

Administração em DIÁLOGO

Andréa Cristina Marques de Araújo
Bianca Gabriely Ferreira Silva
Roger Goulart Mello
Organizadores



2021

Administração em DIÁLOGO

**Andréa Cristina Marques de Araújo
Bianca Gabriely Ferreira Silva
Roger Goulart Mello
Organizadores**



2021

2021 by Editora e-Publicar
Copyright © Editora e-Publicar
Copyright do Texto © 2021 Os autores
Copyright da Edição © 2021 Editora e-Publicar
Direitos para esta edição cedidos
à Editora e-Publicar pelos autores

Editora Chefe

Patrícia Gonçalves de Freitas

Editor

Roger Goulart Mello

Diagramação

Roger Goulart Mello

Projeto gráfico e Edição de Arte

Patrícia Gonçalves de Freitas

Revisão

Os autores

ADMINISTRAÇÃO EM DIÁLOGO, VOL. 1

Todo o conteúdo dos capítulos, dados, informações e correções são de responsabilidade exclusiva dos autores. O download e compartilhamento da obra são permitidos desde que os créditos sejam devidamente atribuídos aos autores. É vedada a realização de alterações na obra, assim como sua utilização para fins comerciais.

A Editora e-Publicar não se responsabiliza por eventuais mudanças ocorridas nos endereços convencionais ou eletrônicos citados nesta obra.

Conselho Editorial

Alessandra Dale Giacomini Terra – Universidade Federal Fluminense

Andréa Cristina Marques de Araújo – Universidade Fernando Pessoa

Andrelize Schabo Ferreira de Assis – Universidade Federal de Rondônia

Bianca Gabriely Ferreira Silva – Universidade Federal de Pernambuco

Cristiana Barcelos da Silva – Universidade do Estado de Minas Gerais

Cristiane Elisa Ribas Batista – Universidade Federal de Santa Catarina

Daniel Ordane da Costa Vale – Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais

Danyelle Andrade Mota – Universidade Tiradentes

Dayanne Tomaz Casimiro da Silva - Universidade Federal de Pernambuco

Diogo Luiz Lima Augusto – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro

Elis Regina Barbosa Angelo – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo

Ernane Rosa Martins - Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Goiás

Ezequiel Martins Ferreira – Universidade Federal de Goiás

Fábio Pereira Cerdera – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro

Francisco Oricelio da Silva Brindeiro – Universidade Estadual do Ceará

Glaucio Martins da Silva Bandeira – Universidade Federal Fluminense

Helio Fernando Lobo Nogueira da Gama - Universidade Estadual De Santa Cruz

Inaldo Kley do Nascimento Moraes – Universidade CEUMA



2021

João Paulo Hergesel - Pontifícia Universidade Católica de Campinas
Jose Henrique de Lacerda Furtado – Instituto Federal do Rio de Janeiro
Jordany Gomes da Silva – Universidade Federal de Pernambuco
Jucilene Oliveira de Sousa – Universidade Estadual de Campinas
Luana Lima Guimarães – Universidade Federal do Ceará
Luma Mirely de Souza Brandão – Universidade Tiradentes
Mateus Dias Antunes – Universidade de São Paulo
Milson dos Santos Barbosa – Universidade Tiradentes
Naiola Paiva de Miranda - Universidade Federal do Ceará
Rafael Leal da Silva – Universidade Federal do Rio Grande do Norte
Rita Rodrigues de Souza - Universidade Estadual Paulista
Willian Douglas Guilherme - Universidade Federal do Tocantins

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(eDOC BRASIL, Belo Horizonte/MG)

A238 Administração em diálogo [livro eletrônico] : volume 1 /
Organizadores Andréa Cristina Marques de Araújo, Bianca
Gabriely Ferreira Silva, Roger Goulart Mello. – Rio de Janeiro,
RJ: e-Publicar, 2021. – (Administração em Diálogo; v. 1)

Formato: PDF
Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader
Modo de acesso: World Wide Web
Inclui bibliografia
ISBN 978-65-89950-59-2

1. Administração – Pesquisa – Brasil. 2. Planejamento
estratégico. 3. Gestão de negócios. I. Araújo, Andréa Cristina
Marques de. II. Silva, Bianca Gabriely Ferreira. III. Mello, Roger
Goulart.

CDD 658.4

Elaborado por Maurício Amormino Júnior – CRB6/2422

Editora e-Publicar

Rio de Janeiro – RJ – Brasil
contato@editorapublicar.com.br
www.editorapublicar.com.br



2021

Apresentação

A partir de um cenário complexo e fluido que solicita gestores e pesquisadores que pensem de modo crítico e holístico sobre sua atuação e dialoguem reflexões a respeito das organizações, apresentamos junto com a editora e-Publicar, a obra, Administração em diálogo [livro eletrônico] : volume 1.

A obra apresenta uma coletânea com 25 capítulos que constam trabalhos em diversos temas pertinentes aos desafios da gestão, tais como: gestão participativa, marketing digital, indicadores de gestão pública, liderança, análise econômico-financeira, gestão de processo, estratégia empresarial, gestão escolar, capital humano, análise e gerenciamento de projetos, gestão de pessoas, controle interno e accountability, entre outros.

Destarte, esperamos contribuir com a grande área de Estudos Organizacionais e as diversas disciplinas relacionadas que são tratadas neste trabalho para embasar questionamentos e reflexões profícuas acerca do tema. Desejamos que você tenha uma boa leitura!

Bianca Ferreira

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1	11
A GESTÃO PARTICIPATIVA COMO MODELO DE APLICAÇÃO DOS PRINCÍPIOS CONSTITUCIONAIS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DA GESTÃO DEMOCRÁTICA DO ENSINO PÚBLICO NA GESTÃO DA POLÍTICA DE ASSISTÊNCIA ESTUDANTIL DO INSTITUTO FEDERAL BAIANO.....	11
	Adriano dos Santos Moraes Jessica Silva Almeida Maria da Conceição Silva Almeida Cláudia Pereira de Sousa
CAPÍTULO 2	29
ANÁLISE DO USO DO MARKETING DIGITAL PELAS HAMBURGUERIAS DE TUBARÃO-SC.....	29
	Higor Miranda Redivo Amanda Oliveira Ramadam
CAPÍTULO 3	47
A LEI DE RESPONSABILIDADE FISCAL E OS INDICADORES DE GESTÃO PÚBLICA NOS MUNICÍPIOS DE SANTA CATARINA	47
	Rocielli Hentz Celso Galante Sady Mazzioni
CAPÍTULO 4.....	68
PERSPECTIVA DOS GESTORES SOBRE AS PRÁTICAS E FUNDAMENTOS DO CONTROLE INTERNO NAS EMPRESAS BRASILEIRAS – LEI SOX.....	68
	Aguinaldo Ferreira dos Santos Celso Galante
CAPÍTULO 5	88
DESEMPENHO ORÇAMENTÁRIO-FINANCEIRO DOS MUNICÍPIOS DO ESTADO DE SANTA CATARINA	88
	Cleonice Witt Fabiane Grossl Raiane Guinta Jung
CAPÍTULO 6	107
ESTUDO DA GESTÃO E DA OPERAÇÃO DE EMPRESA DOS RAMOS DE TRANSPORTE, ARMAZENAGEM E SERVIÇOS ADUANEIROS	107
	Daniel Perdigão
CAPÍTULO 7	120
ANÁLISE DE POLÍTICA DE DESENVOLVIMENTO DE ACERVO DA BIBLIOTECA CENTRAL DA UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA	120
	Daniel Perdigão

CAPÍTULO 8	135
MARKETING COMO TECNOLOGIA SOCIAL E DE CAUSAS SOCIAIS	135
	Flávio Régio Brambilla
CAPÍTULO 9	146
A LIDERANÇA SE ENQUADRANDO NO SUCESSO DE UM NEGÓCIO	146
	Ismael Lemes Vieira Júnior
CAPÍTULO 10	156
ANÁLISE ECONÔMICO-FINANCEIRA NO MUNICÍPIO DE SANT'ANA DO LIVRAMENTO NO PERÍODO DE 2015 A 2019	156
	Paola Formozo Ignácio Jeferson Luís Lopes Goularte
CAPÍTULO 11	177
PROPOSTA DE UM PROCESSO DE AFERIÇÃO DA EFETIVIDADE DO PROGRAMA EDUCACIONAL DE RESISTÊNCIA ÀS DROGAS E À VIOLÊNCIA - PROERD NA POLÍCIA MILITAR DO PARÁ	177
	Jorge Fabricio dos Santos Eladyr Nogueira Lima Neto Jurandir Albuquerque Montenegro Júnior
CAPÍTULO 12	192
INDICADORES FINANCEIROS: UMA ANÁLISE SETORIAL DAS EMPRESAS DE PAPEL E CELULOSE LISTADAS NA B3	192
	Leonardo de Lima Neves Alefi dos Santos Pereira Ryan Caldas Quevedo Sirlei de Andrade Maciel Thaynara Costa Manoel de Souza José Aparecido Moura Aranha
CAPÍTULO 13	206
GESTÃO DO PROCESSO DE MONTAGEM DE TUBULAÇÕES: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO SOBRE AS CAUSAS DE ATRASOS EM OBRAS DE MÉDIO E GRANDE PORTE DO SETOR INDUSTRIAL	206
	Manoel Henrique Alves Thiago Mendes Morales
CAPÍTULO 14	224
OBTENÇÃO DE DESCONTO FINANCEIRO COMO ESTRATÉGIA PARA ECONOMIA DE CAPITAL	224
DOI: 10.47402/ed.ep.c202169620608	Rodrigo Ferreira
CAPÍTULO 15	240
A PERCEPÇÃO DO FUTURO ADMINISTRADOR SOBRE A CORRUPÇÃO E UMA ANÁLISE SOBRE SEUS IMPACTOS REPUTACIONAIS E FINANCEIROS.....	240
DOI: 10.47402/ed.ep.c202169714592	Ângela Ferreira de Oliveira

CAPÍTULO 16.....	260
GESTÃO ESCOLAR: ANÁLISE PELA PERSPECTIVA DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL..... 260	
Raquel de Medeiros Fernandes Costa Amanda Oliveira Ramadam	
CAPÍTULO 17.....	274
CAPITAL HUMANO: UM INVESTIMENTO BENÉFICO PARA AS EMPRESAS? ... 274	
Fábio Correia da Silva Ismaíres Daniele da Silva Lira Poliana Patrícia dos Santos Andreia Rodrigues Ferreira Baro Jarpa Aramis Ventura de Andrade	
CAPÍTULO 18.....	288
OS EFEITOS DA COBRANÇA ADMINISTRATIVA ESPECIAL – CAE NA ARRECADAÇÃO DA SECRETARIA DA RECEITA FEDERAL DO BRASIL..... 288	
Marília Soares Parente Francisco Apoliano Albuquerque	
CAPÍTULO 19.....	304
POLÍTICAS PÚBLICAS, PARTICIPAÇÃO E CONTROLE SOCIAL: O PAPEL DOS CONSELHOS..... 304	
Isabel Grunevald Tatiele Gisch Kuntz	
CAPÍTULO 20.....	318
ANÁLISE DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS EM ORGANIZAÇÕES NÃO GOVERNAMENTAIS: UM ESTUDO DE CASO NA ACPROMAM 318	
Eliany Gomes de Moraes Leonardo Guimarães Medeiros	
CAPÍTULO 21.....	337
A IMPORTÂNCIA DAS ÁREAS DE CONHECIMENTO DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS..... 337	
Renan André Barbosa dos Santos Virgínia Siqueira Gonçalves	
CAPÍTULO 22.....	352
À IMPORTANCIA DA MODERNA GESTÃO DE PESSOAS PARA OCRESCEMENTO DAS EMPRESAS..... 352	
Rogério Santos Brant	
CAPÍTULO 23.....	369
CONTROLE INTERNO E <i>ACCOUNTABILITY</i> NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL: UM ESTUDO SOBRE O MINISTÉRIO DA TRANSPARÊNCIA, FISCALIZAÇÃO E CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO (CGU)..... 369	
DOI: 10.47402/ed.ep.c202169815592	Felipe Machado Robaski Márcia Bianchi Lauren Dal Bem Venturini

CAPÍTULO 24 392

ACIDENTE DE TRABALHO: UM COMPARATIVO DA VISÃO DE FUNCIONÁRIOS E EX-FUNCIONÁRIOS DE UMA GRANDE EMPRESA DA CONSTRUÇÃO CIVIL – SÃO SEBASTIÃO LITORAL 392

DOI: 10.47402/ed.ep.c202169923592

Wandyelle Ferreira dos Santos
Leonardo de Oliveira Nunes
Tatiana Martins Alméri

CAPÍTULO 25 406

A VISÃO DOS ACADÊMICOS DO CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS DA UVA COM RELAÇÃO À DISCIPLINA DE EMPREENDEDORISMO E A IMPORTÂNCIA DA MESMA NA FORMAÇÃO DO PROFISSIONAL CONTÁBIL 406

Antonio Émerson Silva Sena
Francisco Apoliano Albuquerque
Francisco José Carneiro Linhares
Márcia Morais Melo

CAPÍTULO 1

A GESTÃO PARTICIPATIVA COMO MODELO DE APLICAÇÃO DOS PRINCÍPIOS CONSTITUCIONAIS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DA GESTÃO DEMOCRÁTICA DO ENSINO PÚBLICO NA GESTÃO DA POLÍTICA DE ASSISTÊNCIA ESTUDANTIL DO INSTITUTO FEDERAL BAIANO

Adriano dos Santos Moraes, Mestre em Educação Profissional e Tecnológica, PROFEPT/IFBA, Técnico Administrativo em Educação, Instituto Federal Baiano

Jessica Silva Almeida, Pós-graduada em Direito Constitucional Aplicado, Técnica Administrativa em Educação, Instituto Federal Baiano

Maria da Conceição Silva Almeida, Vínculo, Mestre em Gestão e Tecnologias Aplicadas à Educação, GESTEC/ UNEB, Técnica Administrativa em Educação, UNEB

Cláudia Pereira de Sousa, Doutora em Difusão do Conhecimento, DMMDC/UFBA, Docente, UNEB

RESUMO

Este artigo, através de revisão bibliográfica e análise documental, objetiva discorrer sobre os princípios constitucionais da administração pública e da gestão democrática do ensino público no contexto da gestão da Política de Assistência Estudantil, no âmbito do Curso Técnico de Nível Médio Integrado em Agropecuária, do IF Baiano, *Campus* Senhor do Bonfim, no ano de 2019, a partir da análise da Resolução n.º 01, de 29 de janeiro de 2019, que instituiu a Política de Assistência Estudantil do IF Baiano. Nesta pesquisa, evidenciou-se que o modelo de gestão escolar participativa se mostra adequado para o ambiente escolar, à medida que permite a aplicação do princípio constitucional da gestão democrática do ensino público e a observância dos princípios constitucionais expressos da Administração Pública, a saber: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. No ensino médio integrado, tal modelo visa a democratização do acesso, permanência e êxito no estudante, as quais se constituem em demandas possíveis de serem contempladas mediante programas de auxílio estudantil, à medida que estes contribuem para estimular a criatividade, a reflexão crítica, as atividades e os intercâmbios cultural, esportivo, artístico, político, científico e tecnológico dos estudantes do Instituto Federal Baiano, com vistas à sua formação integral. Ademais, constatou-se a necessidade de aprofundamento da pesquisa, através de estudo de caso de abordagem qualitativa, a fim de identificar os fatores que necessitam ser superados para implemento da gestão da Política de Assistência Estudantil do IF Baiano.

PALAVRAS-CHAVE: Modelo de Gestão Escolar Participativa; Gestão Democrática do Ensino Público; Princípios Constitucionais da Administração Pública; Política de Assistência Estudantil; Ensino Médio Integrado.

INTRODUÇÃO

Desde as últimas décadas, o ambiente escolar tem passado por importantes transformações que resultaram na alteração da lógica da educação, do sistema de ensino e do espaço escolar. Tais alterações interferiram nas políticas educacionais - redirecionando o

pensamento, planejamento, execução e organização do fazer pedagógico - e nos dias atuais, trazem implicações para a gestão escolar.

Neste aspecto, a gestão democrática, na medida em que não se limitou à seara educacional, também é fator decorrente da luta de educadores, movimentos sociais, e da sociedade civil organizada que deram sua contribuição em defesa de um projeto de educação pública, gratuita e de qualidade, que desde o processo de redemocratização no Brasil - iniciado a partir da década de 80 e consagrado com a promulgação da Constituição Cidadã de 1988 - colocou como desafio para a educação subverter a lógica de uma escola tecnicista e conservadora para uma nova concepção de escola, de mundo e de sociedade, baseado em princípios humanísticos e democráticos.

Neste contexto, a Constituição Federal de 1988 estabeleceu os princípios expressos da Administração Pública, que são a base norteadora da administração do espaço público e auxiliam na construção de políticas, planos, portarias, resoluções, e normativas internas - sendo que sua inobservância torna nulo o ato – razão pela devem ser seguidos e evidenciados nas manifestações, decisões e atos administrativos no âmbito das instituições públicas de ensino.

Neste cenário de avanços, em que pese serem as conquistas alcançadas uma resposta ainda não acabada às lutas em prol da democratização da educação pública, da qualidade do ensino público, e fazerem parte das reivindicações de diversos segmentos sociais há décadas, destaca-se como progresso a aprovação do princípio de “gestão democrática do ensino público”, previsto no art. 206 da Constituição Federal (BRASIL, 1998), que estabelece o seguinte:

Art. 206. O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios:
(...)

VI - gestão democrática do ensino público, na forma da lei. (BRASIL, 1998).

Nesta linha, em consonância com a Carta Magna, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei nº 9.394/96 – LDB, BRASIL, 1996), enquanto lei complementar da educação brasileira que estabeleceu e regulamentou as diretrizes gerais para a educação e seus respectivos sistemas de ensino em cumprimento ao art. 206 da Constituição Federal, resguardou o princípio constitucional da gestão democrática, e em seus artigos 14 e 15, apresentou as seguintes determinações, no tocante à gestão democrática:

Art. 14 - Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios: I. Participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola; II. Participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.

Art. 15 - Os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica que os integram progressivos graus de autonomia pedagógica e

administrativa e de gestão financeira, observadas as normas de direito financeiro público. (BRASIL, 1996).

Os artigos acima citados da LDB, em atenção ao princípio constitucional da gestão democrática do ensino público na educação básica, “oferece ampla autonomia às unidades federadas para definirem em sintonia com suas especificidades formas de operacionalização da gestão, com a participação dos profissionais da educação envolvidos e de toda a comunidade escolar e local” (VIEIRA, 2005).

Também, a LDB em seu inciso I do artigo 3º, apresentou a ideia de que o ensino será ministrado com base no princípio da “igualdade de condições para o acesso e permanência na escola” (BRASIL, 1996). Contudo, o número de estudantes que evadem do sistema de ensino é substancial e, entre as prováveis causas, encontram-se os fatores de ordem socioeconômica (GAIOSO, 2005).

Nesta linha, se por um lado a educação básica é vista como um direito, por outro lado ainda persistem as dificuldades de acesso, permanência e êxito na escola, pois persistem os problemas oriundos da desigualdade de acesso, conforme os fatores econômicos, sociais, e culturais prevaletentes.

Neste sentido, mesmo no caso de instituições públicas - onde o ensino é gratuito, para que o estudante possa realmente se dedicar aos estudos e usufruir plenamente das diversas possibilidades que a convivência no ambiente escolar deve lhe proporcionar, é fundamental que este possua condições mínimas para a sua sobrevivência, a exemplo de moradia, alimentação e transporte, dentre outras.

É justamente no sentido de intervir nessa realidade que surge a política de assistência estudantil com a finalidade de incentivar os estudantes e contribuir para a viabilização das condições que possibilitem seu acesso, permanência e êxito acadêmico, abrangendo especialmente a demanda de estudantes de baixa renda, através do financiamento de despesas e do atendimento das suas necessidades básicas.

Assim, as Políticas de Assistência Estudantil compreendem ações que objetivam contribuir para a superação das desigualdades de acesso, permanência e êxito estudantil, por meio de programas de benefícios sociais e de acompanhamento escolar, com vistas a colaborar para a educação e formação humana integral do estudante.

Desta forma, em que pese ser papel do Estado Brasileiro a formulação de políticas que viabilizem os programas de assistência estudantil nas instituições públicas de ensino, busca-se

neste artigo, através de revisão bibliográfica e de análise documental, discorrer sobre os princípios constitucionais da administração pública e da gestão democrática do ensino público no contexto da gestão da Política de Assistência Estudantil, no âmbito do Curso Técnico de Nível Médio Integrado em Agropecuária, do IF Baiano, *Campus* Senhor do Bonfim, no ano de 2019, a partir da análise da Resolução n.º 01, de 29 de janeiro de 2019, que instituiu a Política de Assistência Estudantil do IF Baiano.

ASPECTOS GERAIS DO MODELO DE GESTÃO PARTICIPATIVA

Ao longo do tempo, as diversas mudanças no contexto organizacional e social resultaram no surgimento de diferentes modelos de gestão, conceito que tem sua origem no latim "*modulus*" que significa um molde, ou forma, sendo, portanto, o “modelo de gestão”, uma ferramenta que se baseia em análises e experiências passadas para elaborar métodos de como administrar, aplicando-os na organização mediante suas demandas e adaptando-os à sua cultura e processos. (MAXIMIANO, 1995)

Nesta linha, gestão tem-se o modelo de gestão participativo, que deriva da concepção sobre a abordagem da complexidade da relação Homem X Organização, e é entendido como um modelo moderno focado e voltado para as pessoas, que compõem a organização, sendo nas palavras de Maranaldo (1989):

A Administração Participativa é o conjunto harmônico de sistemas, condições organizacionais e comportamentos gerenciais que provocam e incentivam a participação de todos no processo de administrar. Visando através dessa participação, o comprometimento com os resultados (eficiência, eficácia e qualidade) não deixando a organização apresentar desqualificação. (MARANALDO, 1989, p. 60):

Neste ponto, é possível perceber que a gestão participativa compreende a organização como um verdadeiro sistema, que se baseia em premissas da teoria universal dos sistemas, pois se correlaciona com o conceito de sistema, que é definido por Oliveira (2006) como “um conjunto de partes interagentes e interdependentes que, conjuntamente, formam um todo unitário com determinado objetivo e efetuam determinada função”.

Neste sentido, para Santos et al. (2001) há duas vertentes que sustentam a gestão participativa, a saber: a participação de todos e o comprometimento total com os resultados, onde a participação de todos significa que, estrategicamente, nenhuma pessoa, em qualquer nível hierárquico, deve ser excluída do processo participativo, e o comprometimento total com os resultados, o que busca garantir a sustentabilidade e efetividade do modelo de gestão, pois a cada pessoa caberá está consciente da sua responsabilidade individual com os resultados a

serem perseguidos pela equipe, pela instituição, e por todos os envolvidos.

Neste aspecto, entende-se o modelo de gestão participativa como um modelo de gestão adequado para o espaço escolar, conforme será apresentado na seção subsequente.

GESTÃO DEMOCRÁTICA NO ESPAÇO PÚBLICO ESCOLAR

Os termos “administração da educação” ou “gestão da educação” têm sido utilizados na área educacional ora como sinônimos, ora como termos distintos, e segundo Bordignon; Gracindo (2004):

Analisar a gestão da educação, seja ela desenvolvida na escola ou no sistema municipal de ensino, implica em refletir sobre as políticas de educação. Isto porque há uma ligação muito forte entre elas, pois a gestão transforma metas e objetivos educacionais em ações, dando concretude às direções traçadas pelas políticas” (BORDIGNON; GRACINDO, 2004, p.147).

Para Lück (2008), a concepção de gestão resulta de um novo entendimento sobre a organização educacional - suas relações, processos e condução, correspondendo ao:

Processo em que se criam condições para que os membros de uma coletividade não apenas tomem parte, de forma regular e contínua, de suas decisões mais importantes, mas assumam responsabilidade por sua implementação. (LÜCK, 2008, p. 57)

Segundo Libâneo (2013), a organização de gestão escolar é situada em duas concepções extremas:

A Concepção Técnico-Científica ou Científica- Racional que tem como característica uma visão burocrática e tecnicista da escola. A Direção é centralizada, as decisões vêm de cima para baixo e sua organização escolar é tomada como realidade neutra, técnica e controladora a fim de obter eficiência e eficácia.

A Concepção Sócio-Crítica é uma organização concebida como sistema de agregar pessoas, as ações são integradoras com o contexto sócio político, a organização escolar é um processo de tomada de decisões que se dá coletivamente. (LIBÂNEO, 2013).

Teste sentido tem-se que a concepção sócio-critica desdobra-se na concepção “democrático-participativa”, onde, conforme Libâneo (2013):

Existe uma relação orgânica entre direção e membros da equipe buscando sempre objetivos comuns assumidos por todo, para isso as tomadas de decisões são sempre coletivas onde cada membro assume sua parte no trabalho em equipe admitindo coordenação e avaliação sistemática da operacionalização e suas deliberações. (LIBÂNEO, 2013).

Percebe-se que na concepção “democrático-participativa” de gestão escolar há oposição às formas de dominação e subordinação, pois o contexto social, político e a construção das relações humanas são considerados como essenciais, uma vez que o trabalho coletivo e participativo é valorado, dando-se ênfase a elementos como: planejamento, organização, direção e avaliação a partir de uma construção coletiva e integradora.

Neste aspecto, para que a gestão verdadeiramente democrática se efetive é necessário adotar alguns mecanismos como: a autonomia – que consiste na ampliação no espaço de decisão, voltada para o fortalecimento da escola como organização social, comprometida com a sociedade, tendo como objetivo a melhoria da qualidade do ensino; e outros mecanismos, como a eleição, os colegiados, o Projeto Político Pedagógico, o regimento, os conselhos escolares, e etc.

A gestão participativa é um exercício democrático e um direito de cidadania, por isso implica deveres e responsabilidades. Dessa forma pode-se afirmar que o diretor ou gestor sozinho não conseguirá colocar em prática a gestão democrática, já que para que ela aconteça é necessário o empenho e a participação de todos que fazem parte do contexto escolar, pois todos são educadores e responsáveis por este espaço, portanto.

Desta forma, a gestão escolar precisa ser compreendida como um processo político-administrativo contextualizado, uma vez que:

Trata-se de uma maneira de organizar o funcionamento da escola pública quanto aos aspectos políticos, administrativos, financeiros, tecnológicos, culturais, artísticos e pedagógicos, com a finalidade de dar transparência às suas ações e atos e possibilitar à comunidade escolar e local a aquisição de conhecimentos, saberes, ideias e sonhos, num processo de aprender, inventar, criar, dialogar, construir, transformar e ensinar. (BRASIL. MEC, 2004).

Neste contexto, a LDB trata da questão da gestão da educação para além da determinação dos princípios que devem reger o ensino, sendo um deles o princípio da gestão democrática, pois no seu artigo art. 14, a referida lei define que os sistemas de ensino devem estabelecer normas para o desenvolvimento da gestão democrática nas escolas públicas de educação básica e que essas normas devem, primeiro, estar de acordo com as peculiaridades de cada sistema e, segundo, garantir a “participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola”, além da “participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes”.

Nesta linha, a gestão democrática da educação requer mais do que simples mudanças nas estruturas organizacionais; requer mudança de paradigmas que fundamentem a construção de uma proposta educacional e o desenvolvimento de uma gestão diferente da que hoje é vivenciada. Ela precisa estar para além dos padrões vigentes, comumente desenvolvidos pelas organizações burocráticas e tecnocratas.

Essa nova forma de administrar a educação constitui-se em um “fazer coletivo”, permanentemente em processo de mudança contínua e continuada, baseada nos paradigmas

emergentes da nova sociedade do conhecimento, os quais, por sua vez, fundamentam a concepção de qualidade na educação e definem a finalidade da escola. (BORDIGNON, G.; GRACINDO, R. V. 2004, p.147).

Neste diapasão, a construção da gestão democrática implica luta pela garantia da autonomia da unidade escolar, participação efetiva nos processos de tomada de decisão, incluindo o implemento de processos colegiados nas escolas, e, ainda, financiamento pelo poder público, entre outros, uma vez que a gestão democrática compreende a participação efetiva dos vários segmentos da comunidade escolar, pais, professores, estudantes e funcionários na organização, na construção e na avaliação dos projetos pedagógicos, na administração dos recursos da escola, e nos seus processos decisórios.

No contexto escolar, algumas medidas práticas do modelo de gestão participativa compreendem: a gestão colaborativa e transparente, o fomento à participação familiar na escola e colocar os alunos como protagonistas do ambiente escolar.

A gestão colaborativa e transparente demanda fazer com que os gestores abdicuem da postura de “chefe” e a substituam-na por uma postura de “líder”, abrindo mão do poder centralizador.

O fomento a participação familiar na escola pode-se dar através da realização de campanhas para a participação dos responsáveis, distribuição de materiais educativos, ou mesmo visitas domiciliares, para que os pais se sensibilizam sobre a importância do envolvimento e participação ativa nas decisões da escola.

Ter os alunos como protagonistas compreende deixar de lado a postura de que somente a direção da escola ou os professores podem decidir sobre tudo, sendo necessário que os alunos também tenham autonomia e participem de forma proativa na gestão da escola.

Ademais, a gestão participativa e democrática demanda a observação dos princípios constitucionais da administração pública, conforme será apresentado na seção subsequente.

OS PRINCÍPIOS CONSTITUCIONAIS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA NA GESTÃO ESCOLAR DAS INSTITUIÇÕES PÚBLICAS DE ENSINO

A Constituição Federal, no seu art. 206 estabeleceu o princípio da “gestão democrática do ensino público”, e a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB nº 9.394/96), que estabeleceu e regulamentou as diretrizes gerais para a educação e seus respectivos sistemas de ensino, resguardou no corpo esse princípio constitucional.

Também, a Constituição Federal estabeleceu os princípios da administração pública, os quais servem de base e norteiam a criação de políticas, planos, portarias, resoluções, e normativas internas, os quais devem ser observados por toda a Administração Pública, notadamente pelos estabelecimentos e instituições públicas de ensino – sendo que sua inobservância torna nulo o ato – razão pela devem ser seguidos e manifestos nas decisões e atos administrativos, no âmbito da gestão escolar das instituições públicas.

Neste sentido, impende esclarecer que os princípios formam uma base dentro do direito administrativo, sendo que, segundo José Cretella Junior apud Maria Sylvia Zanella de Pietro, “princípios de uma ciência são as proposições básicas, fundamentais, típicas que condicionam todas as estruturas subsequentes. Princípios, neste sentido são os alicerces da ciência” (2009,p.62).

Neste diapasão, a Constituição Federal, em seu artigo 37 (BRASIL, 1998), estabeleceu cinco princípios básicos que submetem a administração pública direta e indireta:

Art. 37. A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. (BRASIL, 1998).

Na doutrina encontram-se outros princípios ligados à Administração Pública, entretanto, esta pesquisa toma como base os princípios que são o eixo da Administração Pública, por estarem expressos na Carta Magna, a saber: o princípio da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.

Neste sentido, o princípio da legalidade manifesta que a Administração Pública apenas pode fazer o que está previsto em lei, pois, se incorrer em excesso ou praticar algo ilegal ocorrerá a nulidade do ato. Nesta linha, Helly Lopes Meirelles (1998, p.67), leciona que:

A legalidade, como princípio de administração significa que o administrador público está, em toda sua atividade funcional, sujeito aos mandamentos da lei, e as exigências do bem comum, e deles não se pode afastar ou desviar, sob pena de praticar ato inválido e expor-se a responsabilidade disciplinar, civil e criminal, conforme o caso. (MEIRELLES, 1998).

Em relação à impessoalidade, temos que os atos do administrador não são necessariamente deste e sim da administração, devendo as realizações do agente ser atribuídas ao ente estatal que o promoveu, razão pela qual os atos administrativos devem ser imparciais, e inibir quaisquer tipos de privilégios, interesses e discriminações, e assegurar a supremacia do interesse público sobre o privado.

No que se refere ao princípio da moralidade, este não está meramente ligado à consciência do agente, mas sim ao conjunto de regras que podem ser observadas dentro de toda

a administração pública. Desta forma, não bastará ao administrador o cumprimento da estrita legalidade, ele deverá respeitar os princípios éticos de razoabilidade e justiça, pois a moralidade constitui pressuposto de validade de todo ato administrativo praticado (MORAES, 2005, p. 296).

Quanto ao princípio da publicidade, este é o que manifesta a imposição da administração em divulgar seus atos. Os atos são divulgados no diário oficial (União, estadual ou municipal) como a obrigação constante na lei em garantir a transparência da administração dando conhecimento generalizado e produzindo seus efeitos jurídicos. No parágrafo primeiro, do artigo 37 da Constituição Federal (BRASIL, 1998), é cristalina a lição, veja-se:

§ 1º - § 1º A publicidade dos atos, programas, obras, serviços e campanhas dos órgãos públicos deverá ter caráter educativo, informativo ou de orientação social, dela não podendo constar nomes, símbolos ou imagens que caracterizem promoção pessoal de autoridades ou servidores públicos.

Portanto, é necessário que os atos e decisões tomados sejam devidamente publicados para o conhecimento público, auferindo eficácia ao ato, sendo o sigilo uma exceção à regra constitucional.

Por fim, o princípio da eficiência zela pela “boa administração”, com foco no atendimento dos anseios na sociedade, de modo a atingir resultados positivos e satisfatórios, conforme objetivos, metas e recursos definidos na fase de planejamento da ação da Administração.

Temos, portanto, que os princípios constitucionais expressos da Administração Pública se constituem em garantias fundamentais, que trazem segurança jurídica aos cidadãos usuários dos serviços públicos, e servem de pilar para a organização e gestão das instituições públicas de ensino no Brasil, notadamente no que se refere à criação de políticas, regimentos, e edição de normativas e resoluções que visem à organização e capilarização da oferta de serviços públicos educacionais.

Neste sentido, apresentaremos na seção abaixo a Resolução n.º 01, de 29 de janeiro de 2019.

NORMATIZAÇÃO DA ASSISTÊNCIA ESTUDANTIL DO INSTITUTO FEDERAL BAIANO

A Resolução n.º 01, de 29 de janeiro de 2019, respaldada no Decreto 7.234, de 19 de julho de 2010 - que dispõe sobre o Programa Nacional de Assistência Estudantil (PNAES), instituiu a Política da Assistência Estudantil (PAE) do Instituto Federal Baiano (IF Baiano), que

se constituindo em um conjunto de princípios e diretrizes norteadores para o desenvolvimento de programas e linhas de ações que favoreçam a democratização do acesso, permanência, e êxito do discente durante seu processo formativo, “compreendida numa perspectiva de universalização do direito à educação e formação integral dos sujeitos, abrange todos os estudantes regularmente matriculados”. (IF BAIANO, 2019).

Observa-se, no §2º do artigo 1º da Resolução n.º 01, de 29 de janeiro de 2019, que a destinação de recursos financeiros através de programas e ações servirá, prioritariamente, ao atendimento das necessidades do corpo discente cuja renda familiar per capita seja de até um salário mínimo e meio vigente.

Os objetivos específicos da Política de Assistência Estudantil do IF Baiano são destacados no seu artigo 4º, a saber:

- I - ampliar as possibilidades para o acesso, contribuindo para a promoção da inclusão social pela educação;
- II - propiciar a igualdade de oportunidades entre todos(as) os(as) estudantes matriculados(as) no IF Baiano;
- III - contribuir para a melhoria do desempenho acadêmico dos(as) estudantes, a partir de medidas que busquem minimizar situações de retenção e evasão;
- IV - desenvolver ações que assegurem, de forma preventiva, a assistência à saúde do (a) estudante;
- V - implementar ações educativas que propiciem o desenvolvimento do pensamento crítico, político e criativo dos(as) estudantes;
- VI - fomentar novas oportunidades de aprendizagem, permitindo que todos(as) os(as) estudantes do IF Baiano construam as habilidades socioprofissionais necessárias à sua inserção, permanência e êxito no mundo do trabalho, e/ou o prosseguimento na vida acadêmica;
- VII - realizar o mapeamento da realidade socioeconômica e acadêmica dos estudantes atendidos pela política a fim de direcionar suas ações;
- VIII - estimular a criação e ampliação de programas e projetos voltados à Assistência Estudantil.
- IX - contribuir para aumentar a eficiência e eficácia das ações do Instituto para o cumprimento da sua missão. (IF BAIANO, 2019).

Neste ponto, destaca-se aqui, um dos programas instituídos por esta política de assistência estudantil, previsto no artigo 15, inciso I: o Programa de Assistência e Inclusão Social do Estudante – PAISE.

O PAISE é destinado aos estudantes regularmente matriculados, que possuam renda per capita de até um salário mínimo e meio vigente – conforme definido pelo Decreto 7.234, de 19 de julho de 2010, para garantia da permanência dos estudantes na instituição, durante os anos destinados ao processo formativo do curso escolhido (artigo 16).

Constituem-se benefícios do PAISE, conforme o artigo 18 da Resolução n.º 01, de 29 de janeiro de 2019:

I - auxílio moradia; II - auxílio alimentação; III - auxílio transporte; IV - auxílio material acadêmico; V - auxílio uniforme; VI - auxílio cópia e impressão; VII - auxílio permanência; VIII - auxílio creche; IX - auxílio PROEJA. (IF BAIANO, 2019).

Ademais, a fim de alcançar o objetivo geral da Política de Assistência Estudantil do IF Baiano, que visa institucionalizar “o desenvolvimento de programas e ações que visem a democratização do acesso, a permanência e o êxito no percurso formativo do(a) estudante, enquanto cidadão(ã) em processo de desenvolvimento, propiciando-lhe o exercício pleno da cidadania”, faz-se necessário que sua gestão se dê de forma democrática e eficiente, como será apresentado na seção subsequente.

O GERENCIAMENTO DA POLÍTICA DE ASSISTÊNCIA ESTUDANTIL DO INSTITUTO FEDERAL BAIANO FRENTE AO PRINCÍPIO CONSTITUCIONAL DA GESTÃO DEMOCRÁTICA

A gestão democrática implica a efetivação de novos processos de organização e gestão baseados em uma dinâmica que favoreça os processos coletivos e participativos de decisão. Nesse sentido, a participação pode ser implementada e realizada de diferentes maneiras, em níveis distintos e em dinâmicas próprias no cotidiano escolar, não se apresentando de maneira padronizada, mas antes, se manifestando como uma prática polissêmica, que apresenta diferenças significativas quanto à sua natureza, caráter, finalidade e alcance.

Neste contexto, os colegiados se constituem em uma importante instância coletiva e participativa do processo de gestão educacional, e a respeito disso Dias (2007) afirma:

A gestão envolve necessariamente as atividades de planejamento, organização e controle dos processos escolares, mas, parece ir além, incorporando também certa dose de filosofia e política, que, (...) vem antes e acima da administração. (...) a figura do administrador tende a ser enfraquecida ou até mesmo eliminada, surgindo com maior destaque os colegiados, as decisões grupais, o consenso. (DIAS, 2007, p. 2)

Nesta linha, a Resolução n.º 01, de 29 de janeiro de 2019, prevê a criação de órgãos colegiados, a saber: o Fórum Permanente da Assistência Estudantil e a Comissão Local de Assistência Estudantil.

O Fórum Permanente da Assistência Estudantil é um órgão colegiado consultivo de assistência estudantil que auxilia a Diretoria de Assuntos Estudantis (DAE) na regulação, planejamento, acompanhamento e avaliação da Política de Assistência Estudantil do IF Baiano, sendo composto pelos seguintes membros (art. 9º): o(a) diretor(a) de Assuntos Estudantis, o(a) coordenador(a) geral de Assistência Estudantil; o(a)s coordenadores(as) de Assuntos Estudantis; os(as) presidentes das Comissões Locais de Assistência Estudantil; os(as) psicólogos(as); os(as) assistentes sociais; um(a) representante de cada categoria profissional da

assistência estudantil (profissionais de enfermagem, médico, nutricionista, assistente de alunos e pedagogo), escolhido entre os pares; e, dois representantes discentes por *campus* sendo um nível médio e um do superior, sendo que no *Campus* em que não existe curso de nível superior, pode-se eleger dois estudantes dos cursos de nível médio.

O Fórum de Assistência Estudantil é realizado de maneira ordinária, no mínimo, a cada dois anos para revisão da Política de Assistência Estudantil, e suas atribuições compreendem o auxílio à Diretoria de Assuntos Estudantis (DAE) nas questões relativas à Política de Assistência Estudantil, a todo tempo ou quando convocado, presencial ou virtualmente; a discussão dos fundamentos éticos, políticos e conceituais da Assistência Estudantil; a proposição de indicadores para avaliação do impacto dos programas, projetos e ações da Política de Assistência Estudantil; a proposição de modelos avaliativos para a Política de Assistência Estudantil, seus programas, projetos e ações; e a proposição e coordenação dos processos de revisão e atualização da Política de Assistência Estudantil, das suas ações, programas e projetos (art. 10º).

Quanto à estrutura, composição e competências Comissão Local de Assistência Estudantil, tem-se que a Comissão Local de Assistência Estudantil (CLAE) deve ser composta, pelo menos, da seguinte equipe multiprofissional: o(a) coordenador(a) de Assuntos Estudantis, um(a) assistente social, um(a) psicólogo(a), um pedagogo, um(a) nutricionista, um(a) outro(a) profissional da área de saúde, um(a) assistente de alunos, um(a) representante do setor financeiro, o(a)s presidentes dos Núcleos dos Programas de Assistência Estudantil, dois estudantes de níveis de ensino diversos e seus suplentes, sendo que os membros desta Comissão serão indicados pelo Diretor Geral do *Campus*, exceto os estudantes, que serão indicados pelas representações de base.

As atribuições gerais da Comissão Local de Assistência Estudantil (CLAE) estão previstas no art. 14º da Resolução n.º 01, de 29 de janeiro de 2019, e envolvem a divulgação das ações da Assistência Estudantil na perspectiva de consolidá-la como política institucional; o acompanhamento e avaliação dos programas, projetos e ações desenvolvidos no âmbito da Política de Assistência Estudantil do *Campus*; a criação dos núcleos assistenciais que lidarão com os Programas; a prestação dos devidos esclarecimentos sobre os programas e ações da Assistência Estudantil.

No que se refere à implementação e gestão de recursos financeiros da Política de Assistência Estudantil, também é responsabilidade da Comissão Local de Assistência

Estudantil a realização de reuniões, anuais ou quando necessário for, para apresentação de sugestões à Direção Geral, para efeito de utilização dos recursos da Assistência Estudantil; o envio de relatório contendo as informações solicitadas pela Diretoria de Assuntos Estudantis, ao final de cada processo de seleção para o Programa de Assistência e Inclusão Social do Estudante (PAISE); e o acompanhamento da aplicação dos recursos financeiros da rubrica da Assistência Estudantil;

Também, incumbe à Comissão Local de Assistência Estudantil a designação de representante para participação da realização de diagnóstico e emissão de parecer dos serviços prestados pelos refeitórios e sobre as condições de infraestrutura das residências estudantis; a elaboração de relatório anual referente à implementação dos programas, e envio deste para a Coordenação Geral de Assistência Estudantil, com cópia para a Diretoria de Assuntos Estudantis; e, a colaboração com a DAE na análise e emissão de parecer sobre os casos omissos.

Percebe-se que, para que a gestão da Política de Assistência Estudantil (PAE) do IF Baiano seja democrática, faz-se necessário um processo de participação coletiva, e que sua efetivação se dá mediante instâncias colegiadas de caráter consultivo e deliberativo, seguindo a ideia básica da gestão como um processo de idas e vindas, construído por meio da articulação entre os diferentes atores do ambiente escolar, os quais dão forma e vida ao processo, sendo que suas decisões correspondem à expressão de um aprendizado pautado pelo debate democrático de ideias e pela integração da coletividade, através da convivência e respeito às diferenças, com vistas à definição do melhor arranjo para uma gestão adequada da Política de Assistência Estudantil do Instituto.

Neste aspecto, a gestão da PAE deve buscar ser eficiente, eficaz, e efetiva no cumprimento de seu objetivo social, que é o contribuir para a mudança da realidade do ambiente escolar, onde a educação brasileira ainda é marcada por dificuldades, não só de acesso, mas também de permanência e êxito estudantil, pois persistem os problemas oriundos da desigualdade de acesso ao ensino médio, ligados a fatores econômicos, sociais, culturais, e de gênero, dentre outros.

Neste contexto, a política de assistência estudantil pode dar a sua parcela de contribuição para a melhoria das condições materiais que possibilitem o êxito acadêmico dos estudantes do ensino médio, abrangendo principalmente as demandas das camadas de baixa renda, através do financiamento de despesas e do atendimento das necessidades básicas estudantis, no decorrer da formação do discente beneficiário.

Desta forma, a Assistência Estudantil deve ser compreendida como uma política que busca dar sua medida de colaboração para a diminuição das disparidades sociais, decorrentes das distintas posições que os estudantes se encontram, notadamente em termos econômicos e sociais, visando estimular a criatividade, a reflexão crítica, as atividades e os intercâmbios cultural, esportivo, artístico, político, científico e tecnológico dos estudantes beneficiários.

Neste ponto, apresentamos a experiência do Curso Técnico de Nível Médio Integrado em Agropecuária, do Instituto Federal Baiano, *Campus* Senhor do Bonfim. Pondera-se que, em que pese ser essa experiência proveitosa, ela não se constitui em um modelo definitivo e completo quanto à contribuição da assistência estudantil ao acesso, permanência e êxito estudantil, dada as condições sistêmicas prevalentes no *status quo*. Todavia, pode nos servir de referencial, à medida que demonstra o impacto positivo da Política de Assistência Estudantil na vida dos estudantes, uma vez que viabiliza as condições necessárias e os meios materiais básicos para o usufruto mais completo do ambiente escolar, através dos auxílios que compõem essa política.

Neste sentido, apresentamos no quadro abaixo o número de discentes matriculados no Curso Técnico de Nível Médio Integrado em Agropecuária, do Instituto Federal Baiano, *Campus* Senhor do Bonfim, no ano de 2019:

Quadro 1 – Discentes matriculados no Curso Técnico de Nível Médio Integrado em Agropecuária, do Instituto Federal Baiano, *Campus* Senhor do Bonfim (2019).

SÉRIES	TURMAS			
	A	B	C	D
-				
1 ^a	40	41	40	41
2 ^a	29	35	29	31
3 ^a	25	23	25	26
TOTAL	94	99	94	98

Fonte: Secretaria de Registros Acadêmicos (SRA) do IF Baiano, *Campus* Senhor do Bonfim.

Dentre os estudantes matriculados no Curso Técnico de Nível Médio Integrado em Agropecuária, do Instituto Federal Baiano, *Campus* Senhor do Bonfim, no ano de 2019, o quantitativo de beneficiários da Política de Assistência Estudantil foi o seguinte:

Quadro 2 – Discentes beneficiários da PAE no Curso Técnico de Nível Médio Integrado em Agropecuária, do Instituto Federal Baiano, *Campus* Senhor do Bonfim (2019).

TIPO DE AUXÍLIO	NÚMERO DE BENEFICIÁRIOS
Auxílio moradia	6
Auxílio transporte	3
Auxílio cópia e impressão	31
Auxílio permanência	56
Auxílio alimentação	0
Auxílio creche	0
Auxílio eventual	0
Auxílio PROEJA	0
TOTAL	96

Fonte: Coordenação de Apoio ao Educando (CAE) do IF Baiano, *Campus* Senhor do Bonfim.

Em relação aos auxílios acumulativos - material acadêmico e uniforme - o quantitativo de beneficiários da Política de Assistência Estudantil foi o seguinte:

Quadro 3 – Discentes beneficiários de auxílios acumulativos da PAE no Curso Técnico de Nível Médio Integrado em Agropecuária, do Instituto Federal Baiano, IF Baiano *Campus* Senhor do Bonfim (2019)

TIPO DE AUXÍLIO	NÚMERO DE BENEFICIÁRIOS
Auxílio material acadêmico	35
Auxílio uniforme	50
TOTAL	85

Fonte: Coordenação de Apoio ao Educando (CAE) do *Campus* Senhor do Bonfim.

Em face dos dados apresentados acima, é possível perceber que a Assistência Estudantil dá a sua parcela de contribuição para a formação integral dos discentes do Curso Técnico de Nível Médio Integrado em Agropecuária, do Instituto Federal Baiano (IF Baiano), *Campus* Senhor do Bonfim, ao passo que colabora para que o estudante possa se dedicar mais aos estudos e usufruir das diversas possibilidades que a convivência no ambiente escolar deve lhe

proporcionar, por colocar à disposição dos alunos beneficiados pela PAE as condições materiais mínimas para a sua sobrevivência, como moradia, alimentação (através de refeições gratuitas no refeitório do próprio *Campus*) e transporte.

Neste contexto, a Plataforma Nilo Peçanha (BRASIL, 2019) apresenta dados relevantes referentes à taxa de evasão no Curso Técnico de Nível Médio Integrado em Agropecuária, *Campus* Senhor do Bonfim. Seu dado mais atualizado revela que é de 16,5% a taxa de evasão escolar, o que se entende como um percentual alto, e, portanto, a ser diminuído, embora retrate um aspecto comum da realidade da EPT no Brasil, que é a ainda frequente e persistente problemática da evasão escolar no âmbito da Rede Federal de Educação Profissional Tecnológica.

Nesta linha, entende-se que o implemento e fortalecimento da Política de Assistência Estudantil (PAE) no âmbito do Curso Técnico de Nível Médio Integrado em Agropecuária, *Campus* Senhor do Bonfim, na proporção que possibilita aos estudantes em vulnerabilidade socioeconômica os meios materiais para o seu bem estar biopsicossocial, e permanência e êxito nas atividades acadêmicas, pode se constituir também em um importante fator para o enfrentamento do fenômeno da evasão escolar.

Ressalta-se aqui a importância da assistência estudantil no *desideratum* de superação dos obstáculos e impedimentos ao desempenho acadêmico de qualidade, e enquanto fator de minimização do percentual de evasão escolar.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Qualquer política educacional direcionada para a gestão democrática do espaço público escolar deve considerar o contexto em que ela se insere e as necessidades daí decorrentes, uma vez que o retrato das condições objetivas em que ela se efetiva é um elemento diferencial no processo de gestão que se quer efetivar, pois quanto maior a participação do coletivo, maiores são as possibilidades de acerto durante o processo decisório.

Entretanto, a participação só será efetiva se os agentes que compõem a comunidade escolar conhecerem as concepções que norteiam as políticas educacionais e, principalmente, se estiverem engajados na defesa de uma escola realmente democrática e acessível a todos.

Neste sentido, a democratização no ensino público é encarada pelos educadores como um importante aspecto do desenvolvimento dos processos pedagógicos, o qual contribui para a

permanência do educando no sistema escolar e para a sua formação integral, através de ampliação de oportunidades educacionais.

Neste contexto, é possível perceber que a Assistência Estudantil dá a sua parcela de contribuição para a formação integral dos discentes do Curso Técnico de Nível Médio Integrado em Agropecuária, do Instituto Federal Baiano (IF Baiano), *Campus* Senhor do Bonfim, na medida em que coloca à disposição dos alunos beneficiados pela PAE auxílios que contribuem para a viabilização das condições materiais mínimas para a sua sobrevivência, a exemplo do auxílio moradia, alimentação (através de refeições gratuitas no refeitório do próprio *Campus*) e transporte.

Frisa-se, que a gestão escolar adequada deve observar o princípio constitucional da gestão democrática do ensino público, sem desconsiderar os princípios constitucionais expressos da Administração Pública, a saber: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, com vistas a materializar a democratização do acesso, garantia de permanência, e êxito no ensino médio integrado, as quais se constituem em demandas possíveis de serem contempladas mediante programas de auxílio estudantil, à medida que estes contribuem para estimular a criatividade, a reflexão crítica, as atividades e os intercâmbios cultural, esportivo, artístico, político, científico e tecnológico dos estudantes, com vistas à sua formação integral.

Ademais, constatou-se a necessidade de aprofundamento desta pesquisa, através de estudo de caso de abordagem quali-quantitativa, a fim de identificar os fatores que necessitam ser superados para implemento da gestão da Política de Assistência Estudantil do Instituto Federal Baiano.

REFERÊNCIAS

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Diário Oficial República Federativa do Brasil, Brasília-DF, promulgada em 05 outubro 1998. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm >. Acesso em: 16 jan 2019.

BRASIL. **Lei 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Diário Oficial República Federativa do Brasil, Brasília-DF, 20 dezembro 1996. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L9394.htm>. Acesso em: 16 jan 2019.

BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. **Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares. Gestão da educação escolar**. Brasília: UnB/CEAD, 2004

BRASIL. Ministério da Educação. **Plataforma Nilo Peçanha** Disponível em: <<http://plataformanilopecanha.mec.gov.br/>> Acesso em: 01 de abril 2019.

BORDIGNON, G.; GRACINDO, R. V. **Gestão da educação: o município e a escola**. In: FERREIRA, N. S. C.; AGUIAR, M. A. da S. **Gestão da Educação: impasses, perspectivas e compromissos**. São Paulo: Cortez, 2004, p.147.

CRETELLA, Júnior, José. **Curso de Direito administrativo**. Rio de Janeiro: Forense, 1986.

DIAS, José Augusto. **Gestão da Escola**. Disponível: <http://www.brazcubas.br/professores>. Acesso: 25/03/2019.

LIBANEO, J. C. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. 6ª ed. rev. e ampl.- São Paulo: Heccus Editora, 2013

LÜCK. Heloísa. **Concepções e processos democráticos de gestão educacional**. Petrópolis: Editora Vozes, 2008. Série Cadernos de Gestão.

MARANALDO, D. **Estratégia para a competitividade**. São Paulo: Produtivismo, 1989.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Além da Hierarquia – Como implantar estratégias participativas para administrar a empresa enxuta**. São Paulo: Atlas, 1995.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito administrativo brasileiro**. São Paulo: Malheiros, 1998.

MORAES, Alexandre de. **Direito Constitucional**. São Paulo: Atlas, 2005.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA BAIANO. **Política de Assistência Estudantil**. Resolução n. ° 01, de 29 de janeiro de 2019. Disponível em: <<http://www.ifbaiano.edu.br/unidades/itapetinga/files/2011/05/Resolucao-01-2019-Aprova-Pol%C3%ADtica-de-Assist%C3%A2ncia-Estudantil-Processo-n%C2%BA-23327.002530-2018.42.pdf>> Acesso em: 01 de abril 2019.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas, Organizações e Métodos: uma abordagem gerencial**. 16 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

PIETRO, Maria Sylvia Zanella de. **Direito Administrativo**, 22 ed, Ed Atlas,, São Paulo, 2009.

SANTOS, Antônio Raimundo dos... [et al.] **Gestão do conhecimento: uma experiência para o sucesso empresarial/organizadores.** - Curitiba: Champagnat, 2001

VIEIRA, Sofia Lerche. **Educação e gestão: extraindo significados da base legal**. In. CEARÁ.

CAPÍTULO 2

ANÁLISE DO USO DO MARKETING DIGITAL PELAS HAMBURGUERIAS DE TUBARÃO-SC

Higor Miranda Redivo, Acadêmico do Curso Técnico em Administração do Instituto Federal de Santa Catarina e Designer Gráfico da CR Mídia

Amanda Oliveira Ramadam, Doutoranda em Administração no Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Maria, UFSM, e Professora no Instituto Federal de Santa Catarina

RESUMO

Este estudo objetiva conhecer como as ferramentas de marketing digital são utilizadas pelas hamburguerias de Tubarão. Para tal, buscou-se entender quais são essas ferramentas e os benefícios de sua aplicação com foco na vantagem competitiva. Para obtenção dos dados foi utilizado um questionário com dez perguntas, sendo nove fechadas e uma aberta. O questionário foi aplicado no formato online através da plataforma google forms. Foi evidenciada uma unanimidade em relação a utilização do marketing nas mídias sociais como estratégia principal, e também com quantidades consideráveis, a publicidade online e o monitoramento. Essas ferramentas são utilizadas para a criação de conteúdo nas redes sociais (posts informativos, vídeos, fotos, sorteios, anúncios, promoções), a criação de banners e vídeos promocionais na internet e o monitorando o engajamento nas ferramentas de marketing utilizadas. Percebe-se que os empresários conseguem encontrar benefícios no marketing digital com foco na vantagem competitiva e a maioria das hamburguerias utiliza as mídias sociais como ferramentas para promover seus produtos, acreditando na presença online como fator de diferenciação.

PALAVRAS-CHAVE: Marketing digital. Hamburguerias. Ferramentas de Marketing digital. Vantagem competitiva.

INTRODUÇÃO

O Marketing Digital vem se tornando cada vez mais relevante quando o assunto vendas é tratado nas empresas, pois atualmente, com mais da metade da população mundial utilizando a internet (E-COMMERCE BRASIL, 2020), a possibilidade de captação de clientes se torna maior, se feito da maneira correta. O “marketing digital é a aplicação de estratégias de comunicação e marketing com vista à promoção/marketing de produtos ou serviços, através de canais digitais (websites, blogs, redes sociais, aplicações móveis, etc.) e de aparelhos eletrônicos” (FAUSTINO, 2019, p. 18).

A disputa por atenção é evidente, e a cada dia observa-se mais organizações oferecendo seus produtos na web, mas estar no ambiente digital não é garantia de faturamento. É preciso

ser diferente, estar em constante mudança e encontrando maneiras de promover os produtos/serviços, para que no momento em que a atenção do potencial cliente seja obtida, a venda possa ser concretizada.

Além disso, o mundo vivencia um período de pandemia. No Brasil, em especial, durante o ano de 2020, a maioria dos estabelecimentos precisaram permanecer fechados, para que o vírus da Covid-19 não se alastrasse ainda mais entre a população. Atualmente, ainda há a possibilidade de novos lockdowns acontecerem, pois a vacinação ainda está em sua fase inicial. Diante de tal cenário, percebe-se que a utilização do marketing digital se faz necessária, principalmente para que os negócios possam continuar vendendo de forma remota e sobrevivendo a esse momento atípico.

Ao analisar o contexto das hamburguerias, percebe-se que esse segmento cresceu muito nos últimos anos (HIRAI, 2019), e é evidente a quantidade de estabelecimentos novos nas cidades. Para não ser apenas mais uma no mercado, essas empresas buscam ter uma identidade própria, um diferencial, seja por meio de um hambúrguer temático, uma forma diferente de entregá-los ou até mesmo nos ingredientes que o compõem, caracterizando a gourmetização (RODRIGUES JÚNIOR et al., 2019).

Diante desse contexto, a pergunta de pesquisa norteadora deste artigo é: Como o marketing digital tem sido utilizado pelas hamburguerias da cidade de Tubarão? Para responder a tal questionamento foi estabelecido como objetivo geral conhecer como as ferramentas de marketing digital que são utilizadas pelas hamburguerias de Tubarão. Com o propósito de atingir o objetivo geral foi necessário delinear os seguintes objetivos específicos: I) Identificar as ferramentas de marketing digital que vem sendo utilizado pelas hamburguerias; II) descrever como as hamburguerias utilizam as ferramentas aplicadas; III) analisar o benefício das ferramentas com foco na obtenção de vantagens competitivas.

Desta forma, neste artigo é apresentado não somente de que maneira as hamburguerias se promovem na internet, mas também, as ferramentas que estão utilizando e adequando com suas estratégias direcionadas ao seu público-alvo. A pesquisa tem o intuito de debater quais as vantagens competitivas que as hamburguerias vem adquirindo através do marketing digital. Pois, dentre as tantas informações e concorrências que surgem frequentemente, é preciso obter um diferencial que agregue valor aos clientes almejados, seja na abordagem, na apresentação dos produtos ou mesmo nos anúncios feitos para as redes sociais (ARGOLO, 2015).

Esse estudo se justifica devido a ascensão dessa nova forma de negócio, que faz com que o nível de competitividade das empresas desse setor aumente. Assim, com a tendência de crescimento, quem ganha são os clientes, que podem escolher dentre uma diversidade de produtos que buscam apresentar o seu diferencial através do marketing digital.

As demais seções desta pesquisa estão estruturadas conforme descrito a seguir: o capítulo 2 descreve a fundamentação teórica apresentando os principais temas abordados no desenvolvimento deste trabalho. Os procedimentos metodológicos aplicados são detalhados no capítulo 3 e a partir da aplicação da metodologia proposta foram obtidos alguns resultados, os quais são discutidos no capítulo 4. Por fim, no capítulo 5 são apresentadas as considerações finais.

REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo aborda os principais conceitos para o entendimento desta pesquisa, como o marketing digital, as suas ferramentas e a relação com a vantagem competitiva, para que assim os resultados apresentados na pesquisa sejam compreendidos.

MARKETING DIGITAL

As empresas que não estão na internet estão perdendo uma quantidade considerável de clientes em potencial por deixar de apresentar seus produtos e serviços para as pessoas (TORRES, 2009). Através do marketing digital, é possível conhecer o público-alvo, direcionar as promoções desejadas a ele e ganhar novos clientes em instantes. Segundo Rosa, Casagrande e Spinelli (2017, p. 30), “com os consumidores cada vez mais informados e exigentes, as empresas viram-se obrigadas a imperar nas redes e fazerem negócios por modelos virtuais”. E isso se confirma com uma quantidade relevante de empresas que estão se digitalizando, bem como novos usuários que ainda não estavam presentes nas redes. Mas, estar online não é garantia de vendas. É necessário estar presente no dia a dia das pessoas, que poderão se tornar clientes e apresentar os produtos com criatividade, sem forçar a compra deles, utilizando os meios tecnológicos (COSTA; DINIZ, 2020).

O marketing realizado de maneira digital, como conceitua Gabriel (2010, p. 104), é o “marketing que utiliza estratégias em algum componente digital no marketing mix - produto, preço, praça e promoção.” E, muitas vezes, aplicam-se todos os elementos. As organizações que investem pesado na área, podem utilizar as ferramentas de marketing desde a parte de criação do produto até o seu pós-venda, agregando ainda mais valor aos seus clientes. Entretanto, percebe-se que existe um equívoco quando as pessoas pensam em marketing,

considerando-o apenas como a promoção do produto. Esse é apenas um componente das estratégias utilizadas, a parte vista pelos consumidores, e por isso, compreende-se o argumento utilizado.

Costa e Figueiredo (2020, p. 155) descrevem que “o papel do marketing é atender as necessidades e desejos dos clientes, e com isso agregar valor no atendimento, nos produtos e serviços”. E no meio digital não é diferente, é imprescindível que o consumidor veja o valor que está sendo agregado, pois esse pode ser um diferencial no momento da decisão de onde realizar a compra. Deste modo, é interessante que, para entregar valor, a empresa possua uma equipe de marketing que saiba utilizar as ferramentas digitais, de maneira que os valores da organização sejam mantidos ao mesmo tempo em que são implementadas formas criativas de criar, apresentar e vender seus produtos.

No que diz respeito ao contexto das hamburguerias, Goulart (2020) verificou que grande parte dos consumidores de duas hamburguerias da região de Manhuaçu (MG) consideram as ações de marketing extremamente importantes, ou muito importantes. Ainda neste estudo, foi averiguado que 97,92% dos clientes desses estabelecimentos haviam visto algo das hamburguerias nas redes sociais, e apenas poucas pessoas perceberam o marketing por outro canal de publicidade (GOULART, 2020).

FERRAMENTAS DO MARKETING DIGITAL

As empresas precisam estar presentes no cotidiano dos seus consumidores, e como relata Simão (2016), é necessário que elas entendam sua situação atual, se estão preparadas para adentrar às redes e como irão fazer isso, além de verificar em quais plataformas irão atuar e o que comunicarão em cada uma delas. Torres (2009, p. 72) destaca sete ações estratégicas que compõem o marketing digital, sendo elas:

Tabela 1: Sete ações estratégicas que compõem o marketing digital

Ações estratégicas	Definição
Marketing de conteúdo	Refere-se aos conteúdos publicados na internet, que buscam chamar a atenção dos possíveis clientes.
Marketing nas mídias sociais	Refere-se a criação de laços com os consumidores através do engajamento dos mesmos.
Marketing viral	Refere-se a situação em que conteúdo é compartilhado entre diversas pessoas em pouco espaço de tempo.
Email marketing	Refere-se a uma ferramenta, na qual são entregues conteúdos de valor para o cliente sem custo.

Ações estratégicas	Definição
Publicidade on-line	Refere-se ao anúncio de produtos, através de vídeos com curta duração ou banners com chamadas para ação.
Pesquisa on-line	Refere-se à pesquisa de informações sobre os consumidores e até mesmo opiniões, que se encontram armazenados na rede.
Monitoramento	Refere-se ao acompanhamento dos resultados das estratégias adotadas, verificando assim, se as metas estão sendo atingidas.

Fonte: Adaptado de Torres (2009).

Conforme apresentado na Tabela 1, nota-se que todas as ações têm sua importância nas estratégias de marketing, mas atualmente, o Marketing nas mídias sociais é o que mais cresce, pois é o que a maior parte da população tem acesso, principalmente durante a quarentena, por conta da pandemia (E-COMMERCE BRASIL, 2020). As pessoas estão conectadas o tempo todo, recebendo mensagens, notificações, visualizando imagens e vídeos, comprando, vendendo e buscando informações. Rosa, Casagrande e Spinelli (2017) relatam que com o crescimento do acesso às redes sociais, o relacionamento através delas fez com que as pessoas se tornassem muito mais influenciadoras com seus conhecidos e seguidores, pois se algum estabelecimento lhes oferece um serviço ou produto de qualidade, é muito provável que isso seja compartilhado em suas plataformas digitais. Da mesma forma, se esses presenciarem uma experiência desagradável, é possível que esse acontecimento tome uma dimensão online muito maior.

Soares, Monteiro e Rafael (2015) relatam que a exposição de uma empresa nas mídias sociais reforça a presença da marca, principalmente quando essa interage com seus clientes e os engaja, criando o marketing de relacionamento. Ainda na visão desses autores, foi constatado que a utilização de imagens resulta em uma maior interação por parte dos seguidores, sem possuir um horário específico de postagem, apenas com uma certa propensão a um maior engajamento nos sábados. Levando em consideração o ano em que o estudo foi realizado, as publicações não eram tão frequentes quanto aos níveis atuais, em que uma mesma empresa pode chegar a postar mais de 1 vez por dia.

Na atualidade, aplicativos como o Instagram e o *Facebook* possuem ferramentas bem completas para que os perfis empresariais possam acompanhar o desempenho das publicações e a interação dos seguidores com a conta. De acordo com Volpato (2021), o *Facebook* ocupou a primeira posição de utilização por brasileiros em 2020, e o Instagram, a quarta, atrás apenas de *WhatsApp* e *YouTube*. Os investimentos em marketing aplicados nas mesmas acontecem de

forma intensa, pois chamar a atenção do cliente em meio a tantas ofertas é um desafio recorrente (ARGOLO, 2015).

É importante também citar outras ferramentas, como o e-mail marketing, que consiste na criação e envio de um e-mail específico para a promoção de produtos e/ou serviços aos potenciais clientes. O e-mail marketing foi uma das primeiras ferramentas do marketing digital criadas (COSTA; DINIZ, 2020). Vale ressaltar também, que é uma forma barata e eficiente de abordar os possíveis futuros consumidores, ou fidelizar ainda mais os atuais (HUDÁK; KIANICKOVÁ; MADLENÁK, 2017).

O marketing de conteúdo consiste na comunicação com o cliente sem realizar a venda de fato, apenas expondo informações sobre o produto (CARVALHO, 2014). Nesse tipo de estratégia, a empresa precisa descobrir uma maneira de entregar conteúdo de forma efetiva utilizando diferentes meios de comunicação, para que o consumidor a encontre mesmo sem estar procurando por ela (CAIN, 2013).

Conforme relata Costa e Figueiredo (2020), o marketing de conteúdo se difere da publicidade *online*, pois esta busca resultados imediatos por conta do alto investimento realizado e foca somente na venda dos produtos, enquanto o marketing de conteúdo procura construir um relacionamento mais duradouro com os consumidores (COSTA; FIGUEIREDO, 2020).

A pesquisa *online* é utilizada para entender os consumidores e seus desejos, examinar sobre o que estão falando, do que eles gostam e não gostam, e através dessa ferramenta é possível saber como está a reputação da companhia também (TORRES, 2012). O monitoramento permite que os resultados das ações de marketing digital sejam visualizados e o retorno sobre o investimento seja medido. Através desta estratégia, é possível verificar o que está dando resultado para seu negócio e o que não está tornando as ações de marketing futuras mais eficazes (TORRES, 2009).

Para que as estratégias de marketing digital façam sentido ao público-alvo, se faz necessário o uso de uma metodologia eficiente, como por exemplo, a dos 8Ps (VAZ, 2011), apresentada na Tabela 2.

Tabela 2: Metodologia dos 8Ps

8Ps	Definição
1° P: pesquisa	Refere-se a uma pesquisa de necessidades e desejos dos clientes em potencial.
2° P: planejamento	Refere-se a um planejamento completo de como um desconhecido será transformado em um cliente fiel. É o desenho de toda a estratégia que será traçada.
3° P: produção	Refere-se a criação e integração de plataformas em que serão vendidos os produtos. É o planejamento sendo colocado em prática.
4° P: publicação	Refere-se ao conteúdo que será apresentado para o cliente, atraindo-o para conhecer melhor os produtos que são oferecidos e tirar suas dúvidas sobre ele.
5° P: promoção	Refere-se ao conteúdo do 4° P, como será apresentado ao mercado, nos canais em que o cliente está presente. É a promoção através de anúncios e parceiros.
6° P: propagação	Refere-se a propaganda de uma empresa realizada pelos próprios clientes, após reconhecerem que a mesma lhes agregou muito valor.
7° P: personificação	Refere-se à venda após sanar dúvidas que ainda não foram esclarecidas anteriormente.
8° P: precisão	Refere-se a revisão das estratégias adotadas e o conhecimento das ações que mais funcionaram em cada etapa.

Fonte: Adaptado de Vaz (2011).

Conforme os dados apresentados na Tabela 2, percebe-se que para que o marketing digital seja implantado em uma organização, é necessário que a metodologia dos 8Ps seja utilizada, pois assim, a empresa consegue chamar a atenção dos clientes com mais eficácia, fidelizando-os (CRUZ; SILVA, 2014). Ao aplicar esse método de forma correta, torna-se mais fácil conhecer os consumidores e direcionar as estratégias de acordo com as informações obtidas dos mesmos.

MARKETING DIGITAL COMO VANTAGEM COMPETITIVA

Calori e Ardisson (1988) descrevem que a diferenciação competitiva acontece quando o cliente percebe mais valor em uma oferta de determinada companhia, do que no mesmo produto/serviço ofertado por seu concorrente. Portanto, entende-se que para obter uma diferenciação entre seus concorrentes, a empresa que utilizar o marketing digital, para promover seus produtos, deve inovar na maneira que irá realizá-lo. No entanto, ainda há estabelecimentos que não percebem o valor e o poder das redes sociais, negligenciando um investimento considerável na área. E outros, que aplicam certo empenho nas mídias sociais, mas não acreditam que isso seja um diferencial ou que trará retorno.

Barcelos, Oliveira e Pelissari (2018) relatam que o proprietário de uma Hamburgueria negligenciou o uso das redes sociais, constatando que a mesma não lhe dava retorno. No entanto, 100% dos consumidores entrevistados relataram comentários positivos sobre a

utilização das redes por parte da empresa (BARCELOS; OLIVEIRA; PELISSARI, 2018). O relato do proprietário é fruto de uma percepção de que as mídias digitais devem apresentar resultados imediatos, porém essas ferramentas não são capazes de dar o retorno instantâneo como ocorre presencialmente no estabelecimento, mas é através dessas plataformas que novos clientes vão se interessar pela empresa visitá-la, trazendo um retorno ao trabalho de marketing realizado.

Como relata Costa e Figueiredo (2020), as empresas precisam ter conhecimento dos fatores que fazem com que o seu público-alvo compre seus produtos, pois só assim as estratégias do marketing digital serão capazes de influenciá-los. Com esse direcionamento mais específico, a organização consegue ser mais eficaz nas ações de marketing que serão adotadas nas mídias sociais, e farão com que seus resultados sejam melhores que os de seus concorrentes. Assim como descrito por Costa e Diniz (2020), a pesquisa de mercado é fundamental para se obter vantagem competitiva em relação às outras organizações.

METODOLOGIA

Para alcançar os objetivos dispostos neste estudo, a modalidade de pesquisa utilizada foi a descritiva. Ao abordar o problema da pesquisa, a metodologia aplicada foi a de perguntas abertas e fechadas.

A amostra foi definida como não-probabilística, por acessibilidade e conveniência. Em relação a coleta de dados, a pesquisa se caracterizou pelo levantamento dos mesmos através de um questionário. O questionário foi elaborado com base no estudo de Goulart (2020), que entrevistou proprietários de duas hamburguerias a respeito de seus diferenciais, suas ações de marketing e as características dos produtos.

Para obter os dados da pesquisa, foi disponibilizado para 16 hamburguerias um link de acesso ao questionário online, na plataforma *Google Forms*. O questionário foi enviado apenas para os estabelecimentos que responderam o primeiro contato, realizado inicialmente pelo *Instagram*, e em seguida, pelo *WhatsApp*, para aqueles que não deram retorno na primeira rede social. Foi possível obter um total de 13 respostas das 26 hamburguerias em que o contato foi realizado.

Cabe ressaltar que 4 estabelecimentos não estavam mais em funcionamento, apesar de 1 deles ter preenchido o formulário, pois a proprietária tem a intenção de retomar as atividades. Houve mais tentativas de contato com as demais hamburguerias, mas as mesmas acabaram não dando retorno, ou ficaram de responder o questionário e não o fizeram.

O conteúdo levantado através das respostas dadas foi analisado, e foi possível comparar os conhecimentos que cada proprietário tem acerca do assunto, e o quanto isso impacta em seus resultados. Também foi observado as ferramentas de marketing digital utilizadas pelas empresas, como elas as utilizam e quais são seus benefícios com foco na vantagem competitiva. Em seguida, através do *software Word Cloud* foi criada uma nuvem de palavras a partir das respostas dos entrevistados à questão referente aos diferenciais das hamburguerias.

ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A presente pesquisa descreve como o marketing digital é utilizado pelas hamburguerias de Tubarão. No total, foram obtidas 13 respostas.

Quando questionados em relação ao tempo de mercado, a média das hamburguerias que participaram da pesquisa ficou em mais de 5 anos. É notável o crescimento das hamburguerias no Brasil, como descreve Hirai (2019), considerando a última década, o Instituto Gastronomia realizou um levantamento que teve como resultado uma alta de 575% no nicho de hamburguerias.

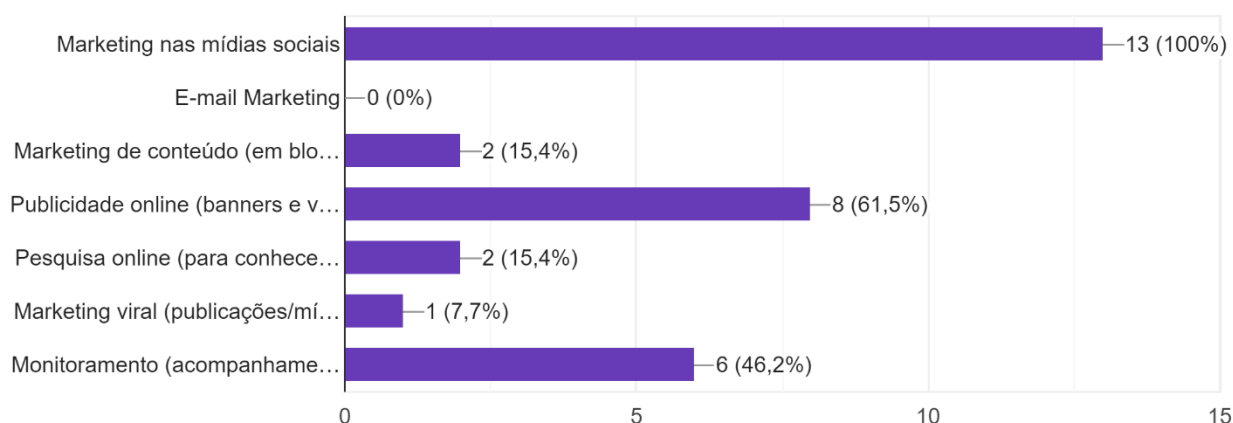
O lanche, popularmente consumido nos Estados Unidos, acabou ganhando o coração dos brasileiros. Em 2019, o número de pedidos por hambúrgueres no aplicativo *iFood*, foi superior ao de pizzas, atingindo a marca de 26 milhões (SEBRAE, 2020).

Tendo em vista o crescimento do segmento no país na última década, é possível que o aumento no número de estabelecimentos seja decorrente da alta demanda por hambúrgueres na cidade, em um momento em que essa refeição está cada vez mais popularizada.

Em relação ao conhecimento dos proprietários sobre o marketing digital, 100% dos respondentes afirmam que sabem da existência desse tipo de marketing. Esse dado demonstra que as ações no meio digital estão bem difundidas e são percebidas pelos proprietários. É perceptível que o número de pessoas que estão acessando a internet só cresce, e principalmente por procurarem suprir alguma necessidade, seja aprender algo novo, se divertir ou consumir produtos e serviços (COSTA; DINIZ, 2020).

Além disso, buscou-se saber quais ferramentas do marketing digital são utilizadas pelas hamburguerias. Conforme pode ser observado no Gráfico 1, 100% dos respondentes afirmam que a hamburgueria utiliza o marketing nas mídias sociais, 61,5% a publicidade online, 46,2% o monitoramento, 15,4% o marketing de conteúdo e também a pesquisa online, 7,7% o marketing viral.

Gráfico 1: Ferramentas do marketing digital utilizadas pelas hamburguerias



Fonte: Dados da pesquisa.

O marketing nas mídias sociais acontece quando os produtos ou serviços de uma empresa são promovidos através de um dos canais dessas mídias (BAREFOOT; SZABO, 2009). De acordo com os dados da pesquisa, essa estratégia é realizada por todas as hamburguerias pesquisadas.

A publicidade online, que recebeu o segundo maior número de respostas, no início era apenas representada pelos *banners* eletrônicos, mas hoje abrange muitas outras ferramentas, como por exemplo: vídeos publicitários, *podcasts*, *widgets*, *games marketing*, entre outros (ROCHA; ALVES, 2010).

Em relação ao monitoramento, ferramenta utilizada por cinco estabelecimentos pesquisados, percebe-se que esse permite que sejam obtidas informações muito além do número de visitas em uma página no Instagram, por exemplo. Através dessa ferramenta é possível entender os perfis dos possíveis consumidores, como se comportam e o que eles pretendem consumir (TORRES, 2009).

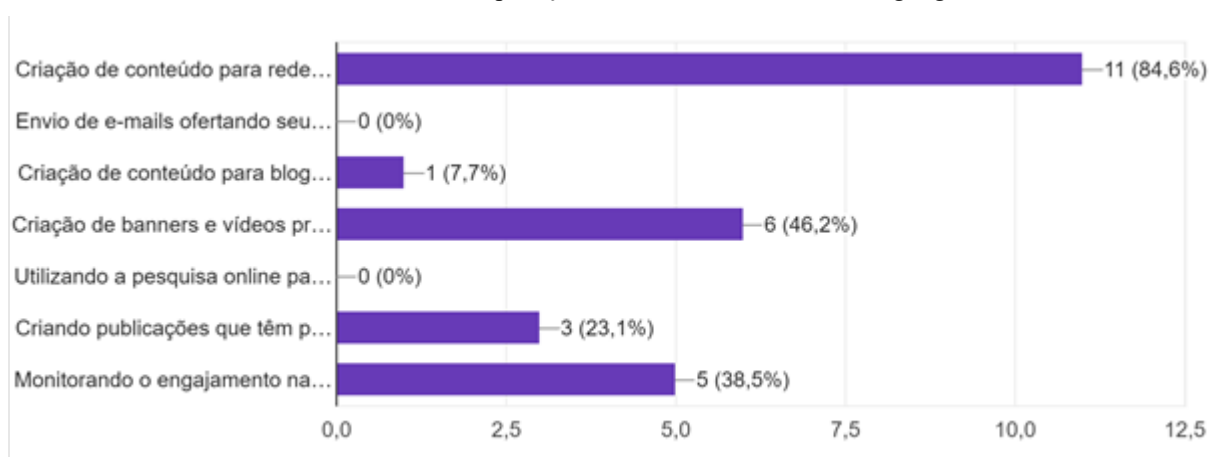
O marketing de conteúdo, utilizado por 15,4% das hamburguerias entrevistadas, busca agregar valor aos seus clientes, informando-os sobre seus produtos, esclarecendo dúvidas e se tornando assim, uma autoridade no meio digital (ROSA, 2017).

Já o Marketing viral, é uma forma de marketing boca a boca realizado pela internet, quando ocorrem compartilhamentos espontâneos de um determinado conteúdo, ao mesmo tempo que a marca é promovida (BARICHELLO; OLIVEIRA, 2010). É utilizado por 7,7% dos estabelecimentos.

Quando os proprietários foram questionados sobre as formas que as ferramentas vêm sendo utilizadas pelo estabelecimento, nota-se no Gráfico 2 que a criação de conteúdo para as

redes sociais prevaleceu com 84,6%. Em seguida, a criação de banners e vídeos promocionais na internet com 46,2%, monitorando o engajamento nas ferramentas de marketing digital utilizadas com 38,5%, criando publicações que têm potencial de serem compartilhadas milhares de vezes com 23,1%, e criação de conteúdo para blog ou site com 7,7%. Ressalta-se que nessa questão os respondentes poderiam optar por mais de uma resposta.

Gráfico 2: Formas de aplicação das ferramentas de marketing digital



Fonte: Dados da pesquisa.

Em seguida, foi questionado se os proprietários acreditam que a aplicação das ferramentas de marketing digital pode prover vantagens competitivas diante dos concorrentes. 92,3% consideram que sim, é um diferencial na hora de venderem seus produtos, e apenas 7,7% respondeu “Talvez”, sem ter certeza da eficácia das ferramentas em relação à diferenciação diante dos concorrentes.

Como relata Porter (1997), para que uma companhia tenha resultados acima da média de outras empresas do mesmo setor, é preciso que o estabelecimento apresente uma vantagem competitiva, que deve estar sempre sendo aperfeiçoada.

Percebe-se que os empresários conseguem encontrar benefícios no marketing digital com foco na vantagem competitiva, e conforme apresentado anteriormente, a maioria das hamburguerias utiliza as mídias sociais como ferramentas para promover seus produtos, acreditando na presença online como fator de diferenciação.

Na sequência, buscou-se saber se as hamburguerias possuem contrato com alguma agência de marketing, que poderia estar cuidando da imagem desses estabelecimentos online. 61,5% dos estabelecimentos afirmaram não possuir esse serviço, enquanto que 38,5% possuem.

Pires (2019) descreve que uma agência de comunicação, ou marketing, é aquela que cuida de toda a parte publicitária de um cliente/empresa. Dependendo das necessidades dos clientes, existem vários tipos de agências com especialidades únicas, como por exemplo, as

agências de marketing digital ou as chamadas *full service*, que trabalham com todo o processo publicitário, inclusive offline (PIRES, 2019). Apesar de ser interessante possuir um contrato com uma agência de marketing, para que este trabalho possa ser feito por especialistas na área, por vezes o capital necessário não está no orçamento de algumas hamburguerias. Entretanto, ressalta-se que é possível que os estabelecimentos contratem funcionários encarregados apenas aos serviços de marketing, não sendo necessário a contratação de uma agência para tal.

Quando questionados se foi realizado algum investimento em marketing digital durante a pandemia, que antes não era comum, 53,8% dos proprietários responderam não e 46,2% que sim.

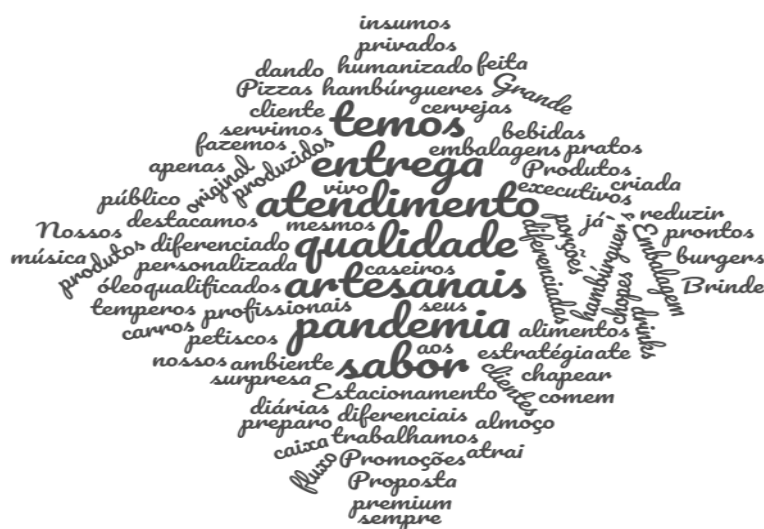
É compreensível que a maioria dos empresários não tenha realizado investimentos na área durante a pandemia, pois com as restrições de isolamento impostas, os estabelecimentos perderam drasticamente o fluxo esperado de clientes, mantendo apenas o *delivery* em funcionamento. Entretanto, houve hamburguerias que conseguiram investir nas ferramentas digitais com o objetivo de alcançar mais consumidores e realizar mais vendas através do *delivery*, e conseqüentemente, através da visita dos novos clientes em seus locais quando fossem reabertos.

Quanto ao período de isolamento social e as restrições por conta da pandemia, foi questionado se a hamburgueria sobreviveu e vem sobrevivendo diante de tal situação. 53,8% respondeu que sim, 38,5% optou pela resposta “sim, mas com muitas dificuldades” e 7,7% não sobreviveu, mas tem intenções de voltar ao funcionamento normal.

Foi questionado aos proprietários se eles identificam os diferenciais oferecidos pelos seus estabelecimentos. 84,6% afirmam que sim, e 15,4% responderam que não conseguem identificá-los.

Na Figura 1 apresenta-se a nuvem de palavras que foi desenvolvida com a intenção de aprofundar a compreensão das hamburguerias, para tal foi solicitado que os proprietários indicassem pelo menos dois diferenciais do seu estabelecimento.

Figura 1: Nuvem de palavras diferenciais das hamburguerias analisadas



Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Percebe-se na Figura 1 que as palavras mais citadas foram representadas na nuvem de acordo com a sua frequência. Salienta-se que as palavras mais recorrentes apresentam fontes de tamanhos maiores e a menor frequência os tamanhos menores. Destaca-se as palavras: entrega, qualidade, atendimento, artesanais, sabor e pandemia.

Os dados linguísticos localizados e realçados na nuvem, indicaram que algumas palavras foram citadas de forma mais significativa pelos proprietários das hamburguerias. Desse modo, baseado na nuvem de palavras, pode-se inferir que por conta da pandemia, o *delivery* se tornou essencial para estes estabelecimentos continuarem vendendo seus produtos, e por isso a palavra “entrega” apareceu com bastante frequência.

Os proprietários também frisaram o sabor de seus hambúrgueres como um diferencial oferecido, esse pode ser um dos motivos que os consumidores levam em consideração ao optar por determinado local para fazer sua refeição.

Tal resultado reforça que se o estabelecimento possui um produto com sabor diferenciado e de qualidade, esse atributo é levado em consideração no momento em que os clientes escolhem um local para comer um hambúrguer. No estudo de Goulart (2020), a resposta sabor também foi evidenciada, sendo a mais escolhida pelos consumidores de hamburguerias, quando questionados em relação aos atributos que devem conter no produto.

A qualidade foi outra palavra que teve destaque na nuvem, e é um fator que os clientes consideram como uma obrigação por parte das hamburguerias, assim como é visto na pesquisa de Goulart (2020), em que a qualidade do produto foi o “fator influente na escolha da

hamburgueria”, com maior porcentagem de escolha, ficando à frente de outros aspectos como o preço e localização.

O atendimento também foi citado com mais frequência pelos empresários, e de acordo com um entrevistado, o atendimento de forma humanizada é um dos diferenciais de seu estabelecimento. Esse quesito é importante e levado em consideração pelos consumidores, principalmente quando estes realizam o marketing boca a boca, elogiando ou criticando o estabelecimento (GOULART, 2020). Se o atendimento é de má qualidade a proporção desse marketing se torna muito maior, principalmente se as redes sociais forem utilizadas como um meio de expor alguma situação negativa relacionada a empresa.

A palavra “artesanais” reforça a escolha dos proprietários em oferecer um produto único, com ingredientes diferenciados e sem utilizar elementos industrializados. De acordo com Rodrigues Júnior et al. (2019) isso caracteriza a gourmetização das hamburguerias, fazendo com que cada estabelecimento seja único e tenha um sabor específico.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conclui-se através da análise realizada que as 13 hamburguerias de Tubarão entrevistadas conhecem o marketing digital e utilizam como ferramentas principais o marketing nas mídias sociais, a publicidade online e o monitoramento. Essas ferramentas são utilizadas pelos estabelecimentos através da criação de conteúdo para as redes sociais (posts informativos, vídeos, fotos, sorteios, anúncios, promoções), a criação de banners e vídeos promocionais na internet e monitorando o engajamento nas ferramentas de marketing aplicadas. Apenas um proprietário não tem certeza se a utilização das ferramentas de marketing digital pode prover vantagens competitivas, enquanto o restante acredita que sim, e utiliza desses recursos para obter maior visibilidade perante os consumidores.

Como descrito por Soares, Monteiro e Rafael (2015), quando uma organização se expõe nas mídias sociais a empresa fortifica a sua presença, principalmente quando engaja seus consumidores, criando o marketing relacionamento. Portanto, é benéfico a utilização desses meios para obter uma diferenciação diante os concorrentes e a utilização das ferramentas tem potencial de atrair mais clientes do que os estabelecimentos que não a utilizam.

Foi evidenciado que a maior parte das hamburguerias não possuem contrato com uma agência de marketing, mas ainda assim utilizam as ferramentas de marketing nas mídias sociais, publicidade online e o monitoramento, como visto anteriormente. É possível que os estabelecimentos não possuam recursos suficientes para contratar um serviço especializado na

área, ou não saibam que esse tipo de atividade pode ser terceirizada, e acabam fazendo por conta própria.

É importante ressaltar que a maioria dos proprietários respondeu que não realizou e não vem realizando investimentos na área de marketing digital durante a pandemia. Diante das dificuldades por conta das restrições impostas, como o distanciamento social, a capacidade de ocupação reduzida nos estabelecimentos, e os horários de funcionamento reduzidos, é possível compreender a falta de recursos para investir na área. Por outro lado, com as pessoas passando a maior parte do tempo em suas casas e utilizando muito mais as mídias sociais, o investimento no marketing digital poderia dar aos estabelecimentos uma visibilidade muito maior, principalmente se realizado por uma agência de marketing.

O delivery se tornou o foco dos estabelecimentos de alimentação, e por isso, uma rede social sendo atualizada com consistência torna-se sempre vista pelos seus seguidores durante a semana e acaba sendo lembrada com mais facilidade na hora em que os consumidores pensam em pedir uma refeição.

Quase que com unanimidade, doze hamburguerias sobreviveram ao isolamento social e estão sobrevivendo com as restrições impostas pela pandemia. Isso demonstra que os proprietários tiveram uma rápida capacidade de adaptação e foram adotadas diferentes estratégias para que as vendas continuassem a ser realizadas. Algumas dessas estratégias foram citadas pelos proprietários na última questão, em que descreveram sobre seus diferenciais. Um empresário relatou que uma estratégia adotada pelo estabelecimento durante a pandemia foi a implantação de executivos no almoço e o outro, descreveu que seu local possui estacionamento privativo, no qual os clientes podem comer dentro de seus carros. O momento em que os estabelecimentos precisaram ser fechados foi muito delicado, mas são nos momentos mais difíceis que as empresas conseguem se reinventar e encontrar oportunidades onde antes não eram vistas por conta da comodidade da rotina.

A maioria dos proprietários consegue identificar diferenciais oferecidos por seus estabelecimentos, e através da nuvem de palavras, foi constatado que as palavras: entrega, atendimento, qualidade, artesanal, sabor e a pandemia, foram as mais citadas pelos empresários. Atributos como entrega, atendimento, qualidade, artesanal e sabor, são fatores muito importantes que na visão do cliente, se tornam pontos chave na hora da escolha de fazer/pedir uma refeição em uma hamburgueria.

Pode-se concluir que o marketing digital veio para ficar, e os estabelecimentos que não utilizarem dessa ferramenta, dificilmente conseguirão competir com aqueles que são referências nas redes. Com as pessoas cada vez mais conectadas e exigentes, é preciso utilizar estratégias digitais de maneira diferenciada para concorrer nesse mercado altamente competitivo que continua em expansão.

REFERÊNCIAS

ARGOLO, G. D. **Marketing na atmosfera gourmet: estratégias das empresas e atributos valorizados por clientes.** 2015. Disponível em: <https://repositorio.uniceub.br/jspui/handle/235/6983>. Acesso em: 04 abr. de 2021.

BAREFOOT, D.; SZABO, J. **Friends with benefits: A social media marketing handbook.** No Starch Press, 2009.

BARCELOS, A. I.; OLIVEIRA, T.; PELISSARI, A. S. Posicionar e Diferenciar para Competir: Um Estudo em Hamburguerias. **Caderno Profissional de Marketing-UNIMEP**, v. 6, n. 2, p. 34-49, 2018.

CAIN, K.; HANDLEY, A. It Takes a Content Factory: A Guide to Creating and Delivering the Content Your Company Needs to Attract and Retain Great Customers. **Boston, OpenView Venture Partners**, 2013. Disponível em: <https://openviewpartners.com/wp-content/uploads/2013/09/Content-Factory-eBook-Finall.pdf>. Acesso em: 04 abr. de 2021.

CALORI, R.; ARDISSON, J. M. Differentiation strategies in 'stalemate industries'. **Strategic Management Journal**, v. 9, n. 3, p. 255-269, 1988.

CARVALHO, A. B. **Facebook infection: Marketing de conteúdo e fatores que geram o envolvimento dos utilizadores.** 2014. Dissertação de Mestrado.

COSTA, J. S. S.; DINIZ, R. R. S. **Planejamento estratégico e marketing em empresas do segmento de alimentação: uma pesquisa no município de Parauapebas-Pará.** 2020. Disponível em: <http://bdta.ufra.edu.br/jspui/handle/123456789/1650>. Acesso em: 04 abr. de 2021.

COSTA, M. M. C.; FIGUEIREDO, G. L. A. S. Estratégias de Marketing em meio à Pandemia. **Facit Business and Technology Journal**, v. 1, n. 21, 2020.

CRUZ, C. A. B.; SILVA, L. L. **Marketing digital: marketing para o novo milênio.** 2014. Disponível em: <https://assets.unitpac.com.br/arquivos/Revista/72/1.pdf>. Acesso em: 04 abr. de 2021.

BARICHELLO, E. M. M. R.; OLIVEIRA, C. C. O marketing viral como estratégia publicitária nas novas ambiências midiáticas. **Em Questão**, v. 16, n. 1, p. 29-44, 2010. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/4656/465645962003.pdf>. Acesso em: 04 abr. de 2021.

ROSA, R. O.; CASAGRANDA, Y. G.; SPINELLI, F. E. A importância do marketing digital utilizando a influência do comportamento do consumidor. **Revista de Tecnologia Aplicada**, v. 6, n. 2, 2017.

E-COMMERCE BRASIL. **Usuários ativos na internet somam 59% da população mundial em abril. 2020.** Disponível em: <https://www.ecommercebrasil.com.br/noticias/usuarios-ativos-na-internet-somaram-59-da-populacao-mundial/>. Acesso em: 04 abr. de 2021.

FAUSTINO, P. **Marketing Digital na Prática:** como criar do zero uma estratégia de marketing digital para promover negócios ou produtos. DVS Editora, 2019.

GABRIEL, M. **Marketing na era digital:** conceitos, plataformas e estratégias. Novatec Editora, 2010.

GOULART, L. D.. Ações mercadológicas utilizadas na gourmetização de hamburguerias e a percepção dos consumidores. **Repositório de Trabalhos de Conclusão de Curso**, 2021. Disponível em: <http://www.pensaracademico.unifacig.edu.br/index.php/repositoriortcc/article/view/2530>. Acesso em: 04 abr. de 2021.

HIRAI, M. **A expansão vertiginosa das hamburguerias.** E os brasileiros adoram! 2019. Disponível em: <https://mercadoeconsumo.com.br/2019/09/19/a-expansao-vertiginosa-das-hamburguerias-e-os-brasileiros-adoram/>. Acesso em: 04 abr. de 2021.

HUDÁK, M.; KIANIČKOVÁ, E.; MADLEŇÁK, R. The importance of e-mail marketing in e-commerce. **Procedia engineering**, v. 192, p. 342-347, 2017.

RODRIGUES JÚNIOR, E. et al. A Gourmetização do Hambúrguer. **Revista Valore**, v. 4, n. 1, p. 923-935, 2019.

PIRES, R. **O que é uma agência de comunicação e como ela funciona?** 2019. Disponível em: <https://rockcontent.com/br/blog/o-que-e-agencia-de-comunicacao/>. Acesso em: 04 abr. de 2021.

PORTER, M.E. Os caminhos da lucratividade: como implementar uma verdadeira vantagem competitiva. **HSM management**, v. 1, p. 88-94, 1997.

ROCHA, E.; ALVES, L. M. Publicidade Online: o poder das mídias e redes sociais. **Revista Fragmentos de Cultura-Revista Interdisciplinar de Ciências Humanas**, v. 20, n. 2, p. 221-230, 2010.

ROSA, S. B. Modelagem de negócios de canvas aplicada à uma agência de marketing digital. **Administração-Florianópolis**, 2017. Disponível em: <https://repositorio.animaeducacao.com.br/handle/ANIMA/8749>. Acesso em: 04 abr. de 2021.

SEBRAE. Negócios na crise - **O sucesso das hamburguerias no mercado brasileiro.** 2020. Disponível em: <https://atendimento.sebrae-sc.com.br/inteligencia/relatorio-de-inteligencia/o-sucesso-das-hamburguerias-no-mercado-brasileiro>. Acesso em: 04 abr. de 2021.

SIMÃO, M. S. S. **Plano de social media marketing para a marca Hard Rock Cafe Lisboa.** 2016. Tese de Doutorado. Instituto Superior de Economia e Gestão. Disponível em: <https://www.repository.utl.pt/handle/10400.5/17296>. Acesso em: 04 abr. de 2021.

SOARES, F. R.; MONTEIRO, P. R. R. Marketing digital e marketing de relacionamento: interação e engajamento como determinantes do crescimento de páginas do *Facebook*. **NAVUS-revista de gestão e tecnologia**, v. 5, n. 3, p. 42-59, 2015.

TORRES, C. **A Bíblia do marketing digital**: tudo o que você queria saber sobre marketing e publicidade na internet e não tinha a quem perguntar. São Paulo: Novatec Editora, 2009.

TORRES, C. Marketing digital: como influenciar o consumidor no meio virtual. **GV EXECUTIVO**, v. 11, n. 2, p. 58-61, 2012.

VAZ, C. A. **Os 8Ps do marketing digital**: o guia estratégico de marketing digital. São Paulo: Novatec, 2011.

CAPÍTULO 3

A LEI DE RESPONSABILIDADE FISCAL E OS INDICADORES DE GESTÃO PÚBLICA NOS MUNICÍPIOS DE SANTA CATARINA

Rocielli Hentz, Graduanda em Ciências Contábeis, UNOCHAPECÓ
Celso Galante, Professor do Curso de Ciências Contábeis, UNOCHAPECÓ. Mestre em Contabilidade, FURB
Sady Mazzioni, Professor do Curso de Ciências Contábeis, UNOCHAPECÓ. Doutor em Contabilidade, FURB

RESUMO

A pesquisa analisa os resultados da gestão pública quanto ao atendimento da Lei de Responsabilidade Fiscal nos municípios de Santa Catarina. A metodologia utilizada caracteriza-se como descritiva, documental e quantitativa, os dados são dos 295 municípios do Estado de Santa Catarina, disponível no Sistema de Informações Contábeis e Fiscais do Setor Público Brasileiro e no Tribunal de Contas do Estado no exercício de 2019. A pesquisa possibilita revelar que são evidentes a importância do estudo dos indicadores de gestão governamental e os principais pontos da Lei de Responsabilidade Fiscal, como reflexão crítica para a melhoria do planejamento público e da eficiência na aplicação dos recursos. Os principais resultados apontam que os limites com pessoal correspondem a 46% da Receita Corrente Líquida, e, portanto, atende ao máximo exigido pela Lei de Responsabilidade Fiscal. Em relação aos limites com educação percebe-se que municípios no período não atingiram o mínimo estabelecido no artigo 212 da Constituição que é de 25% da Receita Corrente Líquida. Quanto aos limites com saúde, modo geral cumpre o que estabelece a legislação. Quanto ao Índice de Desenvolvimento Humano contem a média observada é de 0,733 e o mínimo demonstrado na pesquisa refere-se ao município de Cerro Negro com o menor índice de 0,621 e o maior refere-se a Florianópolis de 0,847. Os resultados satisfatórios nos municípios de Santa Catarina em relação aos indicadores de gestão governamental e aos principais pontos da Lei de Responsabilidade Fiscal, com atendimento a legislação, transparência e expressivo avanço nos resultados dos benefícios aos cidadãos.

Palavras-chave: Lei de responsabilidade fiscal; Governança pública; Limites.

1 INTRODUÇÃO

Em 4 de maio de 2000, entrou em vigor a Lei Complementar nº 101 designada Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF) que tem por propósito equilibrar o planejamento das receitas e despesas públicas, além de proporcionar maior transparência dos ideais e conter o déficit orçamentário. A obrigação consiste em três competências, sendo elas a União, os Estados e os Municípios (GALANTE; ZILLOTTO, 2018).

Quanto à legislação mencionada por Wakim, Wakim e Lima (2018) observa-se que, anteriormente a LRF, não havia uma preocupação com as contas públicas, ou seja, determinados municípios gastavam mais do que arrecadavam, possibilitando a negatividade entre as contas. Por iguais razões, inúmeros municípios ingressavam em endividamento, sendo assim, a administração pública tinha a falta de controle com as finanças governamentais e na gestão fiscal. O artigo 163, da Constituição Federal, já ressaltava a criação de uma lei complementar para regularizar o tesouro público.

A origem da LRF ocorreu pela carência de estabelecer fundamentos referentes ao equilíbrio das dívidas públicas, desta maneira, ela apresentou-se com a função de uma gestão fiscal adequada e com responsabilidade. Além disso, estabelece metas fiscais para que as governanças sejam capazes de melhorar a elaboração de entradas e saídas, nas transações e também no cuidado de possíveis eventualidades (GALANTE; ZILLOTTO, 2018).

Desta forma, os gestores públicos têm o dever de aprimorar as demandas da população, pois são considerados os entes mais próximos das pessoas para evidenciar os problemas e supostamente procurar solucioná-los de modo efetivo e eficaz. Portanto, os gestores públicos necessitaram adequar-se às normas e limites. Vale salientar, a necessidade da prestação de contas, provenientes dos impostos e contribuições, para que os cidadãos tenham o conhecimento da utilização dos recursos, em benefício à comunidade (GALANTE; CAPITANI, 2018).

Cabe ressaltar que a LRF proporcionou impactos sobre a expansão em relação às condições políticas e organizacionais, que resultam em aspectos positivos sobre a responsabilidade no cumprimento de metas e ações planejadas, como Cruz e Afonso (2018); Nunes, Marcelino e Silva (2019). Já os autores, Lino e Aquino (2018) observam que além desses fatores, a LRF começou a ser empregada pelos Tribunais de Contas. Institui-se mais de trinta deles, que consistem em estaduais e municipais e do Distrito Federal.

Além dessas razões, os Tribunais de Contas compõem o controle sobre a administração pública, que são constituídas também pelo Poder Legislativo, Ministério Público, Tribunal Superior Eleitoral, Controladoria Geral da União e Tribunal de Contas da União. Ademais, aumentou a rigidez do controle de contas que fiscaliza a diversidade na composição dos cortes de gastos (LINO; AQUINO, 2018).

Diante desse contexto, apresenta-se o seguinte problema de pesquisa: Quais os resultados da gestão pública quanto ao atendimento da Lei de Responsabilidade Fiscal nos

municípios de Santa Catarina? Sendo assim, a pesquisa tem por objetivo verificar os resultados da gestão pública quanto ao atendimento da Lei de Responsabilidade Fiscal nos municípios de Santa Catarina.

Esta pesquisa considera-se relevante quanto à verificação do atendimento dos municípios quanto ao que propõe a LRF com relação ao controle dos gastos públicos e conseqüentemente, relaciona à importância da contabilidade pública como intuito de atender a legislação e atentar-se aos limites estabelecidos. Além disso, a jurisprudência estabelece inúmeras medidas para prevenir riscos e corrigir desvios nas contas públicas, com principais pilares, entre eles, o controle, o planejamento, a responsabilidade e a transparência.

Souza, Silva e Câmara (2018) e também Santos, Freitas e Vicente (2018) evidenciam os fatos abordados nos indicadores de gestão fiscal do estado de Santa Catarina com a Receita Corrente Líquida (RCL). Na estruturação dos orçamentos e repasse financeiro na Assembleia Legislativa, Tribunal de Contas, Tribunal de Justiça, Ministério Público e na Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC). Isso demonstra a importância para a sociedade das aplicações dos recursos públicos, sem ocasionar futuros danos e transtornos.

O estudo está estruturado por essa seção, de caráter introdutório, na segunda seção apresenta-se a revisão de literatura, dando destaque a aplicação da LRF nos municípios do estado de Santa Catarina. Na terceira seção destacam-se os procedimentos metodológicos. A quarta seção aborda a análise dos dados e resultados e, na quinta seção, as considerações finais do estudo.

2 REVISÃO DA LITERATURA

A revisão de literatura manifesta os conceitos que confirmam o assunto pesquisado e, mediante a isso, serve de base para a análise dos dados coletados. Bem como, está formada pelas seguintes subseções: Governança Pública, Indicadores de Gestão Pública, Lei de Responsabilidade Fiscal e estudos correlatos.

2.1 GOVERNANÇA PÚBLICA

A Governança é aplicável em variadas formas organizacional, tais como, nas organizações públicas com o princípio de aperfeiçoar as soluções da administração pública e no intercâmbio de informações entre os cidadãos (principal) e os gestores públicos (agentes). Além disso, a governança pública tem a obrigação sobre a clareza entre a avaliação dos resultados obtidos (TEIXEIRA; GOMES, 2019).

Dessa forma, compreende-se que existem os órgãos de gestão e de fiscalização que de acordo com Rodrigues e Rodrigues (2020), apontam que o Tribunal de Contas ressalta a importância da boa governança, que analisa a desempenho e a responsabilidade do comportamento dos governantes, que também salienta a relevância da transparência. Considera-se a forma exercida de gestão pública com os princípios indicados pelo Banco Mundial, os quais foram aderidos pelo Tribunal de Contas da União (TCU).

Ainda quanto ao aspecto de gestão, Teixeira e Gomes (2019) mencionam que se justifica o termo “boa governança” em função do fator relevante e elevado para erradicar a pobreza e promover o desenvolvimento organizacional de acordo com Kofi Annan, ex-secretário da Organização das Nações Unidas (ONU), emitido pelo Instituto de Governança do Canadá, em artigo referente os princípios de governança para o século XXI.

Os cidadãos também questionam o governo com relação a sua credibilidade e legitimidade. Em outras palavras, reivindicam-se medidas que conseguem as respostas pelos altos níveis de despesas públicas, falta de eficiência com a transparência, além da corrupção recorrente, que prejudica a administração pública, não apenas do estado, mas de toda uma nação. Portanto, a governança pública tem a incumbência de assegurar a realidade da instituição, com serviços de qualidade que possibilitem o acesso ao capital de custos mais baixos (CORREIO, 2019).

Ainda quanto ao aspecto de gestão, Camilo, Manenti e Yamaguchi (2018), abordam a existência de uma nova fase moderna das organizações públicas, que enfatiza o estreitamento entre a sociedade e o governo. Sobre mais, transparência com informações e planejamento, junto aos métodos de governança. Estes procedimentos permanecem por intermédio do cumprimento dos mecanismos de governança, no sentido de determinar a relação agradável entre os agentes e as legislações.

2.2 INDICADORES DE GESTÃO PÚBLICA

Os indicadores de gestão pública buscam promover a eficiência e eficácia, sendo frequentemente utilizados para qualificar o desempenho sobre os gastos públicos existentes e na administração pública podem ser expressados por meio dos indicadores de desenvolvimento contábil, financeiro ou de resultados. São aptos para possibilitar a evolução de ações e de políticas públicas, focada para diversas áreas (MIRANDA et al., 2018).

Atualmente tem sido constante o uso de indicadores e supõe-se que este fator está vinculado as tensões acerca de um governo com maior destaque e, em linhas gerais, transparente

aos cidadãos. No mesmo sentido, os indicadores são utensílios constituídos de variáveis, a partir de diferentes aspectos, manifestam-se conceitos mais amplos sobre os acontecimentos a que se expressa. Consequentemente, são informações que descrevem de maneira absoluta a situação real e as primordialidades sobre a tomada de decisões (ALMEIDA et al., 2018).

Os indicadores de gestão pública são mencionados por Menezes et al. (2020), pois evidenciam a respeito das políticas públicas que começaram a ser reconhecidas recentemente no Brasil. Na época atual, pouco se compreende sobre a sua atuação e alcance em parâmetro federal. Ademais, o desafio dos governantes é desenvolvido ao longo de quatro anos. Os futuros candidatos possuirão autoridade para apresentar no início do mandato, o reconhecimento de detalhes, metas, responsabilidades e indicadores, como o de metas.

Por sua vez, Rezende (2016) relata sobre os índices nos procedimentos relacionados aos recursos públicos, informando que a gestão está diretamente ligada aos indicadores que devem mostrar a situação atual das políticas públicas e os direitos de produzir subsídios que podem contribuir com a qualidade de vida da população.

Destarte, compreende-se válido mencionar que indicadores e metas são imprescindíveis em uma governança estável e é inegável a importância para a gestão de proximidade com a comunidade, com sinais que possibilitam objetivos expressivos e notáveis em um futuro imediato (SOUSA, 2019). Destacam-se também às novas demandas com relação ao crescimento significativo da população nas áreas urbanas e o planejamento dos limites que é um fator crucial no seu desenvolvimento, bem como colaboradores com adequado capital intelectuais para exercerem seu papel de forma mais responsável e sustentável (CHIUSOLI; REZENDE, 2019).

A perspectiva apresentada por Guerra e Carvalho (2015) evidencia que os indicadores de gestão pública na maioria das vezes são extraídos dos próprios itens estabelecidos na LRF, principalmente por ter maior viabilidade de acesso aos dados em relação à obrigatoriedade de informações corretas por parte das entidades públicas e por ser uma ferramenta adequada de análise dos resultados governamentais. A amplitude dos dados é verificada na relevância da limitação dos gastos com o compromisso dos recursos disponíveis.

2.3 LEI DE RESPONSABILIDADE FISCAL

A lei complementar nº 101/2000 ou Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF) foi instituída no ano de 2000, sendo regida pelos Tribunais de Contas (TCs) que expõem a segurança com evidências nas suas decisões e julgamentos. Vale ressaltar que há um número superior a trinta

TCs municipais e estaduais no Brasil, que são controladas pelas normas da LRF e associadas (NUNES; MARCELINO; SILVA, 2019).

Nesse sentido, a LRF procura obter o equilíbrio na gerência de contas públicas e também maior responsabilidade na gestão fiscal, com transparência e planejamento. Ademais, abrange três níveis de governo, tais como, União, Estados e Municípios, também aos três poderes, sendo eles, executivo, legislativo e judiciário em companhia dos Tribunais de Contas municipais e estaduais (GALANTE; ZILIOOTTO, 2018).

Deste modo, ressalta-se que a LRF envolve toda gestão e Souza, Silva e Câmara (2018) esclarecem que o controle dos gestores sobre os orçamentos, que devem ser mantidos em equilíbrio, de forma que todos os gastos (despesas) indispensáveis na administração pública sejam contemplados adequadamente. Já Moraes, Queiroz e Sousa (2019) ressaltam que as finanças públicas sejam sempre planejadas com antecedência e com postura transparente do governo, acautelando os riscos e corrigindo os problemas que tenham o poder de atingir o equilíbrio das contas governamentais. Inclusive, o cumprimento de metas e soluções entre despesas e receitas.

Acresce-se que a Lei da “ficha limpa” publicada em 2010 originou-se a respeito da LRF, que ordena as condições, as circunstâncias e as situações que determinam futuros candidatos. Por iguais motivos, a LRF instala na gestão pública as medidas que restringem todos os governantes (RODRIGUES; RODRIGUES, 2020). Em rápidas pinceladas, a LRF foi construída com foco no programa de estabilidade fiscal, exibindo normas de finanças públicas e principais pilares, sendo eles, controle, responsabilidade, planejamento e transparência (GALANTE; ZILIOOTTO, 2018).

Observa-se que no parágrafo único do art. 48 da LRF, referem-se à transparência e garantida por intermédio de incentivos de atuação da população e organização de audiências públicas, ao longo dos procedimentos de construção dos planos, orçamentos e lei de diretrizes orçamentárias. Portanto, a eficácia da legislação fiscal advém da forma como é posta em prática, no caso do Brasil, as leis são criadas pelo governo federal, que são colocadas aos governos dos estados, aos quais, os resultados são positivos na disciplina fiscal (WAKIM; WAKIM; LIMA, 2018).

É relevante observar de acordo com Cruz et al. (2018), que, das legislações destinadas aos estados da federação brasileira, a LRF é uma das principais peças da estrutura institucional, por iguais razões, busca responsabilizar o equilíbrio permanente das finanças governamentais.

A LRF dispõe que os tópicos de gestão fiscal devem ser observados quando do desempenho dos gestores públicos na realização entre as Despesas de Pessoal e as Receitas Correntes Líquidas (RCL), além das Dívidas Consolidadas Líquidas (DCL) e a RCL. Entretanto, é necessária devida atenção às despesas públicas com pessoal, para que não exceda 60% da RCL, descrito no art. 22 da LRF em que o TCE pode emitir recomendações e também executar respectivas interdições.

No sentido de viabilizar tais itens de gestão fiscal, Cruz e Afonso (2018) e Oliveira e Souza (2017) observam que, em duas décadas de existência a LRF trouxe impactos significativos, os quais, são de natureza política, institucional, fiscal e de gestão pública. Por fim, é inegável a postura de um bom administrador público, pela capacidade de agir corretamente, diante de situações diversas, inclusive em ter o conhecimento dos detalhes da gestão pública.

2.4 ESTUDOS CORRELATOS

Na abordagem dos estudos correlatos, observam-se na literatura alguns autores que descreveram sobre a lei de responsabilidade fiscal, indicadores de gestão e governanças públicas, apresentando-se objetivo, metodologia e os principais resultados. Dentre eles, Galante e Ziliotto (2018), Correio (2019), Nunes, Marcelino e Silva (2019), Teixeira e Gomes (2019), Menezes et al. (2020), Rodrigues e Rodrigues (2020), relacionados a seguir.

Galante e Ziliotto (2018) avaliaram o cumprimento dos principais limites da LRF nos municípios do Oeste de Santa Catarina. A pesquisa tem cunho descritivo, com características documentais e abordagem qualitativa, sendo analisadas algumas ferramentas, tais como: total de despesas com recursos humanos, restos a pagar, operações de crédito e dívida consolidada líquida. A pesquisa englobou os anos de 2012, 2013 e 2014 nos 119 municípios do Oeste de Santa Catarina, verificando o comportamento e as variações dos limites entre os anos. Após 12 anos da sua implantação, os resultados obtidos estabeleceram que a LRF ainda enfrentasse dificuldades em aderirem às regras da LRF. Entretanto, dos 119 municípios analisados 31 entes públicos não apresentaram conformidade com a LRF nos anos de 2012, 2013 e 2014, além do mais, algumas delas chegando a não apresentarem percentuais acima do permitido.

Correio (2019), em sua pesquisa, verificou a investigação das práticas de governança pública adotadas pelos órgãos da Administração Pública Federal Brasileira (APFB). Fez-se uso da abordagem quantitativa e descritiva, com ênfase em técnica estatística descritiva com resultados em aplicação de questionário. Os resultados com base nas práticas de governança

pública pelo Tribunal de Contas da União (TCU) definem e comunicam os papéis e responsabilidades para a governança corporativa, auxilia nas decisões dos entes públicos. Nesta pesquisa apresentam-se algumas limitações, sendo uma delas, riscos de não entendimento da questão respondida.

Nunes, Marcelino e Silva (2019) analisaram o comportamento da LRF nos 19 anos de sua aplicação, com foco na instituição que rege a gestão fiscal dos governos no Brasil, que cabe aos Tribunais de Contas dos estados e municípios. Ao decorrer da pesquisa adotou-se o método teórico de mudança institucional de Mahoney e Thelen (2009), com coleta de dados em questionário. A LRF, em linhas gerais, tem sido entendida pelos órgãos de auditoria, de tal maneira que, surgem hábitos contábeis criativos, diminuindo os gastos (despesas) sobre endividamento. Valem lembrar que foram respondidos 12 questionários, os mesmo por técnicos dos Tribunais de Contas, as evidências moveram-se a original da LRF, que são os limites de despesas com pessoal e receita corrente líquida. Indicaram o limite de gastos com pessoal, como evitar exoneração dos próprios comissionados do TCs.

Teixeira e Gomes (2019) apresentaram em seu estudo o desenvolvimento da revisão teórica da literatura sobre o conceito de governança pública, com objetivo de tratar das principais contribuições teóricas nacionais e internacionais sobre o tema. A metodologia aplicada foi a revisão de literatura com em bases em periódicos. O resultado alcançado indicou que o termo é relativamente novo para a gestão pública, com diversidade em abordagem conceitual. Entretanto, os conceitos de governança pública existem desde o ano de 1996, demonstrando o consenso de que a boa governança é fundamental para aperfeiçoar o desenvolvimento socioeconômico.

Menezes et al. (2020) analisaram as prioridades do planejamento de investimento, planos trienais de investimento e planos plurianuais no município de Florianópolis nos anos de 1965 a 2017. No contexto, a pesquisa envolveu análise documental com entrevistas semiestruturadas, possibilitando abordagem quantitativa e qualitativa. Os efeitos demonstram que de 1965 a 1988 priorizou-se a infraestrutura e transporte, e de 1990 a 2017 ganhou destaque sobre saúde, educação e administração. Portanto, as diretrizes da Constituição Federal de 1988, o governo aderiu a programas de projeto e de desenvolvimento de competência técnica e política local.

Rodrigues e Rodrigues (2020) observaram a relação entre a governança pública e as reeleições municipais em Minas Gerais em 2016. Determinada com a metodologia no modelo

de reputação, com a primeira eventualidade, a pesquisa evidencia a influência dos prefeitos na reeleição em adotarem boas práticas de governança. Os resultados obtidos dos modelos de regressão multivariada revelam que os candidatos à reeleição que adotaram as boas práticas tendem a serem reeleitos.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Os procedimentos metodológicos fundamentam à forma em que o estudo se desenvolveu e quais as tipologias usadas neste processo, evidenciando os objetivos, os procedimentos e a abordagem do problema. A pesquisa tem por finalidade a relevância da verificação do atendimento dos municípios do estado de Santa Catarina quanto ao que propõe a LRF com relação ao controle dos gastos públicos e, conseqüentemente, atentar-se aos limites estabelecidos e suas legislações.

Quanto aos objetivos, a pesquisa classifica-se como descritiva, pois “se caracteriza pelo aproveitamento dos métodos evidenciados em coleta e análise dos dados apurados” (GIL, 2010, p. 27). Há coleta e verificação, nos 295 municípios de Santa Catarina, dos limites estabelecidos e indicadores de gestão. Para Raupp e Beuren (2012) justifica-se a pesquisa descritiva quanto à finalidade de comparar, descrever, identificar e relatar os procedimentos de uma determinada população.

Em relação aos procedimentos, a pesquisa classifica-se como documental, referindo-se aos dados dos 295 municípios pertencentes às macrorregiões do estado, disponível no Sistema de Informações Contábeis e Fiscais do Setor Público Brasileiro (SICONFI) e no Tribunal de Contas de Santa Catarina (TCE/SC). Raupp e Beuren (2012) mencionam que a pesquisa documental se refere aos materiais que não mantiveram ainda um tratamento analítico ou podem ser reelaborados de acordo com os critérios da pesquisa.

Quanto à abordagem do problema, a pesquisa classifica-se como quantitativa pela execução de métodos e técnicas estatísticas que consiste em coleta e análise dos principais resultados dos gastos públicos pela LRF, a disposição no site do Sistema de Informações Contábeis e Fiscais do Setor Público Brasileiro (SICONFI) e do Tribunal de Contas de Santa Catarina (TCE/SC). A fim de “organizar, sumarizar, categorizar e interpretar os dados numéricos coletados” (MARTINS; THEÓPHILO, 2007, p. 103).

A pesquisa consistiu-se nos 295 municípios pertencentes ao estado de Santa Catarina, visto que se subdividem nas macrorregiões e nas suas descrições de mesorregiões, demonstrados no Quadro 1.

Quadro 1 – População e macrorregiões da pesquisa.

Nº	MACRORREGIÃO	DESCRIÇÃO	MUNICÍPIOS
1	Oeste	Mesorregião Oeste Catarinense	118
2	Norte	Mesorregião Norte Catarinense	26
3	Serrana	Mesorregião Serrana / Serra Catarinense	30
4	Vale do Itajaí	Mesorregião do Vale do Itajaí	54
5	Grande Florianópolis	Mesorregião da Grande Florianópolis	21
6	Sul Catarinense	Mesorregião Sul Catarinense	46
Total	6		295

Fonte: elaborado pelos autores.

O ambiente de estudo mencionado no Quadro 1 tem por finalidade a exposição das 6 (seis) macrorregiões do estado e, conseqüentemente, sendo representada por 100% da sua população. O instrumento de coleta de dados para a tabulação decorreu de um checklist, com a contribuição das informações coletadas nos sites do TCE/SC e SICONFI.

A análise da situação dos municípios do Estado de Santa Catarina refere-se aos principais itens da LRF e indicadores de gestão pública, que contemplam a população, receita corrente líquida (RCL), gasto com educação, saúde e pessoal, além da dívida consolidada e das operações de crédito. A pesquisa buscou correlacionar com outros indicadores entre eles o Índice de Desenvolvimento Humano Municipal (IDHM) e o Produto Interno Bruto (PIB), para demonstrar a relação com o objetivo da pesquisa. Foram confeccionadas tabelas com as correlações estatísticas e os dados como base de informações do ano de 2019, sendo que o período para a coleta ocorreu nos meses de julho e agosto de 2020.

Os testes de Kruskal-Wallis, Mann-Whitney e de Levene, são utilizados para constatar se há diferenças estatísticas entre amostras distintas. Os testes de Kruskal-Wallis, Mann-Whitney são não paramétricos (utilizados quando não há distribuição normal dos dados) e o teste de Levene (paramétrico) aplica-se para populações com distribuição normal dos dados. Os testes foram realizados para testar as seguintes hipóteses:

- H₁: quanto maior a RCL maior será a aplicação em pessoal;
- H₂: quanto maior a RCL menor as dívidas e maior a disponibilidade de caixa;
- H₃: quanto maior a população e área maior o PIB;
- H₄: quanto maior o PIB maior o IDHM.

4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Apresentam-se os resultados da pesquisa desenvolvida nos municípios do Estado de Santa Catarina, consistindo em abranger os principais itens da LRF e indicadores de gestão

pública, com os indicadores, sendo eles, Índice de Desenvolvimento Humano Municipal (IDHM) e o Produto Interno Bruto (PIB). Conforme Tabela 1, destina-se aos principais itens da LRF.

Tabela 1 – Estatística descritiva de itens da LRF e indicadores de gestão

	Regiões	RCL	PIB	População	PIB Per Capita
N. Válido	295	295	295	295	295
Ausente	0	0	0	0	0
Média	2,91	90.574.343,201	942.676.630	24.404	32534,09661
Mediana	3,00	27.631.869,070	223.036.960	7.934	29281,37000
Modo	1	36.268.499,590	119.067.480,000 ^a	3.976,000 ^a	26209,000 ^a
Desvio Padrão	1,887	231.033.010,753	2.747.858.821	59.150	16987,853039
Mínimo	1	1.403.316,020	30.044.650	1.260	8227,760
Máximo	6	2.350.580.257,820	27.378.204.960	59.0466	169483,340

Fonte: Dados da pesquisa.

A Tabela 1 relaciona o comportamento dos itens da LRF e indicadores, ocorridos no ano de 2019, sendo eles, Regiões, Receita Corrente Líquida (RCL), Produto Interno Bruto (PIB), População, e Produto Interno Bruto Per Capita (PIB Per Capita). Nos 295 municípios do Estado de Santa Catarina, existe a predominância de municípios de pequeno porte, visto que, o estado dispõe de 189 municípios com 12.000 habitantes, com média de RCL 90.574.343,201.

Percebe-se, que houve estabilidade sobre a média entre as populações, além disso, Joinville evidencia o maior resultado e Santiago do Sul a menor de RCL. Vale ressaltar, quanto maior o município, maior irá ser o PIB em função da quantidade de movimentações econômicas.

Em conexão com este mesmo raciocínio, Galante e Ziliotto (2018) demonstram o aumento anual sobre a RCL dos 119 municípios pertencentes à região Oeste do Estado de Santa Catarina, entre todas as associações dos anos de 2012 a 2014. Embora, seja um fator crucial para as entidades públicas, sendo que, quanto maior os recursos e disponibilidades do município, mais benefícios terá em prol da sociedade.

A Tabela 2 considera as informações dos itens governamentais sobre os limites da LRF do exercício de 2019, estabelecidas por cada macrorregião.

Tabela 2 – Itens de limites da LRF

	IDHM	Limites de despesas com Educação	Limites de despesas com Saúde	Limites de despesas com Pessoal
N. Válido	295	295	295	295
Ausente	0	0	0	0
Média	0,733	16.220.565,77	13.497.323,147	41.387.568,795
Mediana	0,740	5.964.086,460	4.165.163,050	13.076.396,890
Modo	0,740	3.441.119,130 ^a	1.971.809,310 ^a	2.937.766,720 ^a
Desvio Padrão	0,040	37.172.857,648	38.702.989,010	104.427.556,312
Mínimo	0,620	3.441.119,130	1.971.809,310	2.937.766,720
Máximo	0,850	364.628.268,450	497.102.741,620	1.028.038.074,310

Fonte: Dados da pesquisa.

Quanto ao IDHM mencionado na Tabela 2 percebe-se que a média observada é de 0,733 e o mínimo demonstrado na pesquisa refere-se ao município de Cerro Negro com o menor índice de 0,621 e o maior refere-se a Florianópolis de 0,847. Ressalta-se que a média do estado se classifica como alta visto que varia de 0,700 a 0,799. No que se refere aos gastos com pessoal a média no período é de R\$ 41.387.568,79 e corresponde a 46% da Receita corrente líquida e, portanto, atende ao máximo exigido pela LRF que é de 60% da Receita Corrente Líquida.

Em relação às despesas com educação, a média aplicada em valores é de R\$ 16.220.565,77 e percebe-se que municípios, no período, não atingiram o mínimo estabelecido no artigo 212 da Constituição que é de 25% da Receita Corrente Líquida. Quanto à exigência de aplicação mínima em saúde, a pesquisa aponta em média R\$ 13.497.323,14 que de modo geral cumpre o que estabelece a legislação.

Confrontando com estudos de Menezes et al. (2020), percebe-se que as prioridades do planejamento examina-se as destinadas de recursos nos sucessivos instrumentos na trajetória governamental brasileira. Contudo, priorizaram-se nos anos de 1965 a 1988 as infraestruturas e transporte, de caráter desenvolvimentista, sendo que, nos anos de 1990 a 2017, ganhou destaque sobre administração, educação e saúde.

Apresentam-se na Tabela 3 os indicadores de Gestão Fiscal no exercício de 2018, estabelecidas pelas macrorregiões do Estado de Santa Catarina.

Tabela 3 – Indicadores de Gestão Fiscal

	Dívidas x RCL	Operações de Crédito	% Crédito x RCL	Restos a Pagar	Disponibilidade Líquida de Caixa
N. Válido	295	295	295	294	294
Ausente	0	0	0	1	1
Média	166.958,290	2.268.351,506	1,394	3.592.918,852	34.916.466,750
Mediana	-9,960	0,000	0,000	717.315,285	3.224.603,590
Modo	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Desvio Padrão	3.479.042,385	9.782.549,253	2,873	8.900.750,452	180.731.145,571
Mínimo	-5.423.827,990	0,000	0,000	0,000	-119.054.668,830
Máximo	59.370.357,110	112.692.456,550	16,680	83.567.749,710	2.756.213.819,680

Fonte: Dados da pesquisa.

Os itens de Gestão Fiscal contemplados na Tabela 3 e exigidos pela Lei de Responsabilidade Fiscal demonstram uma média de empréstimos de Longo prazo de R\$ 2.268.351,50 e cabe salientar que 33% dos municípios no período possuem saldos em operações de créditos para investimentos. Observa-se que os municípios atendem ao que estabelece ao limite máximo de operações de crédito relacionado à receita Corrente líquida.

Quanto aos restos a pagar, referem-se às operações de despesa realizadas como compras e prestação de serviços da entidade consideradas obrigações, transitadas pelo estágio da liquidação e não pagas até 31 de dezembro, motivo da transferência para restos a pagar. A pesquisa demonstra que a média dos municípios de Santa Catarina é de R\$ 3.592.918,85 e apenas 23 municípios não possuem dívidas de anos anteriores (restos a pagar) no período analisado. No que se refere a disponibilidade líquida de caixa, tal item tem a função de dar transparência ao equilíbrio entre a geração de obrigações de despesa e aos valores disponíveis, bem como o equilíbrio entre a inscrição de novas dívidas e a disponibilidade. Cabe reiterar que quando os valores são positivos demonstram que existem mais recursos do que dívidas de curto prazo.

Evidencia-se, na Tabela 4, sobre as regiões e escalas de eficiências com ênfase nos 295 municípios do Estado de Santa Catarina.

Tabela 4 – Regiões e escalas de eficiência

Válido	Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
1	118	40,0	40,0	40,0
2	26	8,8	8,8	48,8
3	30	10,2	10,2	59,0
4	54	18,3	18,3	77,3
5	21	7,1	7,1	84,4
6	46	15,6	15,6	100,0
TOTAL	295	100,0	100,0	

Fonte: Dados da pesquisa.

Observa-se na Tabela 4 o contingente total de municípios e a divisão por macrorregiões e nota-se que a mesorregião Oeste Catarinense foi a que evidenciou maior percentual de seus municípios na escala de eficiência. Cada região possui suas peculiaridades com números de municípios diferentes, economia diversificada e principalmente a variação populacional, como o município de Joinville com 590.466 habitantes e Santiago do Sul com 1.260 habitantes, conforme estimativa do IBGE (2019).

Percebe-se que a mesorregião da Grande Florianópolis possui o menor percentual de seus municípios nessa escala, enquanto que a região Oeste tem 118 municípios representando 40% e a Grande Florianópolis 15,6%.

A seguir, na Tabela 5, apresentam-se os coeficientes entre a receita corrente líquida versus aplicação em pessoal.

Tabela 5 – Receita corrente líquida versus aplicação em pessoal

n = 295	RCL	DCP
RCL	1,000	
DCP	0,889.**	1,000

** . A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

Fonte: Dados da pesquisa

Na Tabela 5, distingue-se que os coeficientes estatísticos da correlação de Spearman demonstram quanto maior é a receita corrente líquida maior é o valor aplicado em aplicação em pessoal nos municípios de Santa Catarina. Os resultados alcançados não permitem rejeitar a H_1 .

Desde a introdução da Lei de Responsabilidade Fiscal em 2000, o limite despesas com pessoal e a relação entre receita corrente líquida, constou inúmeras mudanças de interpretação em 20 anos. Por exemplo, exclusão da concessão do direito de exploração de folha de pagamentos e também sobre as receitas vinculadas (transferências voluntárias).

Corroboram com este estudo, a pesquisa de Nunes, Marcelino e Silva (2019) as quais demonstram os resultados que contribuem na fiscalização e na redução de gastos. Pode-se observar que nos resultados houve a falta de uniformidade nas interpretações nos cálculos dos indicadores. Com isso, provocou uma proliferação das práticas contábeis, principalmente no cálculo da Receita Corrente Líquida (RCL) e das Despesas com Pessoal (DCP). Sobre tudo, práticas utilizadas na LRF, geraram perda da efetividade das regras impostas.

Os elementos de itens das dívidas consolidadas e disponibilidade de caixa do exercício de 2019, de cada macrorregião, são demonstrados na Tabela 6.

Tabela 6 – Receita corrente líquida versus dívidas e disponibilidade de caixa

n = 295	RCL	DCL	DCRP
RCL	1,000		
DCL	-0,177	1,000	
DCRP	0,364**	-0,510**	1,000

** . A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

Fonte: Dados da pesquisa

A Tabela 6 aponta o comportamento da dívida consolidada líquida e a disponibilidade de caixa e dos restos a pagar com vínculo com a receita corrente líquida. A convergência entre RCL e DCL representou a negatividade conforme esperado. Ademais, não é de grande significância, indicando que quanto maior a RCL maior a DCRP. Os resultados recusam parcialmente a H₂.

A receita corrente líquida média dos 295 municípios evidencia R\$ 90.574.343,20 à medida que a dívida consolidada líquida, além da disponibilidade de caixa e restos a pagar, pode expor valores positivos ou negativos. Por iguais razões, os valores foram positivos, significa que se encontram mais recursos do que dívidas.

Os resultados são condizentes e podem ser confrontados na pesquisa de Cruz et al. (2018) que demonstra a significância com relação a metas e limites fiscais. Sendo assim, as transparências das informações obtidas do exercício têm o objetivo de ampliar a pesquisa da gestão governamental dos municípios catarinenses. Em rápidas pinceladas, os agentes públicos têm inúmeros incentivos das punições caso haja a inexecução, mas vale lembrar, que ainda falta a colaboração para os cumprimentos das previsões orçamentárias.

Na Tabela 7 certificou-se a respeito das informações à área territorial, Produto Interno Bruto e a população.

Tabela 7 – População e área versus o PIB

n = 295	AREA	PIB	POP
AREA	1,000		
PIB	0,394**	1,000	
POP	0,322**	0,865**	1,000

** . A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

Fonte: Dados da pesquisa

As informações que continuam na Tabela 7 representam que as correlações são consideráveis e demonstram que quanto maior a população e área, maior torna-se o Produto Interno Bruto. Sendo assim, não se controla a ser rejeitada a H₃. A média entre os municípios de Santa Catarina sobre o PIB é de R\$ 942.676.629,93 e da população correspondente à soma

de 24.404 habitantes, sendo que Joinville o maior município com 590.499 habitantes e Santiago do Sul o menor junto a 1.260 habitantes.

Esse resultado se assemelha ao obtido por Correio (2019) demonstrando que onde a população é impactada pela qualidade dos serviços públicos, tem-se sérias dificuldades, não somente no Estado de Santa Catarina, mas também em todos os Estados brasileiros possui para efetivar suas ações, sendo que na maioria das vezes são inflexíveis sobre a transparência governamental. Na sequência, a Tabela 8, contempla a população e PIB versus PIB per capita dos municípios pesquisados.

Tabela 8 – População e PIB versus PIB per capita

n = 295	PIB	POP	PERCAPITA
PIB	1,000		
POP	0,920**	1,000	
PERCAPITA	0,512**	0,270**	1,000

** . A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

Fonte: Dados da pesquisa

Observa-se que com os dados apresentados na Tabela 8 refletem no resultado do PIB per capita, sendo que, sua média nos municípios do Estado de Santa Catarina é de R\$ 32.534,10. Vale ressaltar que o cálculo é composto pelo Produto Interno Bruto (PIB) dividido pela população de cada ente.

O resultado corrobora com os resultados apresentados por Teixeira e Gomes (2019), que reforçam a pesquisa, pois, mencionam que o cenário político-econômico nacional tem sido impactado por recorrentes desajustes fiscais, sociais e políticos. De modo geral, a administração pública tem sido convocada a refletir a respeito da sua gestão de modo e a reavaliar os resultados. Tendo em vista que a boa governança resulta em uma gestão mais eficiente com resultados, buscando desenvolver melhores execuções.

A Tabela 9 contém a correlação de Spearman o PIB versus IDHM.

Tabela 9 – PIB versus IDHM

n = 295	PIB	IDHM
PIB	1,000	
IDHM	0,482**	1,000

** . A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

Fonte: Dados da pesquisa

A correlação demonstrada na Tabela 9 é significativa e demonstra que quanto maior o Produto Interno Bruto (PIB), maior tornar-se-á o Índice de Desenvolvimento Humano Municipal (IDHM), não sendo capaz de ser rejeitada a H₄. Verificando as macrorregiões do

Estado de Santa Catarina, identificou-se que a melhor média encontra-se no Sul Catarinense e o pior índice na região Serrana.

O estudo desenvolvido por Mattei et al. (2018) respalda e idealiza que o IDHM é composto por três elementos: educação, renda e saúde, e tem o diferencial em aderir a metodologia global ao cenário brasileiro e por adequar-se a disponibilidade dos indicadores nacionais. Por iguais razões, é uma referência mundial, que se adaptada no contexto municipal, buscando a desempenho do governo em inúmeras áreas para o desenvolvimento nos municípios, pode gerar resultados eficazes. A pesquisa também analisou os gastos, em correlação com Pearson, dos municípios do Estado de Santa Catarina, conforme Tabela 10.

Tabela 10 – Gastos correlação de Pearson

	IDMS	EDUCAÇÃO	SAÚDE	PESSOAL EXECUTIVO	PESSOAL LEGISLATIVO
IDMS	1				
EDUCAÇÃO	0,577**	1			
SAÚDE	0,796**	0,348**	1		
PESSOAL EXECUTIVO	0,730**	0,381**	0,440**	1	
PESSOAL LEGISLATIVO	0,716**	0,227**	0,426**	-0,391	1

** . A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

Fonte: Dados da pesquisa

Na Tabela 10 são apresentados os resultados entre os indicadores de desenvolvimento sustentáveis. Observa-se que, em pessoal executivo apresentou correlação negativa e significativa. Todas as demais correlações demonstraram resultados positivos e significativos, indicando à medida que um indicador melhora, o mesmo acontece com o outro.

A educação nas macrorregiões demonstrou média de R\$12.645.769,33, saúde expôs média de R\$ 9.433.708,30, pessoal executivo do 3º quadrimestre do ano de 2019, apontou média de R\$ 31.327.935,82 e com pessoal legislativo 3º quadrimestre do ano de 2019 apresentou média de R\$ 1.825.933,79. Sobre mais, pessoal executivo demonstrou a menor média na região Oeste Catarinense com R\$ 19.253.313,45 e a maior média na região Norte Catarinense com R\$ 91.524.343,94.

De modo geral os resultados da análise da Lei de Responsabilidade Fiscal e os indicadores de Gestão Pública nos Municípios de Santa Catarina, no período de 2019, apontam que possuem dificuldades na dívida consolidada líquida, porém na maioria dos indicadores constou que atende às legislações estabelecidas e permitiu cumprir os atendimentos à população catarinense.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E PESQUISAS FUTURAS

Na composição desta pesquisa foi apresentada uma análise dos resultados contábeis disponíveis no site do Sistema de Informações Contábeis e Fiscais do Setor Público Brasileiro (SICONFI) e do Tribunal de Contas de Santa Catarina (TCE/SC). Quanto ao desempenho, verificou nos 295 municípios de Santa Catarina os limites estabelecidos e indicadores de gestão.

O objetivo da pesquisa consistiu na finalidade sobre a relevância da verificação do atendimento dos municípios do estado de Santa Catarina quanto ao que propõe a LRF com relação ao controle dos gastos públicos e, conseqüentemente, atentar-se aos limites estabelecidos e suas legislações. Esta é uma pesquisa classificada como descritiva, com característica documental e abordagem qualitativa.

Quanto às hipóteses mencionadas nos procedimentos metodológicos, referente ao H₁, H₃ e H₄ os resultados alcançados não são capazes de rejeitar as hipóteses. H₂ recusou parcialmente, pois acabou indicando que quanto maior a RCL maior a DCRP. Contudo, os testes foram bem-sucedidos e as hipóteses foram validadas, sendo que, os resultados se fizeram satisfatórios.

Os achados da pesquisa possibilitam revelar que são evidentes a importância do estudo dos indicadores de gestão governamental e os principais pontos da Lei de Responsabilidade Fiscal, como contemplação crítica para a melhoria do planejamento público e da eficiência na aplicação dos recursos, com atendimento a legislação, transparência e expressivo avanço nos resultados dos benefícios aos cidadãos.

Os principais resultados apontam que os limites estabelecidos com pessoal à média no período são de R\$ 41.387.568,79 e corresponde a 46% da Receita corrente líquida e, portanto, atende ao máximo exigido pela Lei de Responsabilidade Fiscal que é de 60% da Receita Corrente Líquida. Com relação às despesas com educação, a média aplicada em valores é de R\$ 16.220.565,77 e percebe-se que municípios no período não atingiram o mínimo estabelecido no artigo 212 da Constituição que é de 25% da Receita Corrente Líquida. Quanto os gastos com saúde, a pesquisa aponta em média R\$ 13.497.323,14 que, de modo geral, cumpre o que estabelece a legislação.

Quanto ao IDHM conteve a média observada de 0,733 e o mínimo demonstrado na pesquisa refere-se ao município de Cerro Negro, com o menor índice de 0,621, e o maior refere-se a Florianópolis de 0,847.

A receita corrente líquida média dos 295 municípios evidencia R\$ 90.574.343,20, à medida que a dívida consolidada líquida além da disponibilidade de caixa e restos a pagar pode expor valores positivos ou negativos. Por iguais razões, os valores foram positivos, significando que se encontram mais recursos do que dívidas.

A média entre os municípios de Santa Catarina sobre o PIB é de R\$ 942.676.629,93 e da população correspondente a 24.404 habitantes, sendo que Joinville é o maior município com 590.499 habitantes e Santiago do Sul o menor junto a 1.260 habitantes.

Os municípios do Estado de Santa Catarina foram agrupados por suas respectivas regiões, a maior quantidade está na região Oeste com 118 municípios, enquanto em área territorial e PIB se destaca a Serra Catarinense. O menor PIB Per capita consiste na Grande Florianópolis, em decorrência do número de municípios da região.

Por fim, observam-se resultados satisfatórios nos municípios de Santa Catarina em relação aos indicadores de gestão governamental e aos principais pontos da Lei de Responsabilidade Fiscal, com atendimento a legislação, transparência e expressivo avanço nos resultados dos benefícios aos cidadãos.

Para pesquisas futuras, recomenda-se ampliar o estudo dos limites estabelecidos e indicadores de gestão para a Região Sul do Brasil, para identificar a influência dos fatores ocorridos e também com finalidade relacionada à pandemia do Covid-19, buscando o planejamento e organização dos recursos dos municípios e capitais.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, S. R.; CURI, W. F.; VIEIRA, Z. M. C. L.; MEDEIROS, L. E. L. Indicadores de Sustentabilidade e a Gestão Pública, *Novos Caminhos em Busca da Eficiência e do Atendimento das Necessidades Sociais: Estudo de Caso dos Municípios Paraibanos*. **Reunir: Revista de Administração, Contabilidade e Sustentabilidade**, v. 8, n. 3, p. 58-67, 2018.

CAMILO, S. P. O.; MANENTI, R. V. A.; YAMAGUCHI, C. K. Práticas de Governança Pública Municipal: Análise Informacional dos Sítios Eletrônicos em Portais de Transparência. **Revista de Ciências da Administração**, v. 20, n. Edição Especial, p. 8-23, 2018.

CORREIO, M. N. O. P. Práticas de Governança Pública Adotadas pela Administração Pública Federal Brasileira. **Administração Pública e Gestão Social**, v. 11, n. 2, p. 215-231, 2019.

CHIUSOLI, L. C.; REZENDE, A, D. Desafio Da Gestão Pública: Estudo De Caso De Uma Cidade Paranaense. **Revista de Administração da UNIMEP**, v. 17, n. 2, p. 187–209, 2019.

CRUZ, C. F.; AFONSO, L. E. Gestão Fiscal e Pilares da Lei de Responsabilidade Fiscal: Evidências em Grandes Municípios. **Revista de Administração Pública**, v. 52, n. 1, p. 126-148, 2018.

CRUZ, A. F.; LOPES, B. L.; PIMENTA, D. P.; SOARES, G. F. A Gestão Fiscal do Estado do Rio de Janeiro: Uma Análise à Luz da LRF e da Sustentabilidade da Dívida no Período de 2001 a 2017. **Revista de Administração Pública**, v. 52, n. 4, p. 764-775, 2018.

GALANTE, C.; CAPITANI, C. Evidenciação da gestão fiscal nos municípios pertencentes à região sul do Brasil. **Brazilian Journal of Development**, v. 4, p. 1046-1069, 2018.

GALANTE, C.; ZILIOOTTO, K. Conformidade dos principais itens da Lei de Responsabilidade Fiscal nos municípios da região Oeste de Santa Catarina. **Brazilian Journal of Development**, v. 4, p. 1070-1092, 2018.

GIL, A. C. Como Classificar as Pesquisas. In: GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2010. p. 25-43.

LINO, A. F.; AQUINO, A. C. B. D. A diversidade dos Tribunais de Contas regionais na auditoria de governos. **Revista Contabilidade & Finanças-USP**, v. 29 n. 76, 26-40, 2018.

MATTEI, T. F.; BEZERRA, F. M.; MELLO, G. R. Despesas Públicas e o Nível de Desenvolvimento Humano dos Estados Brasileiros: Uma Análise do IDHM 2000 e 2010.

RACE: Revista de Administração, Contabilidade e Economia, v. 17, n. 1, p. 29-54, 2018.

MARTINS, G. A.; THEÓFILO, C. R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. São Paulo: Atlas, 2007.

MENEZES, E. C. O.; SCHOMMER, P. C.; ROCHA, A. C.; POZZOBON, F. Planejamento Municipal em Debate: Trajetória e Prioridades no Município de Florianópolis. **Administração Pública e Gestão Social**, v. 12, n. 1, p. 1-22, 2020.

MIRANDA, W. L. L. C.; ARAÚJO, R. J. R.; LEITE, F.; NOBRE, C. J. F. Avaliação da Gestão Fiscal nos Estados Brasileiros: Análise no Quinquênio 2011 a 2015. **Revista Mineira de Contabilidade**, v. 19, n. 1, p. 55-67, 2018.

MORAIS, L. M. F.; QUEIROZ, D. B.; SOUSA, R. G. Ciclo Político no Índice de Gasto com Pessoal: Uma Análise em Municípios Brasileiros. **Sociedade, Contabilidade e Gestão**, v. 14, n. 1, p. 76-90, 2019.

NUNES, S. P. P.; MARCELINO, G. F.; SILVA, C. A. T. Os Tribunais de Contas na Interpretação da Lei de Responsabilidade Fiscal. **Revista de Contabilidade e Organizações**, v. 13, n. 2, p. 1-15, 2019.

OLIVEIRA, D.; SOUZA, W. A. R. Lei de Responsabilidade Fiscal: Uma Ferramenta Estratégica para o Desenvolvimento do Estado de Alagoas. **Reuna**, v. 22, n. 4, p. 65-88, 2017.

RAUPP, F. M.; BEUREN, I. M. Metodologia da pesquisa aplicáveis às ciências sociais. In BEUREN, I. M (Org.). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012. p. 76-97.

REZENDE, D. A. Digital City: Chicago and Schaumburg (USA) Information, Sustainability Indicators and Public Services Projects. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 7, n. 2, p. 55-79, 2016.

RODRIGUES, A. C.; RODRIGUES, S. B. Governança Pública e Reeleições Municipais em Minas Gerais. **Administração Pública e Gestão Social**, v. 12, n. 1, p. 1-18, 2020.

SANTOS, R. R.; FREITAS, M. M.; VICENTE, E. F. R. Impacto da governança na eficiência da aplicação dos recursos públicos com educação. **Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, Vol. 16 –Nº 3, 2018.

SOUZA, F. J.; SILVA, M. C.; CÂMARA, R. P. B. Análises das despesas com pessoal das capitais brasileiras nordestinas. **Revista Gestão Organizacional**, v. 11, n. 1, 2018.

SOUSA, J. R. Inovação na Gestão Pública como 'Possibilidade Objetiva': O Caso do Pacto pela Educação de Pernambuco sob a Ótica da Administração para o Desenvolvimento. **Administração Pública e Gestão Social**, v. 11, n. 4, p. 1-16, 2019.

TEIXEIRA, A. F.; GOMES, R. C. Governança Pública: Uma Revisão Conceitual. **Revista do Serviço Público**, v. 70, n. 4, p. 519-550, 2019.

WAKIM, E. A. M.; WAKIM, V. R.; LIMA, J. E. Perfil de Arrecadação dos Municípios do Estado de Minas Gerais: Análise Antes e Depois do Advento da Lei de Responsabilidade Fiscal. **Contabilidade Vista & Revista**, v. 29, n. 3, p. 1-22, 2018.

CAPÍTULO 4

PERSPECTIVA DOS GESTORES SOBRE AS PRÁTICAS E FUNDAMENTOS DO CONTROLE INTERNO NAS EMPRESAS BRASILEIRAS – LEI SOX

Aguinaldo Ferreira dos Santos, Graduando em Ciências Contábeis, UNOCHAPECÓ
Celso Galante, Professor do Curso de Ciências Contábeis, UNOCHAPECÓ

RESUMO

Em 2001 as fraudes corporativas a nível global tiveram grande impacto após os escândalos financeiros ocorridos no Estados Unidos. Com o desfecho deste fato, surge a Lei Sarbanes Oxley que tem por meta restabelecer e recuperar confiabilidade do mercado de capitais, penalizando com regulamentação rígida. O objetivo do presente estudo é analisar a perspectiva dos gestores sobre a eficiência do controle interno, a prática, impactos e fundamentos em relação a Lei-Sox. A pesquisa se caracteriza quanto aos objetivos como descritiva, em relação aos procedimentos é documental e quanto a abordagem do problema tem aplicabilidade de forma qualitativa com aplicação de 53 formulários e sendo respondidos 45 questionários, composto com 12 perguntas fechadas e classificadas em três categorias; Importância, Conhecimento e Efetividade sendo definido como múltiplos casos em 8 empresas instaladas no Município de São Lourenço do Oeste, Santa Catarina. Constatou-se que a percepção dos gestores é favorável e eficaz em relação a importância de obter um controle interno dentro do negócio com índice médio de 83%, e traduz um panorama de efetividade de índice médio 77% nos controles já existentes e liderados pelos gestores como relação dos efeitos em qualificar e quantificar os estados financeiros. Porém um índice médio de 58% dos respondentes ao mensurar o grau de conhecimento considera que o investimento é alto e um requerimento como a Sox não pode ser aplicado em empresas brasileiras. Os resultados, evidenciam que controles internos são vistos como uma auditoria que não atua de forma preventiva dentro organização empresarial, observa-se também que intuito de implantar um controle interno tem por finalidade cumprir com as obrigações legais.

Palavras-chave: Auditoria; Sarbanes-Oxley; Governança corporativa; Controle interno.

1 INTRODUÇÃO

Uma linha tênue entre os registros contábeis e fraudes corporativas tem acompanhado a história da contabilidade de forma sistêmica. Passos, Silva e Valentim (2016), descrevem sobre os escândalos financeiros como ocorrido nos Estados Unidos em 2001 nas quais empresas como Enron, Xerox, Worldcom e Andersen colocaram em xeque as normas reguladoras de governança corporativa.

Como consequência a perspectiva sobre a liderança corporativa foi abalada em conjunto com a instabilidade econômica. Nesse sentido, Cunha, Fernandes e Silva (2013), argumentam

que o mercado que possuía uma aparência idônea alinhada como referência da maior economia do mundo, mostrou uma vulnerabilidade significativa nas demonstrações contábeis com reflexos econômicos generalizados de queda nos preços das ações da Bolsa de Valores de Nova Iorque, superando até crise de 1929.

Esta questão é reforçada por Costa, Peleias e Segreti (2009), onde mencionam que esses escândalos elucidam uma lacuna de oportunidades desde a inexistência de códigos que tratassem de conflitos de interesse até a obediência sem contestação aos superiores. A credibilidade dos investidores e acionistas após este colapso empresarial teve como surgimento uma lei chamada SOX que visa involucrar a alta direção na reportagem financeira e restaurar a confiança do mercado.

Cunha, Fernandes e Silva (2013) descrevem que esta lei que recebe o nome de Sarbanes-Oxley foi uma proposta de dois senadores norte-americanos, Paul Sarbanes (democrata de Maryland) e Michael Oxley (republicano de Ohio), sancionada em 2002 pelo Congresso dos Estados Unidos com o objetivo de aumentar a clareza e transparência nos estados financeiros das empresas sejam americanas ou não, com ações na *Securities and Exchange Commission* (SEC), o que equivale a Comissão de Valores mobiliários (CVM) no Brasil.

A priori de uma lei publicada é estabelecer normas, critérios, regras, penalidades sempre como objetivo de proteger os direitos da maioria. Desta forma, Reis et al. (2018) descrevem que, com esta etapa de normatização jurídica, as empresas dedicam-se a priorizar metas de aperfeiçoando de práticas de governança voltadas como liderança e seus liderados, com o intuito de garantir oportunidades de gestão e novas formas de multiplicar seu negócio. Portanto, a liderança é saber liderar o que está a sua volta, mostrando uma nova direção e uma realidade diferente daqueles que ainda não conseguiram identificar uma oportunidade de negócio.

Sob o mesmo ponto de vista, Versiani, Caeiro e Carvalho Neto (2017), mencionam que o comportamento essencial do mentor é compreender todos os fundamentos de uma organização e correlação do seu papel de liderança na conduta do seus liderados. Juntamente com conhecer, participar e contribuir com as práticas de crescimento, ferramentas de gestão, não só permitem como asseguram um reflexo positivo nas mutações financeiras, num quadro deste, pode-se aferir que uma lei, norma, regra e comprometimento, liderança percorre e traz perceptibilidade para o investidor.

Nesse contexto, a questão norteadora da pesquisa é: Qual a perspectiva dos gestores sobre a eficiência do controle interno nas empresas brasileiras? O objetivo é analisar a

perspectiva dos gestores sobre a eficiência do controle interno nas empresas brasileiras, a prática, impactos e fundamentos em relação a Lei-Sox.

A pesquisa justifica-se pela importância de verificar a utilização do controle interno como instrumento gerencial, dada a importância no grau de compreensão e conduta da liderança corporativa no panorama de fundamentos e diferenciação das práticas de controle interno, auditoria interna e externa, além de preparar as empresas brasileiras sobre as exigências da Lei-Sox.

O estudo está estruturado por essa seção, de caráter introdutório, a seção 2, na qual está inserida a revisão de literatura, que aborda informações por segmentos, contemplando os seguintes tópicos: Auditoria, Lei Sox, governança corporativa e estudos correlatos. Na seção 3, apresentam-se o método e os procedimentos utilizados na pesquisa. A seção 4 é composta pela análise e interpretação dos dados e, por fim, na seção 5 são relatadas as conclusões e recomendações para futuras pesquisas.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Neste tópico aborda-se alguns conceitos de utilização do sistema de controle interno, auditoria especificando sua funcionalidade interna e externa, descrevendo seus principais objetivos, destacando a importância do conhecer os fundamentos dentro da prática de gestão de liderança, correlacionando sobre as normas e leis vigentes, tanto como instrumento de apoio, controle ou planejamento. Em seguida, são apresentados estudos correlatos à temática pesquisada.

2.1 AUDITORIA

A auditoria é uma revisão das demonstrações financeiras, registros, transações, ferramentas de sistema sobre a mutações patrimoniais aferidas por contadores. Cunha, Chiarello e Wrubel (2015), mencionam que este exame assegura a fidelidade dos registros e proporciona credibilidade nas publicações de uma entidade, com o objetivo de validar se todos os procedimentos implementados foram adequados e eficazes.

A Resolução 1.203 de 27 de novembro de 2009 do Conselho Federal de Contabilidade (CFC), que normatiza a técnica de auditoria (NBC TA) 200, sinaliza que a meta principal da auditoria é obter e aumentar o grau de confiança nas demonstrações contábeis. Expressa por um parecer de um auditor com base em relatório onde-se demonstra que todos os quesitos e

exigências éticas estão em conformidades com as normas de auditoria seja para uma auditora interna ou externa.

A auditoria interna é um procedimento composta por equipe de colaboradores da própria companhia, que tem como objetivo desenvolver e assegurar ao longo do ano a eficiência dos papéis de trabalho. Silva e Inácio (2013) defendem que alinhado com uma auditoria externa composta de membros que não tem vínculo com companhia, podem contribuir na preservação de independência no parecer final e efetuar uma avaliação adequada das práticas estabelecidas pela empresa auditada.

Desta forma, uma auditoria interna e externa estão paralelamente trabalhando juntas em perfeita harmonia, focando seus esforços na busca de soluções de maior compreensão do negócio possibilitando um bom aproveitamento com tratativas de eliminação de duplicação de procedimentos de auditoria. Obstáculos que podem acontecer entre auditores internos e externos estão relacionados a comunicação, ou seja, distorções, resistências ou falta de percepção de ambos podem enfraquecer o relacionamento de dois grupos que tem forças diferentes, porém que se combinam ao resultado final (SILVA; INÁCIO, 2013).

Realizar tal tarefa de melhoria continua dentro um processo de auditoria é uma demanda permanente no que se refere a relação dos auditores internos e externos. Uma forma reduzir conflitos, seja em procedimentos cada vez mais confiáveis ou satisfatórios e que possibilitem uma performance de trabalho cada vez eficaz é transcrita como controle interno que é uma ligação direta entre auditoria interna e externa. Passos, Silva e Valentim (2016) argumentam que o controle interno necessita ser implantado com o objetivo de nortear as necessidades da gestão não sendo complexo com rotinas burocráticas e que possibilite condições coerentes com as particularidades do negócio.

A Norma Técnica Brasileira de Contabilidade (NBC TI 01, 2003), do Conselho Federal de Contabilidade (CFC), estabelece que os controles internos devem ser integrados ao ambiente com base sobre testes de observância que visam o cumprimento efetivo pelos gestores e seus liderados da respectiva entidade. Linhares e Oliveira (2007), defendem que o controle interno prove ao acionista a transparência adequada nas operações financeiras que são realizadas no negócio, princípios que sustentam o processo de controle interno como relação custo/benefício, qualificação e treinamento, delegação e responsabilidades, segregação de funções, instruções formais, controles efetivos de transações e aderência as normas legais, fundamentam e constituem um excelente modelo de controle interno aplicado.

2.2 LEI SOX E A GOVERNANÇA CORPORATIVA

Os escândalos sobre as manipulações contábeis que culminaram na pior crise financeira norte americana rescreveram uma nova forma de gestão corporativa pós 2002. Neste passo, a Sox de maneira única e primordialmente direta visa sanar as lacunas escritas naquele período, estabelecendo com suas minuciosas normas e procedimentos complexos a reestruturação da credibilidade do mercado de capitais (BELLI et al., 2016).

As fraudes contábeis foram agravantes para cenário econômico não só norte americano como mundial, as empresas que fraudaram os procedimentos contábeis podem ser observadas no Quadro 1.

Quadro 1 – Escândalos contábeis nos Estados Unidos

Empresa	Descrição da Fraude	Ano
Xerox	Falsificou resultados contábeis durante 5 anos, superavaliando seu lucro em 1,5 bilhões de dólares.	2000
Delphi Corporation	Inflacionou o lucro líquido do exercício em cerca de \$ 202 milhões.	2000
Enron	Utilizou sociedades de propósitos específicos (SPE) para manter mais de 1 bilhão de dólares fora de seu balanço (<i>off balance sheet liabilities</i>)	2001
Global Crossing	Inflacionou as receitas e alterou documentos relativos às práticas contábeis.	2002
WorldCom	Ativou cerca de 3,8 bilhões de dólares referentes a despesas operacionais.	2002
Adelphia	Inflacionou despesas de capital e escondeu passivos.	2002

Fonte: CUNHA, FERNANDES E SILVA (2013)

Uma instabilidade de desconfiança no mercado resulta em um cenário sombrio conforme exposto no Quadro 1. Para Belli et al. (2016), a busca excessiva por segurança por partes dos investidores é automática que tendem a reagir instintivamente vendendo suas posições, com o propósito de diminuir suas perdas, o efeito é simultâneo e catastrófico atingido em cheio o prestígio das empresas e principalmente a estrutura econômica global.

A Lei Sox é considerada a maior reforma da legislação societária dos Estados Unidos, obrigando as empresas reestruturem processos para aumentar os controles e garantir que os mecanismos de auditoria sejam confiáveis. Constituída por 11 capítulos conforme exposto no Quadro 2.

Quadro 2 – Estrutura da Lei Sarbanes-Oxley

Capítulos	Descrição
I	Criação do órgão de supervisão do trabalho dos auditores independentes
II	Independência do auditor
III	Responsabilidade corporativa
IV	Aumento do nível de divulgação de informações financeiras
V	Conflito de interesses de analistas
VI	Comissão de recursos e autoridade
VII	Estudos e relatórios
VIII	Prestação de contas das empresas e fraudes criminais
IX	Aumento das penalidades para crimes de colarinho branco
X	Restituição de impostos corporativos
XI	Fraudes corporativas e prestação de contas

Fonte: CUNHA, FERNANDES E SILVA (2013)

Para que o controle interno seja eficiente, é necessário o conhecimento e cumprimento todas os capítulos e seções da lei como bem evidencia no quadro 2, bem como sua aplicabilidade e qualificação adequada para a estrutura do negócio, a equipe deve ser formada por pessoas qualificadas para discussões e desenvolvimento de melhoria continua compartilhadas entre os auditores independentes, auditoria interna e diretoria, a Lei Sarbanes-Oxley centra-se sobre capítulo III e IV nas seções 302 e 404 acrescenta Linhares e Oliveira; (2007) e assim descrevem:

[...] das responsabilidades dos diretores executivos e financeiros para com a fidelidade dos números nas demonstrações financeiras; avaliações dos controles e procedimentos internos para a emissão dos relatórios financeiros; das multas e penalidades aplicadas àqueles que cometerem fraudes. A seção 302 determina que o principal diretor executivo (Chief Executive Officer – CEO) e o diretor financeiro (Chief Financial Officer – CFO) devem declarar pessoalmente que são responsáveis pelos controles e procedimentos de divulgação e seção 404 Intitulada de Management Assessment of Internal Controls – MAIC, essa seção determina uma avaliação anual dos controles e procedimentos internos das organizações para a emissão de relatórios financeiros.

No contexto geral, a estrutura conceitual para o cumprimento e bom acompanhamento dos procedimentos do controle interno e cumprimento da Lei Sox ressalta a importância do envolvimento da alta gestão. A governança corporativa é responsável pelos controles internos das entidades com a intenção de diminuir os conflitos entre proprietários e gestores. Para Lima e Araujo (2018), as competências são necessárias para o desenvolvimento das práticas de governança corporativa, contribuindo incisivamente com técnicas de visão estratégica, planejamento e domínio da contabilidade.

2.3 ESTUDOS CORRELATOS

Observa-se na literatura alguns autores que descreveram sobre percepção das empresas brasileiras sujeitas a Lei Sox, dispositivos e maturidade do controle interno no ambiente de

governança, as competências de atendimento a SOX, inspeções e cumprimento de normas no que tange responsabilidade das empresas de auditoria, os fatores de impacto da Lei e as características e deficiências dos controle interno dentre eles, Costa, Peleias e Segreti (2009), Carmona, Pereira e Santos (2010), Braga Neto, Luca e Vasconcelos (2013), Cunha, Fernandes e Silva (2013), Cunha, Chiarello e Wrubel (2015), Belli et al. (2016), Capovilla, Gonçalves (2018), Cunha, Silva e Teixeira (2018), relacionados a seguir.

O estudo de Costa, Peleias e Segreti (2009), analisa percepção dos gestores de empresas brasileiras emitentes de *American Depositary Receipts* (ADR's), obrigadas a atender à SOX, se o Comitê de Auditoria ou órgão equivalente contribui para minimizar as fraudes, aumentar a transparência na divulgação das informações contábeis e reduzir falhas nos controles internos. Para tanto uma amostra empírica do tipo *survey*, com as 34 empresas brasileiras, à época emitentes de ADR's, via um questionário, respondido por sujeitos de 25 organizações, utilizando métodos de levantamento por meio de questionários e análise quantitativa. Os principais resultados da pesquisa demonstraram que o Comitê de Auditoria foi adotado por 47% das empresas pesquisadas. Cerca de 56,0% dos respondentes afirmaram que o Comitê de Auditoria ou órgão equivalente participou ativamente com recomendações relacionadas à avaliação do sistema de controles internos; 68,0% consideraram-no de grande importância para o bom desempenho da empresa, e 71,0% o manteriam em funcionamento, mesmo que no futuro a SOX facultasse sua obrigatoriedade.

O objetivo de estudo de Carmona, Pereira e Santos (2010), foi analisar as competências para atender às mudanças ocorridas no mercado segurador após a Lei Sarbanes-Oxley, bem como identificar quais são as mais requeridas do auditor interno atuante no mercado segurador e verificar a percepção dos gestores sobre o grau de importância relativo das competências. Por meio de amostras sobre um levantamento bibliográfico que detectou as competências; depois, um grupo de foco integrado por profissionais de auditoria delimitou-as em 18 como sendo específicas do auditor interno. Posteriormente, foi elaborado um questionário, com 12 competências dentre as apresentadas pelo grupo de foco, obtendo-se 105 respostas. Os métodos utilizados por meio de questionários e análises qualitativas e quantitativa resultando que os impactos gerados pela Lei Sarbanes-Oxley influíram diretamente na execução das atividades de auditoria interna em companhias de seguros.

A pesquisa de Braga Neto, Luca e Vasconcelos (2013), foi analisar se os dispositivos de controle interno, segundo a NBC T 16.8, são contemplados nos relatórios estaduais

brasileiros. Foram examinados 24 relatórios anuais publicados por nove estados brasileiros, referentes aos exercícios de 2008, 2009 e 2010, por meio da análise de conteúdo. O estudo classifica-se como análise qualitativa sendo que os principais resultados demonstram que o número máximo de ocorrências verificadas manifestou-se nos relatórios de controle interno do Ceará, seguindo-se o Rio Grande do Sul e Santa Catarina. Nos relatórios do Pará, não foi constatada nenhuma evidência de cumprimento das normas estabelecidas pela NBC T 16.8. Conclui-se que o baixo índice de atendimento dos relatórios de controle interno dos estados brasileiros aos dispositivos da NBCT 16.8 contraria o que preceituam as boas práticas de governança que consideram o controle uma das suas dimensões.

Cunha, Fernandes e Silva (2013), analisa os estudos sobre a SOX publicados em periódicos de contabilidade constantes na base de dados do *Institute for Scientific Information* (ISI) que figuram na lista de *journals* com fator de impacto. Selecionou-se para amostras 8 periódicos de contabilidade constantes na base de dados ISI que figuram na lista de *journals* com fator de impacto. A busca incluiu os anos de 2002 a 2012 e totalizou um montante de 23 artigos para análise distribuídos em 5 *journals* com métodos descritivos utilizando-se de análise de conteúdo e com uma abordagem quantitativa, os resultados demonstram que o controle interno tem sido o tópico mais recorrente nos artigos sobre a Lei Sarbanes-Oxley, abordado sobre diversas perspectivas relacionando às fraquezas dos controles internos, com o custo do capital próprio, com o preço das ações e com a qualidade dos *accruals*. Identificou-se também pesquisas relacionando as fraquezas dos controles internos com a qualificação profissional dos diretores financeiros (CFOs), o turnover dos CFOs, melhoria da qualificação dos CFOs e correção das deficiências materiais.

O objetivo de estudo de Cunha, Chiarello e Wrubel (2015), analisa as inspeções realizadas pelo PCAOB em empresas de auditoria brasileiras e norte americanas. Obtendo como amostra informações públicas divulgadas pelo PCAOB nos anos 2010, 2011 e 2012, nos relatórios de inspeção. Os métodos utilizados predominantemente qualitativa e descritiva, para tanto os resultados demonstraram que as deficiências identificadas foram diminuindo ao longo do tempo, comparando com estudos anteriores. As informações apresentadas nos relatórios indicam maior detalhamento para as empresas americanas. As conclusões revelam que ao longo do tempo as empresas de auditoria obtiveram uma melhor qualidade, apresentando menos deficiências.

A pesquisa de Belli et al. (2016), avaliou a percepção das empresas brasileiras, sujeitas à SOX, a respeito de alguns efeitos específicos desta lei na qualidade das práticas de governança corporativa e na qualidade das demonstrações contábeis, para tanto foi realizada pesquisa que abrangeu 25(vinte e cinco) empresas brasileiras de capital aberto que além de negociarem suas ações na Bovespa também possuem títulos emitidos no mercado de capitais americano por meio de programas de ADRs no nível 2(dois) e 3(três). Por meio de um levantamento por meio de questionários e análise qualitativas, os principais resultados apontam que existem evidências para considerar que a lei Sarbanes-Oxley é abrangente em seu aspecto inibidor de comportamento não desejados e indutor de práticas de boa governança, também que existem evidências para concluir que empresas que estão sujeitas à Sox tendem, em certo nível, a rever os sistemas de controles internos, implementar sistemas de informação mais detalhados, adotar um código de ética e reformular seus princípios de governança corporativa.

Para o estudo de Capovilla, Gonçalves (2018), o objetivo foi analisar a maturidade do ambiente de controle interno em organizações governamentais. A amostra teve base nos princípios do COSO (2013a e 2013b) e nos padrões do U. S. *Government Accountability Office* (GAO) (2014), permitindo estabelecer as subdimensões do ambiente de controle: (a) Padrões de Conduta; (b) Independência e Competência do Corpo Diretivo; (c) Responsabilidades de Controle Interno e Requisitos de Competência; (d) Atração, Desenvolvimento e Retenção de Indivíduos; e (e) Avaliação de Desempenho. O estudo classifica-se como análise qualitativa apontando o resultado que uma das entidades alcançou o nível de maturidade inicial, enquanto as demais, o nível de maturidade em formação. No todo, as três organizações revelaram incipiência quanto à maturidade do ambiente de controle, especialmente na disseminação de padrões de ética e na investigação de vida pregressa e requisitos de competência para o corpo diretivo. Por fim, a pesquisa apontou de forma comparada aspectos necessários para melhoria das estruturas do ambiente de controle interno de cada organização, podendo ser útil aos respectivos gestores e órgãos de controle.

Para Cunha, Silva e Teixeira (2018), o objetivo da pesquisa foi analisar a relação entre as características do comitê de auditoria e as deficiências do controle interno em empresas brasileiras, envolveu cerca de 80 empresas que possuíam comitês de auditoria, no período de 2010 a 2015. O método utilizado foi de análise de entropia da informação, a estatística descritiva e a regressão linear múltipla, os principais resultados demonstram que empresas que possuem no mínimo três membros no comitê de auditoria, em relação àquelas que possuem menos que três membros, apresentaram menores deficiências no controle interno. Este resultado

fortalece a prerrogativa de organismos regulatórios de ser adotado um mínimo de três membros para o comitê de auditoria para empresas brasileiras, contribuindo para a diminuição das deficiências do controle interno.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A metodologia norteada por múltiplos casos caracterizando-se como descritiva, com análise de dados predominantemente qualitativa, visando identificar a perspectiva dos gestores sobre as práticas e fundamentos do controle interno, como instrumento de apoio gerencial às empresas brasileiras.

Quanto aos objetivos a pesquisa se caracteriza como descritiva, pois busca identificar e descrever a importância atribuída pelos gestores no que tange os procedimentos de controle interno visando proporcionar uma maior perspectiva com o problema em estudo. Conforme Gil (1999), a pesquisa descritiva apresenta aspectos de determinada amostra ou efeitos, utilizando técnicas protocoladas de exaustão de informações como questionários e observação ordenada.

Nesta pesquisa o levantamento no refere-se a coleta de dados, por meio de questionário padronizado. Para Fachin (2006), o questionário é uma série de perguntas ordenadas com intuito de especificar os dados da pesquisa submetidas a certo número de pessoas que se deseja coletar as informações com uma redação simples e objetiva.

Quanto a abordagem do problema tem aplicabilidade de forma qualitativa, que caracteriza classificação conceitos aplicáveis e conhecimento prévio do atual tema da pesquisa. Para Flick (2009) a pluralização de estilos de vida, conceitos e percepções e suas diversidades traz apropriabilidade de métodos e teorias que se quadram como aspectos qualitativos.

De acordo com a Secretaria de Desenvolvimento Econômico de São Lourenço do Oeste – SC onde esta pesquisa foi aplicada, o município conta com 272 estabelecimentos industriais, 1.016 estabelecimentos comerciais e 1.691 estabelecimentos de prestação de serviços cadastrados na Secretaria Municipal de Administração e Fazenda dados de fevereiro de 2019.

Para a pesquisa estipulou-se como adequado enviar 53 formulários com a aplicabilidade do método *Likert* abrangendo uma percepção de liderança caracterizada como múltiplos casos em 8 empresas instaladas no Município de São Lourenço do Oeste – SC, neste passo, obteve-se resposta de 45 questionários. Composto com 12 perguntas fechadas e classificadas em três categorias; Importância, Conhecimento e Efetividade com a finalidade de obter as perspectivas

dos gestores seguindo uma interpretação dos dados que ocorreu por meio de quadros e tabelas. Para Labes (1998) entrevistas pessoais quando utilizadas tem o interesse de conseguir reflexões e descobrir cenários prováveis quanto opiniões diretas da pesquisa do entrevistado.

O estudo teve abrangência entre os principais cargos de liderança que envolvem uma estrutura organizacional empresarial, sendo aplicada a 80% de cargos de processo operacional que contempla a assistente, analista e supervisão, 20% nos cargos de gestão que possuem diretamente tarefas de definição e estratégicas empresarias, pelos cargos de diretores e gerências. Por esse ângulo, um percentual de 80-20 do público foi segregado por sua atuação no mercado pode ser mensurado, sendo 80% dos cargos atuam na indústria e comércio e 20% como prestador de serviço e instituição financeira.

As três categorias foram classificadas em 3 grupos com as seguintes siglas I, C e E para condução, classificação e estratos do questionário, vinculadas com as 12 perguntas fechadas, onde cada resposta será associada a uma escala tipo *Likert* de 1 a 5, onde “1” corresponde à ineficaz com descrição discordo totalmente e “5” à eficaz com a descritiva concordo totalmente” conforme exposto no Quadro 3.

Quadro 3 – Classificação e Estratos de Níveis

Grupo	Categoria
I	Importância
C	Conhecimento
E	Efetividade

Fonte: Dados da pesquisa.

As 12 perguntas foram dívidas dentro das categorias, sendo 4 perguntas para cada grupo, típico de método *Likert*; discordo totalmente; discordo parcialmente; indiferente; concordo parcialmente; concordo totalmente, analisando assim o parâmetro esperado de respostas.

Os questionários foram respondidos pelos cargos de liderança das áreas administrativa e financeira das empresas pesquisadas, as primeiras perguntas do questionário tiveram o intuito pela ordem de identificar faixa etária, gênero e cargo que ocupa dentro da entidade. Para Gil (1999) a lógica da construção do questionário necessita obter possibilidades de interpretação de dados de forma organizada, estabelecendo assim um conjunto de documentos para execução do plano de trabalho.

4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Apresentam-se nesta seção os resultados obtidos na pesquisa que estão correlacionadas diante das respostas de características dos gestores e cargos de liderança quanto as suas

perspectivas em relação a prática e fundamentos que contemplam controles internos, na sequência a análise e interpretação destes dados contextualizando o principal objetivo do estudo, pesquisado no que se refere a importância, conhecimento e efetividade do controle interno.

A Tabela 1 apresenta a segregação dos gestores por cargos de liderança por características de corresponsabilidade.

Tabela 1 – Ocupação de cargo

Alternativas	Frequência absoluta	Frequência Relativa
Supervisor	22	49%
Operacional (assistente ou analista)	14	31%
Gerente	5	11%
Diretor	4	9%
Total	45	100%

Fonte: Dados da pesquisa.

A Tabela 1 demonstra que 20% dos gestores que possuem cargos de Direção e Gerência tiveram participação em 9 amostras, com relação ao cargo de Supervisão apresenta um universo de 22 amostras com representatividade de 49%, e 31% finalizando com a correlação a atividade de cargo operacional do negócio, por função de assistente e analista do processo sobre 14 amostras quantificadas.

A pesquisa mostra que o universo abrange 80% das decisões operacionais do negócio e, as respostas têm vínculo direto com o efeito de execução inicial dos procedimentos de controle interno, por outro lado amostra de 20% satisfaz o nível de gestão administrativa de implantação de controle interno e seu potencial de decisão de investimento. Portanto, configurar e segregar o impacto sobre o ramo de atividade na qual os gestores da pesquisa exercem sua função profissional é necessário para compreender a vinculo econômico destas repostas, conforme exposto na seguinte Tabela 2.

Tabela 2 – Ramo de atividade das empresas dos gestores

Alternativas	Frequência absoluta	Frequência Relativa
Industria	28	62%
Comércio	10	22%
Prestadora de serviço	6	13%
Instituição Financeira	1	2%
Total	45	100%

Fonte: Dados da pesquisa.

A Tabela 2 revela que, 62% dos gestores atuam no ramo de atividade Industrial, 22% operam no Comércio, 13% exercem atividade como prestador de serviço e apenas 2% está

atuando no ramo de Instituição Financeira, estes resultados mostram uma frequência relativa de 84% de um público atuante na Indústria e Comércio indiferente de participação econômica no mercado.

Os gestores foram questionados com a finalidade de obter suas perspectivas diante de três principais categorias sendo essas nomeadas pelos Grupos "I" de Importância, "C" de Conhecimento e "E" de Efetividade que demonstram o contexto sobre os fundamentos que norteiam o controle interno e o entendimento da Sox, cujos os resultados estão apresentados nas Tabelas seguintes 3, 4 e 5.

Tabela 3 – Importância do controle interno grupo "I"

Perguntas	Concordo Totalmente	Concordo	Indiferente	Discordo	Discordo Totalmente	Eficaz
1_ A existência de um modelo de controle interno na empresa é necessária.	73%	18%	2%	2%	5%	91%
2_ A gestão necessita participar integralmente do processo de Controle Interno ou que envolve a Sox.	69%	13%	11%	2%	5%	82%
3_ Controle Interno deve ser implementado conforme necessidade do negócio.	58%	22%	13%	2%	5%	80%
4_ Um requerimento como a Sox, pode ser aplicável ao meu negócio.	51%	29%	7%	0%	13%	80%

Fonte: Dados da pesquisa.

Os resultados da Tabela 3 indicam que 91% dos gestores concordam na necessidade de obter um modelo de controle interno, 82% entendem a importância da participação da gestão da empresa no processo de visibilidade e acompanhamento dos controles, 80% evidenciam que de alguma forma um método de controle pode ser implementado tomando como base a cultura da estrutura do negócio, e continuam que um requerimento como a Sox pode ser aplicável na empresa que atua. Portanto, o nível de eficaz de importância é um percentual considerável diante das perspectivas dos gestores.

Por outro lado, existe uma relevância considerável de respostas que configuram uma ineficaz de 18% em relação a falta de participação da alta gestão nos resultados e procedimentos expostos pelo controle interno e 20% que denota um panorama que a Sox não poderá ser aplicável a sua atividade econômica, seguindo os mesmos critérios de análises a Tabela 4 apresentará os resultados de conhecimento.

Tabela 4 – Conhecimento do controle interno grupo “C”

Perguntas	Concordo Totalmente	Concordo	Indiferente	Discordo	Discordo Totalmente	Eficaz
5_ A Sox é um requerimento Americano e este processo pode ser aplicado nas empresas Brasileiras.	64%	9%	5%	2%	20%	73%
6_ Controle Interno não é auditoria externa que garante seguridade dos processos.	38%	2%	4%	0%	56%	40%
7_ A segregação de funções ou de tarefas é necessária para diminuir o risco de fraude ou manipulação contábil.	51%	29%	7%	2%	11%	80%
8_ O investimento de implantação de um modelo de controle interno não é alto e vejo aplicável para o meu negócio.	25%	11%	44%	0%	20%	36%

Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme exposto na Tabela 4 que, 73% respondem que a Sox pode ser aplicada nas empresas brasileiras e com isso fundamentar as exigências de governança corporativa diminuindo os abusos de fraudes com reflexo futuro em tranquilizar os investidores, 40% assegura que o controle interno não é uma auditoria externa e sim tem por objetivo em atuar como parceiro do negócio de forma preventiva, trabalhando em conjunto as atividades de auditoria interna e externa, com foco de detectar e corrigir processo, 80% dos entrevistados respondem que a segregação de funções dentro de uma empresa é necessária e tem a efetividade de diminuir risco nos registros contábeis como descentralizar tarefas de autorização, aprovação, execução, controle e contabilização, neste sentido 36% compactuam que valor de implementação de controle interno não é alto dentro de seu negócio e definem como um tema de prioridade estratégica que contempla um cenário de retorno de investimento financeiro.

No entanto, apresenta-se um resultado não satisfatório uma ineficaz de 27% que a Sox não pode ser aplicada em empresas Brasileiras, vinculado diretamente com a visão de 60% que controle interno é uma auditoria externa sendo liderada por uma de membros externos na qual não estão vinculados ao quadro de funcionários da empresa. A apuração também indica que 20% não concorda sobre necessidade de uma segregação de funções que sendo aplicada traduz uma burocracia e queda de performance, 64% concluem que o investimento de implementação é alto e, destes 44% se mostraram indiferentes com a pergunta evidenciando que não existe um planejamento em mensurar o investimento e seu impacto de retorno.

O resultado de efetividade visa mensurar o quando os usuários da entidade sabem quanto as suas responsabilidades, os limites de suas atribuições e se têm a consciência e o comprometimento de fazerem o que é devido. A Tabela 5 indica os resultados obtidos na análise do Grupo “E”, que tem relação direta sobre esse tema em controle interno.

Tabela 5 – Efetividade do controle interno grupo “E”

Perguntas	Concordo Totalmente	Concordo	Indiferente	Discordo	Discordo Totalmente	Eficaz
9_ A estrutura e as estratégias de negócios tem relação sobre efeitos de controle interno.	55%	22%	7%	0%	16%	77%
10_ Procedimentos de Controle estão de acordo com a operação do meu negócio.	55%	22%	16%	5%	2%	77%
11_ Procedimentos de Controle tem aplicabilidade de quantificar e qualificar os estados financeiros.	64%	23%	9%	0%	4%	87%
12_ Treinamento de processo no negócio não sobrepõem qualquer modelo de controle interno.	53%	11%	9%	9%	18%	64%

Fonte: Dados da pesquisa.

Observa-se na Tabela 5 que, 77% opinam que os feitos de efetividade de controle interno ter relação unilateral com as estratégicas da empresa e que os procedimentos atuais estão de acordo com a operação do negócio, no entanto, 23% respondem que não veem relação em uma toma de decisão efetiva em controles internos que afete na estratégica e operação do negócio. Neste sentido, 87% dos respondentes afirmam que aplicabilidade de controle interno resulta em quantificar e qualificar os registros contábeis, outros 64% garantem que qualquer processo de treinamento pode sobrepor um modelo de implementação de controle interno, é uma evidência de 36% opinam que treinamento ou capacitação de um processo pode inibir a implementação de modelo de controle.

Portanto, a Tabela 6 a seguir define comparando as categorias revela as oportunidades entre os grupos Importância, Conhecimento e Efetividade sendo os dados depurados por índice médio dos respondentes por meio do conceito

Tabela 6 – Categorias índice médio

Grupos	Eficaz	Ineficaz	Total
Importância	83%	17%	100%
Conhecimento	57%	43%	100%
Efetividade	77%	23%	100%

Fonte: Dados da pesquisa.

Desta forma conforme exposto na Tabela 6, a importância de controles internos é assegurada com 83% de eficaz, estes dados mostram que a existência de um modelo é fundamental para o cumprimento dos processos operacionais, sendo implementado e respeitando a estrutura da operação com a participação integral da alta gestão, porém 17% demonstra um elevado percentual no que tange a participação da gestão no processo e como um requerimento de Sox não é aplicável ao negócio.

A Tabela 6 sinaliza que 43% relacionado ao conhecimento, definem que o controle interno não está para um conceito preventivo e encontra-se rotulado como uma auditoria externa o fato predominantemente refere-se ao elevado custo de investimento para sua implementação não sendo mensurado com planejamento de retorno de investimento. Portanto, neste ponto mostra uma lacuna importante de resultado em que as empresas necessitam abordar esse tema sobre as perspectivas dos gestores que são negativas em relação a grupo “C”.

A Tabela 6 apresenta em sua última linha, a ineficaz de Efetividade de 23%, é a nitidez de deficiência na percepção dos líderes ao constatar que um treinamento de processo substitui um modelo de controle interno e que as estratégias do negócio não estão vinculadas de forma consistentes com as atividades desenvolvidas na operação, afetando assim a qualidade de condução do fluxo das operações para resultados satisfatórios.

Em relação a apuração dos elementos do estudo, a mesma corroborou os estudos de Costa, Peleias e Segreti (2009), no sentido da percepção dos gestores de empresas brasileiras que traduz o sentido sobre a importância de criação de um Comitê de Auditoria mesmo que no futuro a Sox facultasse sua obrigatoriedade, este fato mostra a equivalência de contribuição de redução de possíveis fraudes aumentando a transparência na divulgação dos estados financeiros e a mitigação sobre falhas nos controles internos.

Os resultados dos estudos de Belli et al. (2016) e Capovilla, Gonçalves (2018), também se coadunam com a pesquisa realizada, que menciona o grau de comprometimento dentro das categorias de conhecimento e efetividade de controle internos, onde existem evidências para concluir que empresas que estão sujeitas à Sox ou não, tendem em certo nível, a rever os sistemas de controles, adequando plataformas de informação mais robustas, com inclusão de

um manual de ética, assim reformulando seus princípios de governança corporativa, esses aspectos são necessários para um efeito contínuo positivo das estruturas do ambiente de controle interno de cada organização, podendo ser favorável aos cargos de liderança, gestores e órgãos de controle.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E PESQUISAS FUTURAS

A relevância e importância dos sistemas de gestão contábil de forma geral é um fator predominantemente essencial para o sucesso econômico de todas as organizações. Portanto, ferramentas, processos, políticas e procedimentos disponíveis são objeto de pauta prioritária para garantir que o investidor tenha segurança de seu investimento e que possa monitorar a evolução patrimonial. O colapso global financeiro ocorrido em 2001 após os escândalos de fraudes e manipulações contábeis, demonstram o comprometimento que as empresas estão conduzindo para mitigar a instabilidade criada no cenário econômico e o reflexo desfavoravelmente sobre o comportamento as lideranças corporativas.

Nesse sentido, o estudo teve como objetivo principal analisar a perspectiva dos gestores sobre a eficiência do controle interno nas empresas brasileiras, a prática, impactos e fundamentos correlacionando com referência a Lei-Sox, requerimento este legal criado em pelo Congresso dos Estados Unidos afim de promover uma melhor transparência nos estados financeiros das empresas sejam americanas ou não após os escândalos financeiros promovidos em 2001, este processo responsabiliza seus gestores de forma penal quanto a uma má conduta ética. Para tal análise a pesquisa que se caracteriza como descritiva, iniciou-se com uma elaboração de questionário padronizado com 12 perguntas, sendo essas questões classificadas em 3 grupos de categorias nomeadas como Importância, Conhecimento e Efetividade com propósito de identificar e descrever a importância atribuída pelos gestores no que tange os procedimentos de controle interno.

A pesquisa identificou que o panorama que envolve a importância de controles de internos na visão dos entrevistados, 18% indicam que a gestão que conduz a operação do negócio não necessita participar integralmente no processo de resultados dos controles, portanto, constata-se uma fragilidade neste ponto que na qual também é mostrada no resultado de 9% que concluem que um modelo de controle não é necessário para a organização. De modo geral a pesquisa contribui com, 80% a 91% dos respondentes que concordam que um modelo de controle interno é necessário para condução dos negócios e sua implementação, não só é

aplicável como entendem que a gestão deve participar e colaborar com o desenvolvimento do sistema de controle.

Em relação a perspectiva de conhecimento, certifica-se que 27% dos gestores desconhecem a Sox pois afirmam que este requerimento não pode ser aplicado em empresas brasileiras e, 60% afirmam que o controle interno é uma estrutura de auditoria coordenada por colaboradores externos. Sendo assim, pode-se concluir que existe uma lacuna importante nesta etapa, pois resulta em uma oportunidade de trazer um contexto técnico para os gestores, possibilitando assim compreensão dos fundamentos e impactos da Sox.

Os instrumentos de investimento para implementação de controle segundo 64% dos entrevistados opinam que o valor é alto e não estão preparados para implementar em sua empresa, o que mostra variações significativas entre as empresas com estruturas de governança corporativa de grande porte. Já 20% das respostas sobre a segregação de função onde os entrevistados pontuam que este processo não é necessário para diminuir o risco de fraude ou qualquer manipulação contábil, a segregação de funções não só necessária como é um dos fatores principais que possibilitam que uma pessoa não detenha toda a operação em suas mãos, tanto na parte de sistema quanto na parte de processo.

Por fim o teste sobre a efetividade, apresenta 77% evidenciando que os procedimentos de controle estão de acordo com a operação do negócio, possibilitando assim uma cobertura de segurança contra algum tipo de fraude ou conduta desfavorável. Ademais, os treinamentos que visam sobrepor uma implementação controle 36% gestores opinam que esta é única forma de não impactar no desembolso para criação de um Comitê de Auditoria, ou seja, não há recursos suficientes para este tipo de investimento.

Em síntese os resultados obtidos na pesquisa mostram que gestores preparados influenciam na tomada de definição quanto a implementação, desenvolvimento, impacto e eficiência dos controles internos. No entanto, a empresa é fator-chave nessa relação e deve ter participação imediata na reestruturação da cultura da empresa propiciando aos gestores as habilidades para condução dos procedimentos. Portanto, controles internos é visto como uma auditoria atua de forma corretiva e não preventiva assegurando como principal meta atender as obrigações de lei vigentes no país.

Recomenda-se para estudos futuros que a análise das perspectivas dos gestores sobre as práticas e fundamentos do controle interno nas empresas brasileiras seja elaborada de forma a buscar quanto representa um investimento e seu o retorno a médio e curto prazo, que também

possa quantificar a implementação de controle interno em termos de tempo e estrutura necessária para a organização empresarial, buscando compreender todas as atividades desenvolvidas pelos gestores e a impacto na otimização dos resultados.

REFERÊNCIAS

BELLI, M. M.; MARCIANO, L. M. S.; MILANI FILHO, M. A. F.; POKER JÚNIOR, J. H. Análise da Percepção dos Efeitos da Lei Sarbarnes – Oxley nas Empresas Brasileiras que Possuem ADRs. **Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ**, v. 21, n. 3, p. 40-54, 2016.

BRAGA NETO, J. G.; LUCA, M. M. M.; VASCONCELOS, A. C. Controle Interno nos Relatórios Anuais dos Estados Brasileiros à Luz da NBC T 16.8. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, v. 18, n. 62, p. 124-142, 2013.

COSTA, C. A.; PELEIAS, I. R.; SEGRETI, J. B. Comitê de auditoria ou órgãos equivalentes no contexto da Lei Sarbanes-Oxley: estudo da percepção dos gestores de empresas brasileiras emittentes de American Depositary Receipts – ADRs. **Contabilidade Vista & Revista**, v. 20, n. 1, p. 41-65, 2009.

CUNHA, P. R.; FERNANDES, F. C.; SILVA, J. O. Pesquisas sobre a lei Sarbanes-Oxley: uma análise dos journals em língua inglesa. **Enfoque Reflexão Contábil**, v. 32, n. 2, p. 37-51, 2013.

CUNHA, P. R.; CHIARELLO, T. C.; WRUBEL, F. Deficiências de Auditoria nos Relatórios de Inspeção do PCAOB: Uma Análise das Empresas de Auditoria Brasileiras e Norte Americanas. **Sociedade, Contabilidade e Gestão**, v. 10, n. 3, p. 25-46, 2015.

COLARES, A. C. V.; ALVES, I. K. C.; FERREIRA, C. O. Principais Assuntos de Auditoria: Expectativas dos Auditores Independentes Quanto ao Novo Relatório de Auditoria. **Revista Mineira de Contabilidade**, v. 19, n. 3, p. 64-76, 2018.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. **Resolução CFC n. 1.203 de 27 de novembro de 2009**. Aprova a NBC TA 200 – Objetivos gerais do auditor independente e na condução da auditoria em conformidade com normas de auditoria.

CAPOVILLA, R. A.; GONÇALVES, R. S. Avaliação do Ambiente de Controle Interno por Meio de Modelo de Maturidade em Organizações Governamentais. **Contextus - Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, v. 16, n. 2, p. 146-185, 2018.

CARMONA, E.; PEREIRA, A. C.; SANTOS, M. R. D. A Lei Sarbanes-Oxley e a percepção dos gestores sobre as competências do auditor interno. **Gestão & Regionalidade**, v. 26, n. 76, art. 52, p. 63-74, 2010.

CUNHA, P. R.; SILVA, A.; TEIXEIRA, S. A. Recomendações aos Comitês de Auditoria em Empresas Brasileiras. **Revista de Contabilidade e Organizações**, v. 12, n. 1, p. 1-13, 2018.

FACHIN, O. **Fundamentos de metodologia**. 5. ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3. ed. São Paulo: Artmed, 2009.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

LABES, E. M. **Questionário: do planejamento à aplicação na pesquisa**. 1. ed. Chapecó: Grifos, 1998.

LINHARES, J. S.; OLIVEIRA, M. C. A implantação de controle interno adequado às exigências da Lei Sarbanes-Oxley em empresas brasileiras – Um estudo de caso. **BASE - Revista de Administração e Contabilidade da UNISINOS**, v. 4, n. 2, p. 160-170, 2007.

LIMA, R. J. V. S.; ARAUJO, A. O. Desenvolvimento de Competências e a Trajetória do 'Controller' **Revista Mineira de Contabilidade**, v. 19, n. 3, p. 28-40, 2018.

PASSOS, J. G.; SILVA, L. O.; VALENTIM, I. C. D. Controle Interno e Gestão de Risco: uma Revisão Baseada em Estudos Brasileiros. **Interface - Revista do Centro de Ciências Sociais Aplicadas**, v. 13, n. 1, p. 69-89, 2016

REIS, T. A.; BRUGNEROTTO, T. D. R.; SEVILHA, I. C.; CREMONEZI, G. O. G.; OSWALDO, Y. C. Endomarketing, Liderança e Comunicação: Reflexos na Organização. **Revista Brasileira de Marketing**, v. 17, n. 1, p. 128-138, 2018.

SILVA, A. S. V. C.; INÁCIO, H. C. Relação entre a auditoria interna e a auditoria externa e o impacto nos honorários dos auditores externos. **Revista Universo Contábil**, v. 9, n. 1, p. 135-146, 2013.

SERVIÇO DE APRESENTAÇÃO DA ECONOMIA DO MUNICÍPIO – PORTAL DA TRANSPARÊNCIA. Disponível em: < <http://www.saolourenco.sc.gov.br/municipio/6>>. Acesso em: 20 de jun. 2019.

VERSIANI, F.; CAEIRO, M. L.; CARVALHO NETO, A. Líder Versus Liderado? Percepções a Partir do Grid Gerencial. **Revista de Administração FACES Journal**, v. 16, n. 3, p. 87-104, 2017.

CAPÍTULO 5

DESEMPENHO ORÇAMENTÁRIO-FINANCEIRO DOS MUNICÍPIOS DO ESTADO DE SANTA CATARINA

Cleonice Witt, Doutoranda em Ciências Contábeis e Administração, FURB e Professora da UnC Mafra-SC

Fabiane Grossl, Bacharel em Ciências Contábeis, UnC Mafra-SC

Raiane Guinta Jung, Bacharel em Ciências Contábeis, UnC Mafra-SC

RESUMO

A avaliação do desempenho orçamentário e financeiro no setor público é essencial para que os entes possam mensurar a qualidade dos serviços prestados e assim buscar a melhoria no atendimento e realização de suas ações. Desta forma o presente trabalho buscou avaliar o desempenho orçamentário e financeiro dos municípios do estado de Santa Catarina através de uma pesquisa documental, quantitativa onde os resultados foram alcançados através de indicadores calculados a partir de dados extraídos de demonstrações contábeis dos municípios e demais indicadores, elaborando um *ranking* de eficiência orçamentária-financeira e assim fazendo um comparativo com relação aos municípios de mesmo porte, foi usado o método WASPAS para realizar o cálculo e chegar aos resultados. A população do estudo totalizou 295 municípios e com cálculo de amostragem foi obtido os 97 municípios participantes. O desempenho dos municípios foi caracterizado através de indicadores baseados na eficiência, dos quais foram selecionados nove indicadores através de sua ampla aceitação. Foram elaborados dois *rankings* sendo um geral e outro por estrato, na colocação geral o município de Anitápolis foi o melhor colocado enquanto Garuva teve o pior desempenho, no segundo *ranking* foram divididos conforme categorias do PIB local de 2016, foi então constatado que fatores como PIB e número de habitantes não interferem no desempenho orçamentário-financeiro dos entes da federação.

PALAVRAS-CHAVE: Desempenho. Gestão pública. Indicadores orçamentários e financeiros.

INTRODUÇÃO

O aumento significativo de usuários da internet impulsionou uma revolução nos meios informacionais, pois proporcionou agilidade, facilidade de acesso e uma extensa gama de informações, iniciando uma nova Era Informacional (PRADO, 2004). Essa nova era consiste em uma comunicação instantânea, beneficiando principalmente a economia que é o setor cuja base é a informação. Essas transformações tecnológicas chegaram ao setor público e permitiram a disponibilização de informações para os cidadãos acerca da gestão dos recursos públicos, o que proporcionou mais transparência dos atos públicos e tornou-se um fator decisivo para o

exercício do controle social e da democracia. Vieira (2012) corrobora a informação de que a disponibilização de informações confiáveis e seguras, configura um ponto essencial para que exista a participação por parte dos cidadãos, sendo um elemento essencial para o exercício da democracia.

Esse aumento da difusão das ações governamentais vem contribuindo com a democracia, além de estimular e propagar as noções de cidadania principalmente para os leigos. A transparência pública deve ser usada como instrumento de prevenção, possibilitando qualquer pessoa acompanhar o mais próximo possível os atos de seus governantes. Desta forma a Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) representa uma importante aliada nesse processo, tornando mais ágil e fácil a obtenção de informações, assim as informações estarão sempre disponíveis, no momento em que ocorrem, fator que propicia a transparência dos dados das entidades públicas. Para Jambreiro, Sobreira e Macambira (2012) a participação do cidadão contribuinte para o desenvolvimento de um governo mais eficiente depende especialmente do acesso a informação pública. É com base nessas informações que pode-se acompanhar o cumprimento das metas, sugerir novas ações, apresentar críticas e fiscalizar. Para isso, cabe aos governantes exibir da maneira mais transparente possível sua gestão, assegurando a participação da população.

São diversas as ações realizadas e apresentadas pelos entes públicos, e na sua maior parte são avaliadas conforme o que pede a legislação, não dando tanta importância para a avaliação gerencial, a qual analisa o desenvolvimento do município e, em contrapartida a capacidade de geração de receitas do mesmo (DAL VESCO; HEIN; SCARPIN, 2014). Os resultados apresentados pelas gestões públicas, devem estar evidenciados em demonstrativos elaborados de acordo com as normas de contabilidade pública, sendo possível o acesso, interpretação e entendimento de todos. Com isso, os indicadores sociais podem ser elaborados baseado nesses resultados apresentados, podendo servir para avaliar as gestões públicas. Segundo Ramos e Schabbach (2012) as avaliações são ferramentas significativas para a melhoria da eficiência do gasto público, controle social sobre o Estado e qualidade da gestão. Para Secchi (2013) a avaliação de uma política pública pode ser definida por critérios, padrões e indicadores. O propósito da avaliação de desempenho é comparar o planejado com o que realmente foi realizado, evidenciando as modificações ocorridas, podendo assim confirmar a execução das metas e objetivos estabelecidos (MACHADO; MACHADO; HOLANDA, 2007).

Estudos recentes elaborados por pesquisadores e autores citam o uso de indicadores para avaliar o desempenho da administração tanto de setor público quanto privado, Dal Vesco, Hein e Scarpin (2014), em um estudo realizado citam que os indicadores são uteis para avaliar os seguintes fatores financeiros e econômicos de um município, sendo as receitas, despesas, estrutura de dívida e operacional e também conclui que o tamanho do município em habitantes não se relaciona com a sua situação econômica e financeira obtida através dos indicadores. Fischmann e Zilber (2008), dizem que o desempenho é a capacidade da organização atingir seus objetivos estratégicos através de um planejamento, e que para isto é necessário um sistema de indicadores de desempenho, assim pode ter controle e avaliar se a forma trabalhada está sendo eficiente com relação a custos, tempo e qualidade.

O objetivo principal deste estudo é analisar o desempenho orçamentário e financeiro dos municípios do estado de Santa Catarina. Considerando que o desempenho orçamentário e financeiro é determinante para a implantação e o desenvolvimento de políticas públicas e em função do mesmo cenário econômico para todos os municípios do estado foi elaborado um *ranking* de eficiência financeira, proporcionando assim a comparação entre os pares e a avaliação de quão bem ou mal está a situação financeira de cada município. Ressalta-se que o conhecimento desse resultado possibilitará para a população conhecer a situação do seu município e dos outros do estado de Santa Catarina, contribuirá para que os gestores públicos conheçam a situação financeira em relação aos outros municípios de seu porte e assim estabeleçam medidas de melhoria. Para o poder legislativo é de suma importância conhecer a situação financeira do município e, através de sua prerrogativa de fiscalizar o poder executivo, acompanhe a evolução dos indicadores. Diante do exposto se estabeleceu a seguinte pergunta de pesquisa: Qual a situação orçamentária e financeira dos municípios de Santa Catarina analisada através de indicadores?

Esse trabalho é composto pela introdução, referencial teórico, metodologia, apresentação dos resultados e considerações finais.

REFERENCIAL TEÓRICO

GESTÃO PÚBLICA

Nas últimas décadas a administração pública passou por duas transformações importantes, uma delas é a chamada *New Public Management* que englobou os países ocidentais, inclusive o Brasil, nessa nova maneira de administrar além da eficiência passou a ser cobrado também a eficácia nos atos governamentais tendo como base as empresas privadas

(CHIRSTENSEN, 2012). Atualmente presenciamos a *Pós-New Public Management* que veio para complementar a anterior, para Christensen (2012) a pós-NPM busca reequilibrar os sistemas administrativos existentes sem alterá-los, trazendo assim um modelo de organização pública mais complexo.

A administração pública brasileira é em três esferas, sendo elas a União, os Estados e Distrito Federal e por fim os Municípios onde cada um é responsável por gerir da melhor forma os seus recursos, com a responsabilidade de disponibilizar serviço público de qualidade através da execução do orçamento. Segundo Gerigk e Clemente (2012) é importante que a administração possibilite o atendimento às necessidades públicas a fim de sanar as necessidades, oferecendo educação, saúde, segurança e saneamento básico. Os municípios por estarem mais próximos da população tendo maior participação em seus problemas e sabendo das necessidades pode atuar para solucionar essas questões, sendo assim é possível visualizar mais nitidamente o impacto que a participação dos cidadãos traz sobre a atividade dos gestores. É necessário que haja um sistema elaborado para vencer desafios que estão cada vez mais presentes e causando grandes impactos dentro de uma economia fragilizada. Para que este sistema funcione existem os instrumentos de planejamento estabelecidos pela Constituição sendo eles o Plano Plurianual, a Lei das Diretrizes Orçamentárias e a Lei do Orçamento anual, estas diretrizes são componentes básicos para o planejamento e a gerência do governo, com isso busca se o equilíbrio das contas públicas que representam um conjunto de informações econômicas e financeiras das entidades (PLATTNETO, 2007).

Dentro da administração pública deve se dar relevância a administração financeira e econômica do ente público que consiste em obter, criar e gerir os recursos financeiros que são tão importantes para sanar necessidades públicas (SILVA, 2012). Esta gestão financeira está relacionada com administração das receitas e despesas dos entes públicos, as receitas são todos os recursos recolhidos para os cofres as despesas são os gastos das entidades utilizados para atender os interesses públicos. Para uma boa gestão não é somente necessário que se faça o equilíbrio entre as receitas e despesas, é preciso planejar, orçar tendo em vista as demandas públicas

O governo federal criou O Guia Referencial para Medição do Desempenho da Gestão para ajudar na construção dos índices que as organizações públicas vão usar para medir como está sendo feito o gerenciamento e a administração, a base para estes indicadores são a eficiência e eficácia dos resultados.

INDICADORES DE DESEMPENHO

A administração pública para um melhor desempenho deve realizar sua gestão com base na eficiência, eficácia e efetividade de suas ações. Para Borges e Matias (2011) a relação entre metas e indicadores está atrelada diretamente as estratégias estabelecidas e planejamento executado, afirmam que essas relações cumprem com o papel de disponibilizar informações relevantes sobre economia, eficiência, eficácia, efetividade e avaliação dos gastos público. Avaliação pode ser interpretada como o ciclo que inicia com o exposto de metas e dos resultados a serem alcançados, logo segue com a definição dos métodos utilizados e por fim com o resultado das avaliações (GOMES, 2009). Para que as organizações públicas prestem um bom serviço é importante que elas estejam mensurando o seu desempenho, sendo este o primeiro passo para uma boa gestão, possibilitando assim a melhoria constante das ações desenvolvidas pela administração. Segundo Cunha (2018) a avaliação da gestão é muito importante para a melhora da eficácia do gasto público, qualidade da gestão e a divulgação dos resultados governamentais.

O conceito de avaliação de gestão e desempenho ganhou força com a *New Public Management* (NP) que estabelece o uso de indicadores dentro da gestão pública (JACKSON; LAPSLEY, 2003). Estes indicadores não representam apenas números, são a valoração de metas e acontecimentos relativos a administração e controle público e servem para mensurar os resultados e ajudar no desempenho da organização. Um indicador segundo Mota Junior (2016) equipara-se a uma certa informação pega como base de medida, onde é possível mensurar com clareza o desenvolvimento e os resultados obtidos, com a aplicação de uma ou mais ações, ou ainda verificar o que inicialmente foi estipulado e o que realmente se realizou.

Para incentivar essa avaliação e melhoria da administração pública o governo federal criou a O Guia Referencial para Medição do Desempenho da Gestão, com ele é possível que cada setor público mensure seu desempenho através da aplicação de indicadores de desempenho, onde avaliam o desempenho econômico e financeiro dos entes através de variáveis ou resultados quantificáveis que comparam fatos e dados a valores já estabelecidos (OLIVEIRA, 2009).

Alguns dos indicadores mais utilizados encontrados na literatura são apresentados no quadro abaixo.

Quadro 1: Indicadores mais utilizados por outros autores

Indicador	Fórmula	Autores
Indicador da execução orçamentária	$EO = (RO - RR) - (DO - DR)$	Lourençon (2001)
Indicador da execução orçamentária corrente	$IEOC = RCR / DCR$	Santos e Alves (2011)
Indicador da receita realizada	$IRR = RR / \text{População}$	Knowles, Leighton e Stinson (1997); Ruckert, Borsatto e Rabelo (2002).
Indicador da realização da receita orçamentária	$IRRO = RTR / RTO$	Santos e Alves (2011)
Indicador receita FPM	$RFPM = IRFPM / \text{População}$	Ruckert, Borsatto e Rabelo (2002).
Indicador do resultado primário	$IRP = R_nF / D_nF$	Santos e Alves (2011)
Indicador de transferências	$IT = TM / \text{PIB local}$	López e Corrado (2005)
Indicador do imposto sobre circulação de mercadorias	$ICM = RICMS / RTR$	Riani (2002)
Indicador de retorno do imposto sobre circulação de mercadorias	$IRICMS = RRICMS / RRT$	Ruckert, Borsatto e Rabelo (2002)
Indicador de retorno do imposto sobre circulação de mercadorias	$IRICMS = RRICMS / POP$	Santos e Alves (2011)
Indicador da receita Tributária	$IRT = RTrR / \text{População}$	Riani (2002)
Indicador da receita Tributária	$IRT = RTrR (\text{individual}) / \text{População}$	Campello (2003)
Indicador da receita Tributária	$IRRT = RTrR / RTR$	Ruckert, Borsatto e Rabelo (2002)
Indicador da realização da receita tributária	$IRRT = RTR / \text{PIBL}$	Santos e Alves (2011)
Quociente da dívida fundada	$QDF = DF / RLR$	Kohama (2000)
Quociente da dívida fundada	$QDF = OC / RLR$	Kohama (2000)
Indicador da dívida fundada	$IDF = OC / RD$	Riani (2002)
Indicador da dívida fundada	$IDF = DF / DT$	Riani (2002) e Andrade (2002)
Indicador da dívida fundada	$IDF = DF / \text{População}$	Ruckert, Borsatto e Rabelo (2002)
Indicador de amortização da dívida fundada	$IADF = ADF / RCR$	Santos e Alves (2011)
Indicador de investimentos	$II = IR / DCR$	Riani (2002)
Indicador de investimentos	$II = DF / DTR$	Ruckert, Borsatto e Rabelo (2002)
Indicador de investimentos	$II = DF / \text{PIB Local}$	López e Corrado (2005)
Indicador de investimentos	$II = IEx / \text{PIBL}$	Santos e Alves (2011)

Indicador de utilização de créditos adicionais	IUCA= CAA/DFx	Dalla Vecchia (1999)
Indicador de utilização de créditos adicionais	IUCA= CAA/DE	Dalla Vecchia (1999)
Indicador de créditos adicionais	ICA= CAA/OI	Santos e Alves (2011)
Indicador de operações de crédito	IOC= OCR/DCR	Santos e Alves (2011)

Fonte: Santos e Alves (2011)

METODOLOGIA

O presente artigo busca analisar o desempenho orçamentário-financeiro dos municípios de Santa Catarina através de indicadores orçamentários e financeiros, considera-se desempenho orçamentário e financeiro determinante para o crescimento de políticas públicas e desenvolvimento do cenário econômico. Para isso foi realizada uma investigação descritiva, documental com abordagem quantitativa. A população do estudo compreendeu os municípios do estado de Santa Catarina que totalizam 295 municípios e através do cálculo de amostragem foi obtido o número de municípios participantes da amostra, de acordo com o cálculo abaixo.

$$\text{Tamanho da amostra} = \frac{\frac{z^2 \times p(1-p)}{e^2}}{1 + \left(\frac{z^2 \times p(1-p)}{e^2 N} \right)} \quad (1)$$

Onde z representa o número de desvio padrão, neste caso tem o valor de 1,44, n representa o tamanho da população e e representa a probabilidade de erro, sendo estabelecido 85% de confiabilidade com 6% de margem de erro. Assim o resultado encontrado foi 97, ou seja, a amostra foi composta por 97 municípios.

Com o intuito de analisar o desempenho econômico dos municípios de acordo com o seu porte foi estabelecido estratos de acordo com o valor do Produto Interno Bruto (PIB) de cada um no ano de 2016, sendo que os intervalos são apresentados abaixo juntamente com a quantidade de municípios que pertencem a cada uma das faixas. Para encontrar a quantidade de município que representará cada faixa de riqueza foi realizado o cálculo de proporção, ou seja, o número de municípios da faixa dividido pelo total (295) e esse resultado foi aplicado sobre a quantidade amostral (97) e assim foi encontrada a quantidade pesquisada de cada estrato.

De posse da quantidade de municípios que compõe cada estrato os mesmos foram numerados na planilha do Excel e foi realizado um sorteio, através do sorteador online, para a escolha dos municípios participantes.

Tabela 1: Subcategorias conforme PIB 2016

Subgrupos	PIB	Total de municípios	Municípios considerados
1	Acima de 10.000.000.000	4	2
2	De 5.000.000.000 até 10.000.000.000	5	3
3	De 1.000.000.000 até 4.999.999.999	33	10
4	De 500.000.000 até 999.999.999	48	16
5	De 200.000.000 até 499.999.999	61	19
6	De 100.000.000 até 199.999.999	68	22
7	De 50.000.000 até 99.999.999	54	18
8	Abaixo de 50.000.000	22	7
Total		295	97

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

A análise foi feita por meio do cálculo de indicadores tendo como base os valores constantes nas demonstrações orçamentárias, financeiras, de variações patrimoniais e demonstrativo da receita e despesa de 2016, foi utilizado os dados desse período pelo fato de que foi a divulgação mais recente e completa do PIB de cada município no site do IBGE. Os indicadores selecionados já foram utilizados em outros estudos, Solà (2003), Guzmán (2003), Varela (2004) e López e Corrado (2005), e possuem ampla aceitação.

Quadro 2: Indicadores Orçamentários e Financeiros

Indicador	Fórmula	Descrição
ICA – Indicador de Créditos Adicionais	$ICA = CAA/OI$ CAA= Créditos Adicionais Anuais; OI= Orçamento Inicial	Evidencia alterações anuais orçamentárias considerando créditos adicionais em relação ao orçamento inicial
IRRO – Indicador Realização da Receita Orçamentaria	$IRRO = RTR/RTO$ RTR= Receita total realizada; RTO= Receita total Orçada	Evidencia grau de acerto do planejamento e estimativa das receitas.
IOEC – Indicador da Execução Orçamentaria Corrente	$IOEC = RCR/DCR$ RCR= Receita corrente realizada; DCR= Despesa corrente realizada	Evidencia a capacidade de manter suas despesas correntes através das receitas correntes no mesmo período.
IRRT – Indicador Realização Receita Tributaria	$IRRT = RTR/PIB$ RTR= Receitas tributarias realizadas; PIB= Produto interno bruto local	Evidencia a pressão tributaria sobre a riqueza econômica dos municípios.
II – Indicador de Investimentos	$II = IEx/PIB$ IEx= Investimento executado; PIB= Produto interno bruto local	Evidencia a capacidade de realizar investimentos em relação ao PIB
IRICMS– Indicador de Retorno do ICMS	$IRICMS = RRICMS/Pop$ RRICMS= Receita realizada com ICMS; Pop= população	Retorno do tributo aos municípios em relação a sua população
IRP – Indicador do Resultado Primário	$IRP = RnF/DnF$ RnF= Receita não financeira; DnF= Despesa não Financeira	Evidencia a capacidade de pagamento de dívida
IOC – Indicador de Operações de crédito	$IOC = OCR/DCR$ OCR= Operação de credito realizada; DCR= Despesa de capital Realizada	Evidencia o montante das operações de credito na composição das despesas de capital.
IADF – Indicador Amortização da Dívida Fundada	$IADF = ADF/RCR$ ADF= Amortização Dívida Fundada; RCR= Receita corrente realizada	Evidencia a amortização de dívida fundada em relação as receitas correntes realizadas

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

Os dados utilizados são de natureza secundária e foram obtidos nos sites do Tribunal de Contas de Santa Catarina (TCE/SC) e do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE).

A descrição e a compreensão dos dados foi possível através da aplicação da estatística descritiva utilizando o software SPSS e na aplicação da metodologia *Weighted Aggregated Sum Product Assessment* (WASPAS) que propõem que os problemas de seleção consistem em 4 componentes principais: alternativas, atributos/critérios, peso de cada atributo e medidas de desempenho de alternativas em relação a diferentes atributos. O método WASPAS desenvolvido por Chakraborty e Zavadskas [2015] é uma técnica de análise decisória multicritério (MCDM). Ela parte de uma matriz de decisão X:

$$X = \begin{bmatrix} x_{11} & x_{12} & \dots & x_{1n} \\ x_{21} & x_{22} & \dots & x_{2n} \\ \vdots & \vdots & \ddots & \vdots \\ x_{m1} & x_{m2} & \dots & x_{mn} \end{bmatrix} \quad (2)$$

Onde m é o número de alternativas candidatas, n é o número de critérios de avaliação e x_{ij} é o desempenho de uma alternativa em relação ao seu critério. A aplicação do método WASPAS, que é uma combinação única de duas abordagens MCDM conhecidas, isto é, modelo de soma ponderada (WSM) e modelo de produto ponderado (WPM) requer, a princípio, uma normalização linear dos elementos da matriz de decisão. Contudo, antes da normalização os critérios em uso deverão classificados em benéficos ou não benéficos, ou seja, distinguir critérios que usam como regra ‘quanto maior, melhor’ de critérios ‘quanto menor, melhor’. A normalização segue o esquema 1 para critérios benéficos e o esquema 2 para critérios não benéficos:

$$1) \quad \bar{x}_{ij} = \frac{x_{ij}}{\text{Max}_i x_{ij}} \quad 2) \quad \bar{x}_{ij} = \frac{\text{Min}_i x_{ij}}{x_{ij}} \quad (3)$$

De posse da matriz de decisão normalizada, os dados passam por dois modelos de otimalidade: WSM e WPM. O primeiro modelo (WSM) usa a média ponderada para classificar cada elemento da matriz. Por sua vez o WPM segue o modelo de produto ponderado. Com base no WSM(MACCRIMON1968; TRIANTAPHYLLOU; MANN 1989), a importância relativa da i-ésima alternativa é calculada usando

$$Q_i^{(1)} = \sum_{j=1}^n w_j \bar{x}_{ij} \quad (4)$$

Onde w_j é o peso do j -ésimo critério

O WPM calcula a importância relativa da i -ésima alternativa (MILLER; STARR 1969; TRIANTAPHYLLOU; MANN,1989) fazendo:

$$Q_i^{(2)} = \prod_{j=1}^n (\bar{x}_{ij})^{w_j} \quad (5)$$

A junção do WSM e WPM proposta por Zavadskaset *al.*(2013a, 2013b), ou seja, a soma dos modelos de soma ponderada e do produto ponderado é dada por:

$$Q_i = 0.5Q_i^{(1)} + 0.5Q_i^{(2)} = 0.5 \sum_{j=1}^n w_j \bar{x}_{ij} + 0.5 \prod_{j=1}^n (\bar{x}_{ij})^{w_j} \quad (6)$$

A equação com as importâncias relativas é assim descrita:

$$Q_i = \lambda Q_i^{(1)} + (1 - \lambda)Q_i^{(2)} = \lambda \sum_{j=1}^n w_j \bar{x}_{ij} + (1 - \lambda) \prod_{j=1}^n (\bar{x}_{ij})^{w_j} \quad (7)$$

O *ranking* das alternativas é feito com base no valor de Q_i , ou seja, quanto maior o valor melhor posicionada estará a alternativa i . Para a obtenção dos pesos foi utilizado o método da entropia introduzido nas ciências sociais por Theil (1972) e se refere a uma medida de dispersão dos dados, onde os dados que tiverem ampla distribuição de probabilidade o valor de entropia será elevado e quando os dados apresentarem distribuição estreita o valor da entropia será baixo (NUNES; ALMEIDA; SLEIGH, 2004). A entropia é considerada uma medida simples, porém importante devido a quantidade de informações transmitidas por uma fonte (ZELENY, 1982), sendo obtida pela fórmula:

$$E = \sum_{i=1}^n e(d_i) \quad (8)$$

Assim quanto maior for $e(d_i)$, menor é a informação transmitida pelo i -ésimo atributo e se $e(d_i) = e_{\max} = \ln(m)$, então, o i -ésimo atributo pode ser removido da análise porque não transmite informação.

Ao todo foram calculados nove indicadores por município, sendo eles: de créditos Adicionais (ICA), da realização da receita orçamentária (IRRO), da execução orçamentária corrente (IOEC), realização da receita tributária (IRRT), de investimentos (II), de retorno de ICMS (IRICMS), do resultado primário (IRP), de operações de crédito (IOC) e de amortização da dívida fundada (IADF). Mais informações sobre esses indicadores consta a no quadro 2. A

análise foi realizada com base nos resultados desses indicadores juntamente com o método WASPAS. Para aplicação desse método é necessária a identificação das variáveis que possuem o atributo de quanto maior melhor e quanto menor melhor. Assim foram identificados os seguintes indicadores com a característica de quanto maior melhor: IEOC, IRRT, II, IRICMS e IRP e os que têm a qualidade de quanto menor melhor: ICA, IRRO, IOC e IADF.

RESULTADOS

Após o processamento dos dados os primeiros resultados obtidos foram da estatística descrita que está apresentado a seguir.

Tabela 2: Resultado da estatística descritiva

Indicador	Média	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
ICA	0,1563	0,0971	0,0000	0,4562
IRRO	0,9416	0,2036	0,0099	1,3310
IEOC	1,2118	0,9121	0,9665	10,0749
IRRT	0,0107	0,0073	0,0029	0,0592
II	0,0137	0,0106	0,0010	0,0528
IRICMS	922,4609	487,7544	256,7806	3246,8310
IRP	210,5517	1020,0369	0,0000	9322,8972
IOC	0,0937	0,1343	0,0000	0,5164
IADF	0,0781	0,0671	0,0006	0,2873

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

A estatística descritiva evidencia a grande variabilidade nos indicadores de retorno do ICMS e do resultado primário entre os municípios indicado pelo alto índice do desvio padrão. Um desvio padrão alto já era esperado no indicador IRICMS, pois a medida considera o valor obtido com o retorno do ICMS e a população do município, desta forma como a amostra é composta por municípios de porte variado, em termos de PIB e de número de habitantes, a grande variabilidade do índice representa a realidade dos pesquisados. O alto desvio padrão do IRP evidencia que a capacidade de pagamento das dívidas varia entre os municípios evidenciando assim que nem todos tem a mesma competência de gerir suas dívidas.

Após o cálculo do WASPAS os municípios foram ordenados de maneira decrescente formando *rankings*, primeiramente é apresentado o *ranking* geral e posteriormente o *ranking* por estrato.

Tabela 3: Ranking geral

Município	WASPAS	Classificação	Município	WASPAS	Classificação
Anitápolis	0,19569	1°	São Bernardino	0,09224	50°
Alto Bela Vista	0,18719	2°	Xavantina	0,09173	51°
Mirim Doce	0,16855	3°	Romelândia	0,09093	52°
Jupia	0,16652	4°	Corupá	0,09073	53°
Bom Jesus do Oeste	0,15641	5°	Major Gercino	0,09039	54°
Frei Rogério	0,15011	6°	Correia Pinto	0,09031	55°
Saltinho	0,14639	7°	José Boiteux	0,09024	56°
Princesa	0,14407	8°	Mafra	0,08971	57°
Barra Bonita	0,14332	9°	Águas de Chapecó	0,08948	58°
Maravilha	0,14005	10°	Porto União	0,08937	59°
Içara	0,13987	11°	Nova Veneza	0,08735	60°
Chapadão do Lageado	0,13427	12°	Ipira	0,08593	61°
Santo Amaro da Imperatriz	0,13402	13°	São Lourenço do Oeste	0,08571	62°
Governador Celso Ramos	0,12663	14°	Bela Vista do Toldo	0,08441	63°
Belmonte	0,12566	15°	Tubarão	0,08439	64°
São Domingos	0,12503	16°	Botuverá	0,08405	65°
Braço do Norte	0,12415	17°	Petrolândia	0,08357	66°
União do Oeste	0,12019	18°	Aurora	0,08355	67°
Atalanta	0,11672	19°	Timbé do Sul	0,0834	68°
Santa Terezinha do Progresso	0,11637	20°	Rio do Campo	0,08247	69°
Serra Alta	0,11609	21°	Treze de Maio	0,08216	70°
Piratuba	0,11537	22°	Presidente Nereu	0,08214	71°
Pomerode	0,11537	23°	Dionísio Cerqueira	0,08203	72°
Florianópolis	0,11406	24°	Rio dos Cedros	0,08134	73°
Videira	0,11383	25°	Biguaçu	0,0809	74°
Passo de Torres	0,11331	26°	São José do Cerrito	0,08088	75°
Dona Emma	0,11281	27°	Urubici	0,0802	76°
Coronel Freitas	0,1076	28°	Passos Maia	0,07988	77°
São Bento do Sul	0,10682	29°	Palmeira	0,07943	78°
Ponte Serrada	0,10622	30°	Ipumirim	0,07733	79°
Nova Itaberaba	0,10605	31°	Ascurra	0,07649	80°
Major Vieira	0,10604	32°	São João do Sul	0,07528	81°
Balneário Piçarras	0,10575	33°	Galvão	0,07526	82°
Meleiro	0,10442	34°	Presidente Getúlio	0,07508	83°
São Bonifácio	0,10372	35°	Araquari	0,07375	84°
Vargem Bonita	0,10351	36°	Mondaí	0,07195	85°
Iraceminha	0,10229	37°	Pinhalzinho	0,07171	86°
Chapecó	0,10153	38°	Fraiburgo	0,07101	87°
Tangará	0,10028	39°	Concórdia	0,07051	88°
Braço do Trombudo	0,09798	40°	Itapiranga	0,07007	89°
Ouro	0,09751	41°	Monte Carlo	0,06764	90°
São Martinho	0,09732	42°	Massaranduba	0,06363	91°
Praia Grande	0,09719	43°	São José	0,06271	92°

Faxinal dos Guedes	0,09703	44°	Jaguaruna	0,06201	93°
Trombudo Central	0,09675	45°	Campo Belo do Sul	0,06122	94°
Guarujá do Sul	0,09621	46°	Brusque	0,05726	95°
Capivari de Baixo	0,09498	47°	Lontras	0,05364	96°
Joinville	0,09495	48°	Garuva	0,03788	97°
Pinheiro Preto	0,0926	49°			

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

O município de Anitápolis ficou em primeiro lugar no ranking geral e pertence ao 7º estrato dos municípios em PIB, ou seja, é um município que possui poucos recursos e pertence para a microrregião da grande Florianópolis. Sua nota no índice Firjan é e 0,7854 (2016) o que indica uma boa gestão no geral, mostrando nota critica com relação ao indicador de autonomia que representa que revela maior dependência de recursos a título de transferências constitucionais e voluntárias A cidade de Alto Bela Vista segundo lugar do *ranking* a nota do município com relação a gestão fiscal é de 0,6055, entrando para a classificação geral de boa gestão sendo que em relação a autonomia apresenta situação crítica e a nota de investimentos é excelente. O terceiro colocado do *ranking*, Mirim Doce a nota no índice Firjan avalia o município como tendo uma boa gestão fiscal, na qual obteve nota máxima em investimentos. O município de Joinville que ocupa a posição quadragésima oitava, teve a nota do índice Firjan de 0,4486 o que significa que possui dificuldade na gestão fiscal do município apresenta nota 0,00 quanto ao indicador de liquidez e nota critica quanto os investimentos. Pinheiro Preto o quadragésimo nono no *ranking* foi avaliado com boa gestão no geral, sendo bem avaliado em todos os indicadores do índice. O quinquagésimo município do *ranking*, São Bernardino apresenta uma nota 0,5182 de índice FIRJAN representando que o município está em dificuldades em termos de liquidez e investimentos, situação crítica em autonomia porque depende do repasse de recursos da União e do Estado, porém em gastos com pessoal apresenta boa gestão. Deve-se salientar que o controle dos gastos com pessoal está previsto na Lei de Responsabilidade Fiscal. O município de Brusque posicionado na nonagésima quarta posição do *ranking* teve sua nota no índice Firjan foi de 0,7731 apresentando boa gestão porem com dificuldade no indicador de gastos com pessoal e investimentos, em contrapartida nota máxima em liquidez e autonomia. O antepenúltimo do *ranking* sendo Lontras possui como nota no índice de gestão fiscal 0,4778 o que mostra que o município tem dificuldade na gestão fiscal, apresentou um baixo índice de autonomia. Garuva ocupando a última posição do *ranking* tem nota de 0,4237 no índice de gestão fiscal, onde apresentou situação crítica quanto ao indicador de gastos com pessoal e investimentos. Esta breve análise de alguns municípios de diferentes portes e características teve como propósito demonstrar que isso não interfere positivamente ou

negativamente no desempenho orçamentário-financeiro e o que parece determinante é a filosofia de gestão que é praticada em cada ente da federação.

A seguir se apresenta os rankings e as análises por estrato que teve o intuito de comparar os municípios com os seus pares, ou seja com municípios com riqueza semelhante.

Tabela 4: Ranking por estrato

	WASPAS	Classificação		WASPAS	Classificação
Acima de 10.000.000.000			De 100.000.000 até 199.999.999		
Florianópolis	0,11406	1°	Serra Alta	0,11609	1°
Joinville	0,09495	2°	Passo de Torres	0,11331	2°
De 5.000.000.000 até 10.000.000.000			Nova Itaberaba	0,10605	3°
Chapecó	0,10153	1°	Major Vieira	0,10604	4°
São José	0,06271	2°	Braço do Trombudo	0,09798	5°
Brusque	0,05726	3°	Ouro	0,09751	6°
De 1.000.000.000 até 4.999.999.999			Praia Grande	0,09719	7°
Içara	0,13987	1°	Guarujá do Sul	0,09621	8°
Braço do Norte	0,12415	2°	Pinheiro Preto	0,09260	9°
Pomerode	0,11537	3°	Xavantina	0,09173	10°
Videira	0,11383	4°	Águas de Chapecó	0,08948	11°
São Bento do Sul	0,10682	5°	Bela Vista do Toldo	0,08441	12°
Mafra	0,08971	6°	Petrolândia	0,08357	13°
Tubarão	0,08439	7°	Aurora	0,08355	14°
Biguaçu	0,08090	8°	Timbé do Sul	0,08340	15°
Araquari	0,07375	9°	Rio do Campo	0,08247	16°
Concórdia	0,07051	10°	Treze de Maio	0,08216	17°
De 500.000.000 até 999.999.999			Passos Maia	0,07988	18°
Maravilha	0,14005	1°	Palmeira	0,07943	19°
Santo Amaro da Imperatriz	0,13402	2°	Ascurra	0,07649	20°
Piratuba	0,11537	3°	São João do Sul	0,07528	21°
Balneário Piçarras	0,10575	4°	Monte Carlo	0,06764	22°
Capivari de Baixo	0,09498	5°	De 50.000.000 até 99.999.999		
Correia Pinto	0,09031	6°	Anitápolis	0,19569	1°
Porto União	0,08937	7°	Jupia	0,16652	2°
Nova Veneza	0,08735	8°	Frei Rogério	0,15011	3°
São Lourenço do Oeste	0,08571	9°	Saltinho	0,14639	4°
Presidente Getúlio	0,07508	10°	Princesa	0,14407	5°
Mondaí	0,07195	11°	Chapadão do Lageado	0,13427	6°
Pinhalzinho	0,07171	12°	União do Oeste	0,12019	7°
Fraiburgo	0,07101	13°	Atalanta	0,11672	8°

Itapiranga	0,07007	14°	Dona Emma	0,11281	9°
Massaranduba	0,06363	15°	São Bonifácio	0,10372	10°
Garuva	0,03788	16°	Iraceminha	0,10229	11°
De 200.000.000 até 499.999.999			São Martinho	0,09732	12°
Governador Celso Ramos	0,12663	1°	São Bernardino	0,09224	13°
São Domingos	0,12503	2°	Romelândia	0,09093	14°
Coronel Freitas	0,10760	3°	José Boiteux	0,09024	15°
Ponte Serrada	0,10622	4°	Ipira	0,08593	16°
Meleiro	0,10442	5°	Presidente Nereu	0,08214	17°
Vargem Bonita	0,10351	6°	Galvão	0,07526	18°
Tangará	0,10028	7°	Abaixo de 50.000.000		
Faxinal dos Guedes	0,09703	8°	Alto Bela Vista	0,18719	1°
Trombudo Central	0,09675	9°	Mirim Doce	0,16855	2°
Corupá	0,09073	10°	Bom Jesus do Oeste	0,15641	3°
Botuverá	0,08405	11°	Barra Bonita	0,14332	4°
Dionísio Cerqueira	0,08203	12°	Belmonte	0,12566	5°
Rio dos Cedros	0,08134	13°	Santa Terezinha do Progresso	0,11637	6°
São José do Cerrito	0,08088	14°	Major Gercino	0,09039	7°
Urubici	0,08020	15°			
Ipumirim	0,07733	16°			
Jaguaruna	0,06201	17°			
Campo Belo do Sul	0,06122	18°			
Lontras	0,05364	19°			

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

No *ranking* por estrato é possível analisar a posição de cada município dentro do seu subgrupo por PIB, ao todo são oito, no primeiro subgrupo Florianópolis é melhor avaliado com relação a Joinville no quesito desempenho orçamentário/financeiro. Pode-se afirmar que nesse caso o fator populacional e PIB não influenciaram nessa avaliação, visto que Florianópolis tem menos habitantes e PIB menor com relação a Joinville. No segundo subgrupo Chapecó fica em primeiro colocado, seguido por São José e Brusque. A distância do terceiro colocado para com o primeiro é de 56,40%, ou seja, o fato de estarem no mesmo subgrupo não significa que terão avaliações parecidas. Em todos os outros subgrupos foi analisado e constatado que o fator PIB e população conforme comentado acima, não influenciam para sua melhor ou pior avaliação. Com base no *ranking* por estrato e nessa análise também foi possível perceber que o índice de avaliação por subgrupo não fica distante um do outro, a média dessa avaliação com a junção de todos os subgrupos ficou com 0,10, apesar de uns municípios obterem avaliação menor que outros, teve outros que obtiveram avaliação maior, fazendo com que haja um equilíbrio dentro do seu subgrupo.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo analisar a eficiência e desempenho orçamentário-financeiro dos municípios do estado de Santa Catarina. Foram considerados para a pesquisa todos os municípios sendo selecionados um grupo de amostra. Através da metodologia utilizada foi elaborado rankings de eficiência financeira dos municípios.

Os resultados apresentaram os municípios com melhor desempenho dentro no grupo amostral, os municípios melhor avaliados foram Anitápolis, Alto Bela Vista e Mirim Doce, sendo estes municípios de pequeno porte, enquanto municípios maiores como Florianópolis e Joinville estão em colocações mais abaixo, o que evidencia que o fator de população e PIB não influencia sobre o desempenho de cada um, também foi analisado a nota do ranking com a nota do indicador Firjan que avalia a gestão fiscal dos entes federativos, concluímos que a gestão fiscal não está relacionada com a gestão orçamentária-financeira do município, ou seja, a gestão de cada um depende de suas metodologias adotadas e filosofias aceitas, onde cada um apresenta seus resultados conforme características próprias.

Este estudo contribuiu para discussão sobre o desempenho e eficiência da gestão dos municípios Catarinenses e qual é importância de fazer a avaliação através de indicadores de desempenho. Como recomendação para trabalhos futuros sugere-se o uso de diferentes indicadores para avaliação do desempenho e fazer comparação com demais fatores além do PIB e Índice Firjan, o mesmo pode ser aplicado para demais regiões e estados brasileiros.

REFERÊNCIAS

BORGES, T. B.; MATIAS, M. A. Contabilidade Gerencial no setor público: o caso de Minas Gerais. **Contabilidade Vista & Revista**, v. 22, n. 3, p. 73-98, 2011.

BRASIL. Ministério do Planejamento. **Melhoria da gestão pública por meio da definição de um guia referencial para medição do desempenho da gestão, e controle para o gerenciamento dos indicadores de eficiência, eficácia e de resultados do programa nacional de gestão pública e desburocratização. Produto 4: guia referencial para medição de desempenho e manual para construção de indicadores.** Brasília, 2009. Disponível em: <http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/guia_indicadores_jun2010.pdf>. Acesso em: 20 out. 2019.

CAMPELLO, C. A. G. B. **Eficiência municipal: um estudo no Estado de São Paulo.** 2003. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo. São Paulo, 2003.

CHRISTENSEN, T. Post-NPM and changing public governance. **Meiji Journal of Political Science and Economics**, v. 1, n. 1, p. 1-11, 2012. Disponível em: <<http://mjps.meiji.jp/articles/files/01-01/01-01.pdf>>. Acesso em: 10 set. 2019

CORRADO, A.; LÓPEZ, A. **Indicadores de gestión para el monitoreo de las políticas de modernización en el sector público**: revisión teórica y propuesta para su elaboración. Buenos Aires: Instituto Nacional de la Administración Pública, 2005.

CUNHA, C. G. S. Avaliação de Políticas Públicas e Programas Governamentais: tendências recentes e experiências no Brasil. **Revista Estudos de Planejamento**, n. 12, 2018. Disponível em: <<https://revistas.fee.tche.br/index.php/estudos-planejamento/article/view/4298>>. Acesso em: 10 set. 2019

DAL VESCO, D. G.; HEIN, N.; SCARPIN, J. E. Análise dos indicadores de desempenho em municípios na região Sul do Brasil com até 100 mil habitantes. **Enfoque: Reflexão Contábil**, v. 33, n. 2, p. 19-34, 2014.

DALLA VECCHIA, E. **Orçamento municipal**: o caso dos municípios do Planalto Médio do estado do Rio Grande do Sul-1989 a 1997. 1999. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio-Econômico. Florianópolis, 1999.

FIRJAN. **Índice Firjan de gestão fiscal**. 2016. Disponível em <<https://www.firjan.com.br/ifgf/>>. Acesso em: 09 nov. 2019.

GERIGK, W.; CLEMENTE, A. Gestão financeira dos municípios brasileiros de porte médio. **Revista Pretexto**, v. 13, n. 1, 2012. Disponível em: <<http://www.fumec.br/revistas/pretexto/article/view/1030>>. Acesso em: 01 dez. 2018.

GUZMÁN, C. A. El logro del valueformoney en la gestión pública: consideraciones en torno a los indicadores de eficiencia, eficacia y economía. **Revista Contabilidade & Finanças**, São Paulo, n. 32, p. 99-110, maio/ago. 2003

JACKSON, A.; LAPSLEY, I. The diffusion of accounting practices in the new “managerial” public sector. **International Journal of Public Sector Management**, v. 16, n. 5, p. 359-372, 2003.

JAMBEIRO, O.; SOBREIRA, R.; MACAMBIRA, L. Informação, participação cívica e controle da gestão pública: análise dos *websites* das capitais brasileiras. **Revista Eptic**, v. 14, n. 1, 2012.

KNOWLES, J.; LEIGHTON, C.; STINSON, W. Indicadores de medición del desempeño del Sistema de Salud. Sep. 1997. Disponível em: <www.proadess.cict.fiocruz.br/artigos/medidas.pdf>. Acesso em: 18 ago. 2019.

KOHAMA, H. **Balancos públicos**: teoria e prática. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

LOURENÇON, C. **O orçamento municipal como elo de ligação entre o planejamento operacional e as finanças**. 2001. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Florianópolis, 2001. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/80026>>. Acesso em: 18 ago. 2019.

Macrimon, K. R. **Decision making among multiple attributes alternatives: a survey and consolidated approach**. Rand memorandum, RM-4823-ARPA, 1968.

MACHADO, M. R.; MACHADO, M. A. V.; HOLANDA, F. M. A. Indicadores de desempenho utilizados pelo setor hoteleiro da cidade de João Pessoa/PB: um estudo sob a ótica do *Balanced Scorecard*. **Turismo-Visão e Ação**, v. 9, n. 3, p. 393-406, 2007.

MILLER, D. W.; STARR, M. K. **Executive decisions and operation research**. Prentice-Hill: Englewood Cliffs, 1969.

MOTA JUNIOR, J. F. **A falta de regulamentação da lei de acesso à informação pelos municípios**: fator impeditivo à garantia do direito à informação e à formação da cidadania participativa. 2015. Dissertação (Mestrado em Direito) – Instituto Brasiliense de Direito. Brasília, 2015.

NUNES, R. R.; ALMEIDA, M.P.; SLEIGH, J. W. Entropia espectral: um novo método para adequação anestésica. **Revista Brasileira de Anestesiologia**, v. 54, n. 3, p. 404-422, 2004.

OLIVEIRA, J. E. **O sistema de avaliação de resultados organizacionais e o princípio da eficiência no serviço público**. Brasília: Senado Federal. 2009. Disponível em: <<http://www2.senado.leg.br/bdsf/handle/id/496519>> Acesso em: 18 out. 2019.

PLATT NETO, O. A. *et al.* Publicidade e transparência das contas públicas: obrigatoriedade e abrangência desses princípios na administração pública brasileira. **Contabilidade Vista & Revista**, v. 18, n. 1, p. 75-94, 2007.

PRADO, O. **Governo eletrônico e transparência**: a publicização das contas públicas das capitais brasileiras. 2004. Dissertação (Mestrado em Administração Pública e Governo) – Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2004. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/2432>>. Acesso em: 23 nov. 2018.

RAMOS, M. P.; SCHABBACH, L. M. O estado da arte da avaliação de políticas públicas: conceituação e exemplos de avaliação no Brasil. **Revista de Administração Pública-RAP**, v. 46, n. 5, p. 1271-1294, 2012.

RIANI, F. *et al.* Evolução recente e a renegociação da dívida pública do Estado de Minas Gerais. In: SEMINÁRIO SOBRE ECONOMIA MINEIRA; 10. 2002. Diamantina, MG. **Anais...** Diamantina, 2002. Disponível em: <<https://core.ac.uk/download/pdf/6519811.pdf>>. Acesso em: 22 set. 2019..

RÜCKERT, I. N.; BORSATTO, M. L.; RABELO, M. **As finanças municipais e os gastos sociais no Rio Grande do Sul, 1995-99**. Porto Alegre: Secretaria da Coordenação e Planejamento, Fundação de Economia e Estatística Siegfried Emanuel Heuser, 2002.

SANTOS, S. R. T.; ALVES, T. W. O impacto da Lei de Responsabilidade Fiscal no desempenho financeiro e na execução orçamentária dos municípios no Rio Grande do Sul de 1997 a 2004. **Revista de Administração Pública**, v. 45, n. 1, p. 181-208, 2011.

SECCHI, L. **Políticas públicas**: conceitos, esquemas de análise, casos práticos. Cengage Learning, 2014.

SOLÀ, J. M. G. Indicadores de gestión para las entidades públicas. In: CONGRESO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA; 8., 2003, Panamá. **Anais...** Panamá, 2003. Disponível em:

<www.unpan.xunxorg/intradoc/groups/public/documents/clad1clad0047601.pdf>. Acesso em: 22 set. 2019

THEIL, H. **Statistical decomposition analysis, with applications in the social and administrative sciences**. Amsterdam: North Holland Pub, 1972.

TRIANAPHYLLOU, E.; MANN, D.H. An examination of the effectiveness of multi-dimensional decision making methods: a decision-making paradox. **Decision Support Systems**, v. 5, n. 3, p. 303-312, 1989.

VARELA, P. S. **Indicadores sociais no processo orçamentário do setor público municipal de saúde: um estudo de caso**. 2004. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) — Curso de Pós-Graduação em Ciências Contábeis. Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.

VIEIRA, J. B. Transparência pública e corrupção nos municípios brasileiros: o impacto do governo eletrônico. **Revista Democracia Digital e Governo Eletrônico**, n. 6, 2012.

ZAVADSKAS, E. K. *et al.* Multi-criteria assessment of facade's alternatives: peculiarities of ranking methodology. **Procedia Engineering**, n. 57, p. 107-112, 2013a.

ZAVADSKAS, E.K. *et al.* MCDM methods WASPAS and MULTIMOORA: verification of robustness of methods when assessing alternative solutions. **Economic Computation and Economic Cybernetics Studies and Research**, v. 47, n. 2, p. 5-20, 2013b.

ZELENY, M. **Multiple criteria decision making**. New York: McGrawHill, 1982.

CAPÍTULO 6

ESTUDO DA GESTÃO E DA OPERAÇÃO DE EMPRESA DOS RAMOS DE TRANSPORTE, ARMAZENAGEM E SERVIÇOS ADUANEIROS

Daniel Perdigão, Universidade de Brasília

RESUMO

O objeto de análise deste trabalho é uma empresa de serviços do ramo de logística e comércio exterior. Este operador logístico foi fundado em 1992 e tem a sua matriz na região metropolitana de Porto Alegre. Analisamos a empresa do ponto de vista logístico, nos aspectos de gestão e de operação. O estudo do caso se baseou em informações sobre a empresa que estão disponíveis em documentos impressos ou eletrônicos. Na análise, buscamos fornecer uma visão geral da organização e da gestão da empresa no aspecto logístico, tentando compreender os fenômenos ocorridos à luz de teorias da Administração e de saberes de outras áreas, como Engenharias Civil e Mecânica. Concluímos que a empresa examinada executa adequadamente o seu trabalho como operador logístico, tem uma gestão logística apropriada, mas precisa seguir atenta à concorrência e continuamente rever e aplicar avanços na área de gestão logística, sejam técnicos ou tecnológicos.

PALAVRAS-CHAVE: logística, gestão de estoques, transportes.

INTRODUÇÃO

Logística, a rigor, é a organização e a implementação de uma operação complexa. Em Administração, logística é o gerenciamento do fluxo de materiais entre o ponto de origem e o ponto de consumo, buscando atender às necessidades dos clientes ou das empresas. Recursos geridos pela logística são bens tangíveis, como materiais, equipamentos, suprimentos, assim como alimentos e outros itens consumíveis (BRANDALISE, 2017).

Assim, a gestão de logística envolve a administração e a engenharia da cadeia de abastecimento, visando planejar, implementar e controlar de forma eficaz e eficiente o fluxo e o armazenamento de bens entre o ponto de origem e o ponto de consumo para atender requisitos do cliente. A minimização do uso de recursos é uma motivação comum em todas as áreas da logística. Profissionais especializados e *softwares* podem ajudar a modelar, analisar, visualizar e otimizar a gestão logística para atingir o objetivo de minimizar custos e recursos utilizados (BERTAGLIA, 2016).

A importância do presente trabalho reside exatamente no impacto que uma boa gestão logística pode trazer à saúde financeira, ao impacto ambiental e à percepção de valor pelos

clientes internos e externos da empresa (BRANDALISE, 2017). Assim, realizamos o estudo de um caso, por meio de pesquisa bibliográfica e documental, para analisar como se dá a gestão logística de uma empresa.

A empresa escolhida é gaúcha, fundada em 1992. Atua nos ramos de transporte rodoviário, armazenagem e serviços aduaneiros. Possui unidades em três estados brasileiros e também no Paraguai, Uruguai, Argentina e Chile, com cerca de 100 funcionários. Transporta produtos tão diversificados quanto itens das indústrias automobilística, química, alimentícia, calçadista e têxtil, além de matérias-primas. O controle e a gestão das operações são feitos com softwares de planejamento de recursos (*Enterprise Resource Planning, ERP*), troca eletrônica de dados (*Electronic Data Interchange, EDI*), gestão de armazenamento (*Warehouse Management System, WMS*), rastreamento ininterrupto e roteirizadores.

Nosso objetivo nesta pesquisa foi o de obter informações que permitissem o delineamento da operação logística implementada pela empresa, a fim de aprimorar a formação como administrador que pode, eventualmente, atuar na área logística. A empresa não será aqui nomeada, em razão de também não ter sido identificada expressamente em alguns dos documentos consultados para o presente estudo.

OPERAÇÕES LOGÍSTICAS

Atualmente, é imprescindível às empresas do ramo de bens tangíveis a implantação de um sistema de logística. A importância estratégica e os desdobramentos da logística, hoje, são grandes demais para que uma empresa não trate a questão de forma sistemática. Antes, cuidar da logística de forma organizada levava a vantagens diferenciais ante a concorrência. Atualmente, é uma questão de não ficar isolado, para trás, superado por praticamente a totalidade dos rivais de mercado (MOURA, 2006).

As operações logísticas são muito particulares. Cada empresa, em função de aspectos como localização e estrutura física, tem suas próprias necessidades logísticas. Porém, na maioria dos casos, a logística não faz parte do negócio-fim da empresa, seu “*core business*”. Desenvolver um sistema logístico por conta própria desviaria o foco da empresa de seu negócio principal, além de não se garantir a mesma qualidade que a contratação de uma empresa especializada. Assim, cada vez mais, as empresas terceirizam seu setor e suas operações logísticas (BERTAGLIA, 2016).

Mas há mais vantagens: aumenta-se a flexibilidade das operações logísticas pela contratação terceirizada de uma empresa especializada, reduz-se o investimento em ativos de

transporte e de armazenagem, reduzem-se os tempos de transporte e de armazenamento, ampliando-se a eficiência operacional do negócio principal. É a chamada “*outsourcing*”, ou terceirização. Trata-se, portanto, da contratação de outra empresa, externa, para gerir atividades-meio ou atividades de apoio da empresa principal (MOURA, 2006).

Não é por outro motivo que, em lugar de estudar uma empresa que tem a logística como atividade de apoio ou auxiliar, optamos por esquadrihar a operação de uma empresa que tem como atividade-fim a oferta de serviços de logística a outras empresas. Em outras palavras, se, cada dia mais, as operações logísticas são terceirizadas, nada melhor que estudar o caso de uma empresa verdadeiramente especializada no ramo, e que oferece estes serviços para muitas outras empresas cujas atividades-fim são outras.

A empresa que focamos neste estudo parece entender que a adequada administração de materiais, seja na armazenagem, no transporte ou no desembarço aduaneiro, são capazes de gerar economias expressivas, com redução do tempo de processamento dos pedidos dos clientes ou maior e mais pronta disponibilidade de insumos. Porém, é preciso observar que há custos elevados. As operações logísticas da empresa nas três áreas principais em que oferece serviços são bastante custosas. Armazenagem requer armazéns e maquinário de transporte interno. Transporte requer frota própria para transportes rodoviários e contratos vantajosos, mas de elevados custos, com operadores ferroviários, marítimos e, eventualmente, aéreos. E o desembarço aduaneiro requer uma equipe multiprofissional qualificada, que possa atuar legalmente em ambos os dois países envolvidos em cada um dos passos fronteiriços pelos quais devem passar os bens transportados. Por fim, a integração destas áreas requer investimento pesado em tecnologia, tanto para a gestão integrada quanto para o estudo das melhores e mais econômicas formas de se atender cada cliente (CARVALHO, 2013).

O que a empresa objeto do nosso estudo oferece são soluções integradas nestas três áreas, possibilitando que as operações logísticas de empresas cuja especialidade não é a logística possam se beneficiar de uma extensa estrutura sem ter de imobilizar capital. Obviamente, esta não é a única empresa a oferecer tais serviços. Esta empresa apenas ganha destaque, no presente trabalho, por ter sido a escolhida para a análise de sua operação logística, a qual será detalhada nas próximas seções. Note-se, no entanto, que a escolha se deveu à excelência do seu trabalho, reconhecido por premiações setoriais, e pela existência de materiais bibliográficos de redação independente sobre essa empresa, nos quais pudemos nos apoiar.

GESTÃO DE ESTOQUES E ARMAZENAGEM

A armazenagem pode ser feita em variados espaços, mas a mais comum é o armazém. A eficiência de um armazém depende de um bom projeto, de bons equipamentos de apoio e de uma boa gestão de processos. Quando falamos em eficiência, estamos nos referindo ao impacto nos tempos, na qualidade e nos custos da operação de armazenagem.

Nesta seção, buscamos tratar de aspectos da operação de armazém geral da empresa em tela, como setores, estruturas e modos de operação. Como a empresa atende diversos clientes, com os mais diversos tipos de cargas, no mesmo armazém, a operação se torna mais complexa. Assim, compreender a operação de armazenamento de um operador logístico tão diversificado tende a ter forte impacto na formação do administrador.

Note-se que a falta ou a falha de planejamento de operação de armazéns gerais pode gerar custos e tempos desperdiçados. Quando, por exemplo, a alocação de áreas específicas do armazém a novos clientes é alicerçada somente na experiência dos funcionários mais antigos, pode haver a necessidade de realocação ou mesmo de substituição das estruturas usadas no armazenamento. O cliente, obviamente, fica frustrado, pois já poderia ter se adaptado às operações, e se vê obrigado e submetido a um novo período de adaptação, em falha que deve ser atribuída à ausência ou ao mau planejamento inicial.

RECEBIMENTO E EXPEDIÇÃO

A principal função de um armazém geral de uma empresa como a que é objeto deste estudo é guardar materiais temporariamente, enquanto não são demandados ou enquanto aguardam transporte, seja por falta de veículo, por falta de autorização de transporte, por falta de documentação aduaneira, por falta de retirada por parte do proprietário da carga ou, simplesmente, porque não chegou a data prevista para a sua saída (MECALUX, 2021).

Mas, claro, só é possível haver materiais disponíveis em um armazém porque eles, em algum momento, entraram, e porque têm formas de sair. Os locais para ocorrer as entradas e saídas são, respectivamente, o recebimento e a expedição. Na zona de recebimento, a carga é retirada dos caminhões para serem verificadas suas qualidade e quantidade, antes de ser transferida para a área de armazenagem (MECALUX, 2021).

No entanto, nem sempre a carga vai para essa área. A empresa pesquisada oferece o serviço de *cross-docking*, que consiste na disposição da carga diretamente na zona de expedição. Em seu armazém geral, esta missão é facilitada pelo fato de o recebimento e a

expedição ocorrerem nas mesmas docas (SBARDELOTTO, 2010). Note-se, no entanto, que a localização e a quantidade de entradas e de saídas de um espaço de armazenamento têm impacto nos tempos de deslocamento de cargas e funcionários, nas direções de fluxo, na fluidez das ações de carga e descarga. A zona de expedição, por exemplo, poderia estar no lado oposto da zona de recebimento (GIMENES *et al.*, 2020). Para a operação da empresa, tal configuração não seria vantajosa, especialmente pela especialidade em *cross-docking*. No caso, os acessos de entrada e de saída estão situados do mesmo lado do armazém.

Nas transferências de materiais, adotam-se docas e, eventualmente, uma área de movimentação. Trata-se de uma fase crítica do processo, pois envolve tempos e custos. Então, tal etapa requer estudos para ser efetuada com eficácia, eficiência e segurança, sob pena de comprometer toda a operação. O número de docas necessárias a um armazém, por exemplo, pode ser determinado pela observação da fila de espera, por equações encontradas na literatura ou, de forma mais precisa, por simulação computacional (IMAM, 2020; SBARDELOTTO, 2010).

O caso da empresa pesquisada chama a atenção porque, antes de 2010, adotava-se uma etapa adicional de carga e descarga. Em lugar de o descarregamento ocorrer diretamente nas docas, ele ocorria primeiramente em uma área de descarga, sendo, depois, levado a uma área de transferência. O tempo adicional derivava não somente da movimentação extra, mas da confusão que ocorria entre veículos sendo carregados e outros sendo descarregados. A mudança para um carregamento direto nas docas fez o processo ter seu tempo reduzido em cerca de 10%, além, claro, de liberar a empilhadeira a combustão para outros processos internos na área de armazenamento (SBARDELOTTO, 2010).

ARMAZENAGEM

Há duas regiões distintas identificáveis em um conceito amplo de armazenagem: a área de armazenagem e a área de *picking*. A diferença entre elas está na prontidão de disponibilidade: na área de armazenagem, ficam os materiais com previsão de saída indeterminada, ou seja, que ainda aguardam a definição do momento de serem movidas. Por sua vez, a área de *picking*, em geral, é uma área menor, utilizada para a guarda de materiais que logo serão removidos (GIMENES *et al.*, 2020). Neste tópico, abordaremos a área de armazenagem da empresa, em senso estrito. No próximo, trataremos da área de *picking*.

A área dedicada à armazenagem é bem maior que a de *picking*. Para planejar a criação e a utilização desta área, é preciso saber quais materiais serão estocados, como serão estocados

e qual será o conceito norteador da estocagem. Deriva daí a escolha da disposição das ruas e corredores de movimentação. Fatores como peso, dimensão e quantidades médias e máximas contribuem para descrever a carga que será armazenada (MEDEIROS, 1999).

Podemos considerar a existência de três conceitos norteadores de estocagem: a armazenagem dedicada, a armazenagem aleatória e a armazenagem por classes. A primeira, também chamada armazenagem fixa, é aquela em que cada material ou carga tem sua posição predefinida no armazém. Sua principal vantagem é reduzir a movimentação nos corredores, pois toda a carga de mesma categoria fica concentrada em um mesmo espaço do armazém. A desvantagem é que, caso haja pouca carga daquela categoria, os espaços destinados a ela permanecerão vazios, exigindo áreas e volumes de armazenagem maiores. Outro problema é a eventual superlotação de uma área dedicada, que, em tese, não pode ser solucionada usando espaços dedicados a outras categorias de materiais (LOURENÇO, 2013).

A armazenagem aleatória, conhecida também como armazenagem livre, é aquela em que as cargas são dispostas em quaisquer espaços livres no armazém o momento de sua alocação. A vantagem é a de poder utilizar o armazém até a sua capacidade máxima sempre, pois nenhuma área fica vazia à espera de uma carga que atenda a critérios específicos. Em contrapartida, as cargas de mesmo tipo ficam espalhadas pelo armazém, requerendo maiores recursos para sua movimentação, inclusive de controle (LOURENÇO, 2013).

Por fim, a armazenagem por classes adota elementos das outras duas. Neste conceito, as cargas são classificadas em grandes grupos, sem uma especificidade elevada, de acordo com um critério simples, como demanda, tamanho ou tipo. Os grandes grupos têm espaços reservados no armazém. No entanto, dentro de cada grande grupo, a armazenagem passa a ser aleatória, ou seja, ocupa as lacunas do espaço reservado ao respectivo grupo no armazém (LOURENÇO, 2013).

Podemos mencionar, também, os métodos mais conhecidos de estocagem: empilhamento no piso, estrutura porta-*pallets* e uso de transelevadores. O empilhamento no piso é um método de baixa densidade, já que, por segurança, as cargas não deveriam superar a altura de 1,5 m, além de, frequentemente, exigir a mobilidade de outras cargas para se atingir a que se quer armazenar ou remover. O emprego de estruturas porta-*pallets* permite o uso de empilhadeiras, o que implica a movimentação individual de cargas; porém, suas estruturas são fixas, com pouca possibilidade de mudança. O uso de transelevadores permitiria a redução da largura dos corredores, com maior densidade de carga no armazém, mas o custo desses

equipamentos é muito elevado, sendo mais justificado em armazéns de maior metragem (GIMENES *et al.*, 2020).

No armazém da empresa pesquisada, a forma de estocagem é com o uso de *pallets* (estrados) de madeira, os quais são dispostos em estruturas porta-*pallets*, que, com base no que tratamos há pouco, é o método de melhor custo-benefício para o armazém da empresa. Além disso, seguindo os melhores estudos disponíveis, os corredores e ruas de porta-*pallets* são dispostos de forma paralela às docas, que se situam, todas, de um mesmo lado do armazém. Apesar desses acertos no planejamento do armazém, como já se disse, as docas ficaram sem uso até 2010, fato que foi revertido graças à intervenção de pesquisadores da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (SBARDELOTTO, 2010).

Em função da área e do volume reduzidos do seu armazém geral, até 2010, a empresa fazia uso do conceito de armazenagem livre. Isto significa que as cargas são colocadas sem seguir um padrão, nas lacunas disponíveis dos porta-*pallets* em qualquer ponto do armazém. A vantagem da utilização completa do espaço era contraposta à necessidade de maiores deslocamentos nas movimentações de carga no armazém (LOURENÇO, 2013; SBARDELOTTO, 2010).

Nota-se, porém, que a empresa trabalha, também, com clientes cujas cargas têm densidades elevadas. São cargas alocadas em reservatórios grandes, que chegam a pesar mais de uma tonelada e meia. Estes reservatórios precisam ser alocados na parte inferior dos porta-*pallets*, para não sobrecarregar sua estrutura. A consequência é a de que, como exceção, estas cargas têm limitação de posicionamento no armazém (SBARDELOTTO, 2010).

Em função disto e de outras observações derivadas do mesmo estudo e da mesma intervenção referida anteriormente, a armazenagem passou a ser dedicada. Houve um ganho no tempo e no custo de movimentação das cargas, e ficou mais fácil para os operadores memorizarem e encontrarem os *pallets* de cada cliente no armazém. Mais do que isso: a disposição de cargas similares de forma mais próxima ainda fez com que o espaço ocupado por elas fosse otimizado, compensando parcialmente a reserva de espaço típica do conceito de armazenagem dedicada (SBARDELOTTO, 2010).

PICKING

Como já dissemos, a armazenagem ocorre em duas zonas, a de armazenagem propriamente dita e a de *picking*. No tópico anterior, tratamos da armazenagem. Agora, abordaremos a área de *picking*. Trata-se da área que abriga as cargas retiradas da área de

armazenagem de mais longo prazo para prepará-las à expedição, ou que abriga cargas que sequer passarão pela armazenagem de prazo indeterminado, pois já têm previsão de expedição para breve (MEDEIROS, 1999).

A área de *picking*, embora relativamente pequena, é central na operação de um armazém. É a operação que mais requer mão-de-obra, que consome mais tempo e, em consequência, é a mais cara. Estima-se que o *picking* demande algo perto dos 55% dos custos da operação de armazenagem, além de até 40% dos custos de mão-de-obra. Não é à toa que esta seja a principal área de foco para intervenções que busquem a melhoria dos processos internos do armazém (MEDEIROS, 1999; SBARDELOTTO, 2010).

Há outras razões para o *picking* ser alvo das primeiras intervenções no sentido da melhoria dos serviços prestados pelo armazém. A principal é a que o *picking* acaba por ser a área cuja percepção de valor ao cliente é maior. É uma boa atividade de *picking* que garante que não haverá atrasos, que não haverá danos à carga ou à mercadoria, que a carga certa embarcará no caminhão certo, entre outros fatores de fácil verificação e impacto ao cliente final (MEDEIROS, 1999).

Por princípio, a zona do *picking* só deve guardar materiais em pequenas quantidades, de forma facilmente acessível e por curto espaço de tempo. Este princípio norteador acaba por orientar sugestões a melhorar o sistema de *picking*. São elas: a priorização de produtos de maior demanda, tanto na área de *picking* quanto no armazenamento tradicional, deixando estes produtos mais próximos da área de *picking* para acelerar o abastecimento desta última zona, ou seja, o ressuprimento ou reabastecimento; o uso de documentação e de equipamentos claros e de operação simples; a adoção de um sistema informatizado eficiente e intuitivo de localização de cargas; a redução de rotinas de conferência, como contagens em duplicata; a limitação de áreas, tanto de todo o *picking*, quanto a área dedicada e exclusiva de cada funcionário, diminuindo deslocamentos desnecessários e impondo-se um ambiente mais simples de gerir; evitar o ressuprimento na mesma hora ou área em que estão ocorrendo atividades de separação e verificação, pois estas últimas requerem alto grau de atenção do funcionário (RIVERA, 2005).

No caso da empresa pesquisada, as cargas movimentadas são grandes, requerendo equipamentos para deslocamento. Assim, a ideia de um *picking* de quantidades pequenas é dificultada. Mesmo assim, ainda é importante considerar o princípio do fácil acesso às cargas de maior demanda. Para isto, ficou definido que as posições de solo dos porta-*pallets* do *picking* seriam destinados a essas cargas prioritárias. A grande vantagem desta decisão na empresa

deriva do fato de que isto dispensa o funcionário de baixar os *pallets* para fazer a verificação e a separação. Além disso, dois outros dos princípios mencionados anteriormente são atendidos: o ressuprimento do *picking* é ágil o suficiente para não deixar ociosa a mão-de-obra do setor e, também, programado para ocorrer em momentos em que não se executam as atividades de separação (SBARDELOTTO, 2010).

Além disso, mesmo dentro da área de *picking*, os itens que representam uma fatia mais expressiva do total de movimentações do armazém geral da empresa ganharam posicionamento privilegiado, mais próximo da área de expedição, enquanto itens de baixa demanda ficaram relegados a uma região de mais difícil acesso na área de *picking* (SBARDELOTTO, 2010).

TRANSPORTE E DISTRIBUIÇÃO

O transporte de especialidade da empresa objeto desta pesquisa é o rodoviário. Há uma lógica nisso: o Mercosul tem poucas ferrovias internas e ligando os países, e com administrações incertas (PEREIRA, 2017), e a navegação de cabotagem, tanto nacional quanto internacional, ainda é incipiente (FERRAZ JR., 2020). Além disso, para grandes volumes e mercadorias de baixo valor agregado, o custo do transporte aéreo torna-se proibitivo (MUCHIUTTI; CANCISSÚ, 2019).

Pode-se dizer que há três tipos gerais de carrocerias para caminhões: abertas, fechadas e especiais. As especiais são específicas para determinado de carga. Por exemplo, um caminhão-tanque é específico para o transporte de líquidos a granel, enquanto uma carroceria florestal é a ideal para transportar madeira, mas nenhum deles tem flexibilidade para o transporte de outros tipos de carga (COBLI, 2020).

Já a maior diferença entre as carrocerias aberta e fechada, que transportam cargas inespecíficas, é o grau de proteção da carga. As carrocerias fechadas protegem melhor os itens transportados em relação às carrocerias abertas. Dos tipos de carrocerias fechadas, pode-se destacar os baús e os *siders*. Os baús são carrocerias ótimas para cargas secas e encaixotadas. Não por outra razão, também são a opção usada por empresas de mudanças. Uma variante é o baú frigorífico, dotado de refrigeração. Já os *siders* são uma espécie de baú com as laterais lonadas, ou seja, em lugar de paredes metálicas, as laterais são cobertas por lonas. A vantagem é a facilidade no carregamento e descarregamento sem docas, por empilhadeiras. Cargas em *pallets* encontram nas carrocerias *siders* o transporte ideal, justamente por essa flexibilidade no carregar e no descarregar (COBLI, 2020).

Por lidar especialmente com *pallets*, a opção da empresa pesquisada foi, naturalmente, por uma frota exclusivamente formada por caminhões de carroceria *sider*. Além disso, como dissemos anteriormente, a empresa optou por uma frota própria, não dependendo, assim, de terceiros para o transporte de suas cargas. Trata-se de uma opção que aumenta a segurança, por haver uma relativa estabilidade na frota, na equipe de motoristas e no controle dos dispositivos de rastreamento, além de facilitar o desembarço aduaneiro, pois a frota acaba contando com uma identidade visual que traz confiança aos agentes fiscais de fronteira, tendo mudado muito pouco nos últimos 10 anos.

Outro diferencial da empresa que é nosso objeto de pesquisa em relação a empresas que não terceirizam seu transporte é a vantagem de contar com roteirizadores a custo mais baixo por empresa. Trata-se de sistemas que ajudam a empresa a definir a melhor rota de uma viagem. Na verdade, o sistema roteirizador vai além: ele, além de definir a melhor rota, sugere o melhor veículo dentre os disponíveis, contribui para o ajuste do tamanho da frota e gerencia o tempo de trabalho dos motoristas, garantindo a jornada legal e o descanso adequado (ALBUQUERQUE, 2020). Sendo intensamente utilizado, seu custo acaba sendo diluído, em vantagem derivada da terceirização.

Roteirizadores facilitam sobremaneira a aplicação de uma técnica de gestão de cargas que otimizam a capacidade de transporte da frota: o *milk run*. Trata-se de empregar os veículos com a exata capacidade de carga nas rotas cujos custos e tempos são menores, passando em cada ponto do caminho para coleta ou entrega no tempo certo. Por exemplo: em lugar de a empresa despachar três vezes um caminhão para coletar carga nos clientes A, B e C, ela usa um só caminhão, com a capacidade de carga adequada, e passa nos clientes A, B e C, na ordem e nos tempos previstos como melhores pelo roteirizador, retornando ao armazém geral. As distâncias totais percorridas ficam menores, com a vantagem da redução do espaçamento de tempo entre as coletas, ou seja, o cliente é atendido mais frequentemente (MOURA; BOTTER, 2002).

Por fim, o emprego de ferramentas eletrônicas como EDI (*Electronic Data Interchange*, ou Troca Eletrônica de Dados) e WMS (*Warehouse Management System*, ou Sistema de Gestão de Armazéns) permitem à empresa disponibilizar informações continuamente aos clientes, com notificações por e-mail sobre eventos como embarque, entrada em aduana, cruzamento de fronteira e, finalmente, entrega. Isto significa oferecer maior transparência aos clientes, além de dar maior visibilidade ao valor do serviço prestado.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste trabalho, uma pesquisa bibliográfica e documental que teve como objeto uma premiada empresa gaúcha dos ramos de transporte rodoviário, armazenagem e serviços aduaneiros, buscamos obter respostas que permitissem uma análise da logística implementada pela empresa, a fim de aprimorar nossa formação como administradores que podem, eventualmente, atuar na área logística.

O estudo se justificou pelo fato de que a terceirização das áreas de logística, de importação e de exportação tem sido cada vez maior. Então, em lugar de examinarmos uma empresa que hoje, eventualmente, tenha operação logística própria, mas amanhã possa terceirizá-la, optamos por examinar o caso de uma empresa que tem a logística como ramo de atuação.

O fato de ser uma empresa reconhecida significou que havia número razoável de estudos acadêmicos disponíveis na literatura especializada, facilitando a execução da pesquisa bibliográfica necessária à redação do trabalho. Com isso, foi possível escolher um caso de sucesso, o melhor exemplo a ser estudado, em lugar de nos vermos forçados a optar por examinar uma empresa qualquer apenas porque ela nos seria fisicamente próxima ou porque o acesso a suas instalações nos seria franqueado.

Em relação ao armazém geral da empresa estudada, pudemos observar que os processos que ocorrem ali foram melhorados ao longo do tempo, especialmente pela intervenção de especialistas, que levaram, por exemplo, a empresa a reativar suas docas e a abandonar a armazenagem livre em prol da armazenagem fixa, reduzindo custos em ambas as escolhas.

Quando falamos em transportes, especialmente internacionais, a transparência, a informatização dos processos e a presença de profissionais em cada um dos países atendidos se tornam grandes diferenciais a favor da empresa. Afinal, cruzar fronteiras sempre é um processo de consequências imprevisíveis, já que a jurisdição é estrangeira. Manter o cliente informado em tempo real e contar com uma equipe para cuidar de problemas que possam advir das incertezas do comércio exterior contam pontos para a empresa.

Observou-se, assim, que, tanto na área de armazenagem, quanto na de transportes, a empresa tem feito o melhor uso de maquinários e tecnologias para se manter na liderança de mercado e na vanguarda ante a concorrência. Isso tem toda a chance de fazer a diferença em um mercado que se mostra cada vez mais competitivo e com crescentes dificuldades para

aumento de produtividade, ou seja, de redução de custos sem perda de qualidade, o que tende a manter a empresa estudada na posição de importante ator de seu nicho de mercado.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, Danieli. O que é um roteirizador e como ele otimiza o transporte de cargas. **Blog Hivecloud**, 17 jun.2020. Disponível em: <https://www.hivecloud.com.br/post/roteirizador-o-que-e>. Acesso em: 30 jul.2021.

BERTAGLIA, Paulo Roberto. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Abastecimento**. 3.ed. São Paulo: Saraiva, 2016. Disponível em: https://www.google.com.br/books/edition/Logística_e_gerenciamento_da_cadeia_de/WM_-DwAAQBAJ. Acesso em: 30 jul.2021.

BRANDALISE, Loreni Teresinha. **Administração de Materiais e Logística**. Porto Alegre: Simplíssimo, 2017. Disponível em: https://www.google.com.br/books/edition/Administração_de_materiais_e_logistic/TJ0uDwAAQBAJ. Acesso em: 30 jul.2021.

CARVALHO, João Paulo Pacheco. **Logística e gestão da cadeia de abastecimento**. 2013. Relatório (Mestrado em Logística) – Instituto Politécnico do Porto, Associação de Politécnicos do Norte, Porto. Disponível em: <https://recipp.ipp.pt/handle/10400.22/4592>. Acesso em: 30 jul.2021.

COBLI. Conheça os tipos de carrocerias e como escolher a ideal para seu negócio. **Cobli Blog**, 7 jul.2020. Disponível em: <https://www.cobli.co/blog/tipos-de-carrocerias>. Acesso em: 30 jul.2021.

FERRAZ JR. Projeto de lei deve expandir transporte marítimo de cargas no Brasil. **Jornal da USP**, 21 dez.2020. Disponível em: <https://jornal.usp.br/?p=377915>. Acesso em: 30 jul.2021.

GIMENES, Antônia Maria; SILVA, Jaqueline de Brito; REIS, Julio Cesar; MELLO, Valdir Alécio de. Como funciona o recebimento, armazenamento e expedição. **Revista Eletrônica Saber**, Londrina, v.52, ago./out.2020. Disponível em: https://www.inesul.edu.br/revista/arquivos/arq-idvol_52_1512680611.pdf. Acesso em: 30 jul.2021.

IMAM. Docas: solução para a armazenagem? **Imam: Série Armazenagem**, 21 ago.2020. Disponível em: <https://blog.imam.com.br/docas-solucao-para-a-armazenagem>. Acesso em: 30 jul.2021.

LOURENÇO, Vitor Rafael Sales. **Melhoria dos procedimentos de recebimento e armazenagem de materiais**. 2013. Trabalho de conclusão de curso (Especialização em Gestão da Cadeia de Suprimentos e Logística) – Faculdade de Engenharia Civil, Universidade Estadual de Campinas, Campinas. Disponível em: <http://lalt.fec.unicamp.br/index.php/turma/tccs-fec-0600/tccs-fec-0600-turma-15>. Acesso em: 30 jul.2021.

MECALUX. **As funções de um armazém**. 2021. Disponível em: <https://www.mecalux.com.br/manual-de-armazenagem/armazem/funcoes-do-armazem>. Acesso em: 30 jul.2021.

MEDEIROS, Alex. Estratégias de *picking* na armazenagem. **Ilos: especialistas em logística e supply chain**. 10 jun.1999. Disponível em: <https://www.ilos.com.br/web/estrategias-de-picking-na-armazenagem>. Acesso em: 30 jul.2021.

MOURA, Benjamim. **Logística**: conceitos e tendências. Vila Nova de Famalicão: Centro Atlântico, 2006. Disponível em: https://www.google.com.br/books/edition/Logística_Conceitos_e_Tendências/uIReFI6gzugC. Acesso em: 30 jul.2021.

MOURA, Delmo Alves; BOTTER, Rui Carlos. Caracterização do sistema de coleta programada de peças, *milk run*. **RAE Eletrônica**, v.1, n.1, p.2-14, jan./jun.2002. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1676-56482002000100010>. Acesso em: 30 jul.2021.

MUCHIUTTI, Mayara Costa; CANCISSÚ, Selton Rafael. **Modal aéreo**: vantagens e desvantagens no transporte de cargas no Paraná. 2019. Trabalho de conclusão de curso (Tecnólogo em Gestão de Logística) – Instituto de Ensino Superior de Londrina, Londrina. Disponível em: https://www.inesul.edu.br/revista/arquivos/arq-idvol_62_1553112355.pdf. Acesso em: 30 jul.2021.

PEREIRA, Renée. Porto seco entre Brasil e Argentina fica sem dono. **O Estado de S.Paulo**, 9 jan.2017. Disponível em: <https://economia.estadao.com.br/noticias/geral,porto-seco-entre-brasil-e-argentina-fica-sem-dono,10000098862>. Acesso em: 30 jul.2021.

RIVERA Alegre, Alexander. **Método heurístico para escolha do sistema de picking de um operador logístico**: um estudo de caso. 2005. Dissertação (Mestrado em Engenharia Mecânica) – Faculdade de Engenharia Mecânica, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, SP. Disponível em: <http://www.repositorio.unicamp.br/handle/REPOSIP/265613>. Acesso em: 30 jul.2021.

SBARDELOTTO, Luis Fernando. **Planejamento interno do armazém de um operador logístico**: estudo de caso de um cliente. Orientador: Fernando Dutra Michel. 2010. Trabalho de conclusão de curso (Engenharia de Produção) – Escola de Engenharia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/32225>. Acesso em: 30 jul.2021.

CAPÍTULO 7

ANÁLISE DE POLÍTICA DE DESENVOLVIMENTO DE ACERVO DA BIBLIOTECA CENTRAL DA UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA

Daniel Perdigão, Universidade de Brasília

RESUMO

A Universidade de Brasília (UnB) foi fundada em 1962. Sua Biblioteca Central (BCE-UnB) remonta aos tempos do surgimento da UnB. Com a expansão da universidade na década de 2000, a UnB ganhou outras bibliotecas, unificadas em um sistema, o SiB-UnB. A biblioteca principal desse sistema, porém, segue sendo a Biblioteca Central, pois é a única com acervo multimídia, coleções especiais e autonomia para estabelecer a política de seleção, aquisição, avaliação e desbastamento ou desfazimento de acervo. O objeto de análise deste trabalho é o Plano de Atualização dos Acervos do SiB-UnB, o sistema integrado de bibliotecas da Universidade de Brasília, documento disponibilizado apenas em 2020. Nosso objetivo foi o de apresentar o Plano de Atualização dos Acervos do SiB-UnB, tocado pela BCE-UnB, evidenciando qualidades, discutindo inconsistências, falhas e lacunas, propondo correções de rumos. O documento é concluído com uma contextualização do processo analítico.

PALAVRAS-CHAVE: biblioteconomia, gestão de acervos, bibliotecas universitárias.

INTRODUÇÃO

A Universidade de Brasília (UnB) teve a sua proposta de criação enviada ao Congresso Nacional quando da fundação oficial da cidade. Exatamente dois anos depois, em 21 de abril de 1962, sob a liderança de Darcy Ribeiro e Anísio Teixeira, o ideal da Lei 3998/1961 começaria a se tornar real. A UnB se localiza exatamente onde Lúcio Costa, que projetou o Plano Piloto de Brasília, havia imaginado: entre a Asa Norte e o Lago Paranoá. Hoje, o campus recebe o nome de Darcy Ribeiro (BOMENY, 2010).

A estrutura administrativa inovadora da UnB não duraria muito. Já em 9 de abril de 1964, os militares apearam Anísio Teixeira da reitoria da instituição. Em 1965, após um ato de perseguição e invasão policial ao campus, 223 dos 305 professores da instituição se demitiram (UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA, 2018). Esta fuga dos cérebros que diligentemente Darcy e Anísio haviam conseguido convencer a fincar pé em uma cidade ainda pequena, isolada, ainda que fosse a capital, marcou para sempre o destino da universidade.

A UnB só voltaria a ver ares de democracia em fins de 1984, quando conseguiu pressionar o reitor Geraldo Ávila, um matemático de muito talento e bem-visto pela

comunidade acadêmica, mas indicado pelo regime, a renunciar em menos de uma semana, forçando a eleição direta que acabou por levar Cristovam Buarque à reitoria no início de 1985 (VITAL, 2006).

Na atualidade, a UnB não é o que sonharam seus padrinhos fundadores. A universidade acabou sendo engolida pela burocracia, pelo tradicionalismo e pelo engessamento ao padrão legal, mesmo não estando subordinada às exigências da legislação geral do ensino superior, como confirma a lei de sua criação, ainda em vigor. Além disso, é vítima da falta de autonomia, especialmente financeira, ante o Ministério da Educação, entidade à qual se subordina.

A universidade é liderada pela Reitoria. Há uma Vice-Reitoria, com atribuições específicas, e Decanatos, que são, na prática, equivalentes às Pró-Reitorias em outras universidades. Todos estes órgãos têm colegiados deliberativos a eles associados, sendo os mais notáveis o Consuni (Conselho Universitário) e o Cepe (Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão).

A UnB se organiza em dezenas de unidades, sendo uma delas a Faculdade de Ciência da Informação (FCI), à qual se vinculam os cursos de Arquivologia, Biblioteconomia e Museologia. A FCI ocupa uma parte do edifício da Biblioteca Central, porém, com acesso próprio, separado. A Biblioteca Central (BCE) e a FCI são unidades distintas da UnB, porém, com uma estreita relação, que vai além da proximidade física.

A Biblioteca Central da Universidade de Brasília (BCE-UnB) está localizada no Campus Universitário Darcy Ribeiro, em Brasília, Distrito Federal. No campus, sua localização é especial: é um dos três prédios no entorno da Praça Maior, junto ao icônico Instituto Central de Ciências, o gigante de 700 metros de comprimento projetado por Oscar Niemeyer, e ao edifício da Reitoria.

A BCE-UnB foi fundada juntamente com a UnB, em 1962. Depois de ocupar espaços provisoriamente, como a própria UnB, que chegou a ter aulas ministradas nos edifícios ministeriais da Esplanada, a BCE-UnB ganhou sua sede permanente e definitiva em 1973. O projeto é de 1969, do arquiteto José Galbinski, tendo a colaboração de Miguel Alves Pereira, de Jodete Rios Sócrates e de Walmir Santos Aguiar (CEPLAN, 2015).

Trata-se de uma biblioteca universitária, que objetiva atender prioritariamente o público interno, com a finalidade de apoiar as atividades-fim da universidade: ensino, pesquisa e extensão. Por esta razão, os usuários principais da BCE-UnB são estudantes de graduação, estudantes de pós-graduação, técnicos, docentes, outros pesquisadores e, por fim, o público

geral, que, exceto o das coleções especiais, tem acesso livre ao acervo. A BCE-UnB é um ambiente de encontro de muitos estudantes externos, como os chamados “concurseiros”, classe de aprendizes muito numerosa na cidade, situação que parece apenas suspensa em função da atual condição de emergência sanitária.

A BCE-UnB diz ter como missão a realização integrada dos processos de gestão da informação necessários e derivados das atividades de ensino, pesquisa e extensão. O objetivo seria o de formar cidadãs e cidadãos éticos, qualificados para um exercício profissional democrático e de excelência. Sua visão é a de ser referência em gestão da informação requerida e resultante das atividades-fim da universidade, não somente no Brasil, mas na região da América Latina e Caribe (UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA, 2017).

São tidos como valores da BCE-UnB a equidade, pela busca de acolher a todos e valorizar as diferenças; a ousadia e a inovação, por primar pela proatividade, pela criatividade e pela flexibilidade na concepção e na oferta de serviços aos usuários; a integração, por pautar as ações em esforços coletivos e nas articulações internas e externas à BCE-UnB, e a democracia e a ética, por orientar processos pela participação, pelo respeito ao bem comum e pela humanização das relações interpessoais (UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA, 2017).

Antes da pandemia, a BCE-UnB funcionava da 0h de segunda-feira às 23h45 de sexta-feira, sem fechar, e aos sábados, domingos e feriados das 7h às 18h45. No site da BCE-UnB, podem ser encontrados os serviços oferecidos pelos cerca de 120 servidores e tantos outros colaboradores da biblioteca, os sistemas de gerenciamento de acervos e de renovação de empréstimos pela internet, os repositórios digitais de monografias, dissertações e teses, o acesso a bases de revistas e livros gratuitos e assinados pela BCE e por agências de fomento, o acesso a treinamentos remotos, entre outros.

No site, também há referências aos serviços oferecidos no local: empréstimos de acervo e de *laptops*, cabines de leitura, clubes de leitura e de cinema, comutação e permuta, auditório, autoatendimento, laboratório de informática, espaço pop de quadrinhos e jogos de tabuleiro, além das exposições permanentes e temporárias existentes no edifício. Também há referências aos serviços descentralizados oferecidos nas cinco bibliotecas setoriais, uma em cada um dos *campi* da UnB em Planaltina, Ceilândia e Gama, além de uma na Faculdade de Arquitetura e Urbanismo e outra no Hospital Universitário de Brasília (UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA, 2017).

A BCE-UnB adota a Classificação Decimal Universal, CDU. Até há poucos anos, adotava o sistema proprietário Pergamum de gerenciamento de acervo com exclusividade. Atualmente, as consultas ao acervo são direcionadas a outro sistema proprietário, o EbscoHost, cujo escopo e resultados fornecidos são mais amplos, incluindo, por exemplo, as disponibilidades de itens digitais em bases de dados acessíveis aos usuários da BCE. No caso de o item sugerido pelo EbscoHost ser um item físico da própria BCE, o EbscoHost leva o usuário ao registro do Pergamum.

Em uma primeira busca, não identificamos, no site da BCE-UnB, uma política de desenvolvimento e de coleção disponível. Porém, há informações sobre diversas coleções da biblioteca, como a herdada do escritor Cassiano Nunes e a herdada do jornalista e ex-governador da Guanabara Carlos Lacerda, esta com 60 mil itens. Além disso, há um Conselho Consultivo e um Conselho Técnico, ambos associados à Direção da BCE em seu organograma disponível no site, sugerindo que há órgãos colegiados consultivos e deliberativos a orientar políticas da biblioteca (UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA, 2017).

Porém, em uma segunda busca, tentamos confirmar se a BCE-UnB realmente não possuía uma política de desenvolvimento e de coleção pública. No buscador Google, de imediato, conseguimos alcançar o referido documento, que está no site da BCE-UnB, porém, bastante escondido, como uma notícia do mês de fevereiro de 2020, e não em seu repositório de informações administrativas, na aba “Planos e Políticas”, como seria de se esperar.

Assim, nosso objetivo neste trabalho foi o de analisar o documento intitulado Plano de Atualização dos Acervos do Sistema de Bibliotecas da Universidade de Brasília (SiB-UnB) 2018-2022, publicado no início de 2020, propondo eventuais melhorias. A metodologia adotada está em Pizarro e Mattos (2019), assim como em Weitzel (2013), indicadas para análise de políticas de desenvolvimento de acervos de bibliotecas universitárias.

POLÍTICA DE DESENVOLVIMENTO DE ACERVO

INTRODUÇÃO

Ao longo dos últimos anos, a BCE-UnB vem atuando no sentido de melhorar a forma de incorporar as mudanças causadas pelas expansões da Universidade de Brasília, pelo Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (Reuni). Uma destas ações foi a de criar, em 2017, o SiB-UnB, ou seja, um sistema de bibliotecas, com a BCE-UnB como a biblioteca central do sistema e outras cinco bibliotecas com o caráter de setoriais.

O crescimento contínuo do acervo e o aumento dos serviços ofertados pelas bibliotecas do SiB-UnB impôs a necessidade da redação de um documento a subsidiar as tomadas de decisões dos servidores da BCE-UnB em relação ao desenvolvimento do acervo. Tal documento buscaria orientar e padronizar as decisões associadas ao processo de formação e de desenvolvimento do acervo das bibliotecas da UnB, especialmente a BCE.

Assim, nasce o Plano de Atualização dos Acervos do Sistema de Bibliotecas da Universidade de Brasília (SiB-UnB) 2018-2022. Ainda que divulgado apenas em 2020, ele já vinha sendo usado extraoficialmente, indicando, em linhas gerais, quais itens devem ser adquiridos ou mantidos nas coleções, dentro das disponibilidades de recursos financeiros e de espaço físico, considerados a demanda e avaliação do acervo já existente.

Assim, o plano busca orientar as ações de formação e desenvolvimento dos acervos de forma eficiente, buscando atender ativamente às necessidades de material de informação para a realização das atividades-fim da universidade, considerado o tripé ensino, pesquisa e extensão e, com isso, contribuir para o alcance dos objetivos estratégicos do SiB-UnB e de toda a UnB.

Nota-se, porém, que falta um estudo da comunidade que sirva de base para a tomada de decisões. Foram definidas as seguintes prioridades: compra de bibliografias básicas e complementares das disciplinas e dos programas de pesquisa; atualização do acervo e sugestões de usuários; reposição de acervo. Faz algum sentido em razão de a BCE-UnB ser uma biblioteca universitária. Porém, não se detalham estas prioridades genéricas, de forma a equilibrar os interesses dos diversos públicos da biblioteca.

Aqui, portanto, sugerimos que a BCE-UnB passe a incorporar um estudo detalhado de demandas, realizando a busca ativa por estas demandas, não se limitando aos editais de compras para a graduação e para a pós-graduação, modalidade adotada desde 2018 com o objetivo de unificar e dar publicidade aos processos de compra. É preciso reconhecer que nem todos os cursos respondem a tempo aos editais lançados, tampouco atualizam periodicamente as bibliografias básica e complementar de seus cursos. Cabe à BCE-UnB incentivar e assessorar os cursos na tarefa, além de facilitar a implementação dessas alterações nos projetos de curso, com o auxílio de outras instâncias da universidade.

Também não se menciona a participação da BCE-UnB em programas cooperativos de Gestão de Estoques de Informação ou de Formação e Desenvolvimento de Coleções. Curiosamente, a outra universidade de Brasília, a Universidade Católica de Brasília (UCB), em sua Política de Formação e Desenvolvimento do Acervo, menciona participar, ainda que de

forma secundária, de programas cooperativos e redes de bibliotecas, por meio dos quais recebe doações de livros e periódicos editados por instituições parceiras. Falta, portanto, à BCE-UnB seguir o exemplo do sistema de bibliotecas da UCB que, por sinal, indica ter sua Política de Desenvolvimento de Acervos desde 2008, muito antes, portanto, da UnB.

ACERVO E COLEÇÕES

Mesmo com a criação do SiB-UnB, em 2017, o processamento dos acervos do sistema de bibliotecas é realizado apenas na BCE-UnB, de forma centralizada. Servidores do Setor de Organização da Informação cuidam do registro e da preparação dos itens para o acervo. Realizam, portanto, a catalogação, a classificação, a indexação e a etiquetagem.

As obras são catalogadas em uma mesma base de dados, inclusive as das bibliotecas setoriais. Isto permite a obtenção de informações sobre itens do acervo em disponíveis em quaisquer das bibliotecas do sistema. Na BCE-UnB, fisicamente, os itens do acervo são agrupados em coleções distintas, diferentemente do que ocorre no software de gestão de acervo. As coleções da BCE-UnB são: Acervo Geral, Referência (seções que as bibliotecas setoriais também possuem), Coleções Especiais, Periódicos e Sala de Reserva (seções exclusivas da BCE).

Itens de coleções especiais ou de formatos especiais ficam sob a guarda da BCE, mas estão disponíveis a todos os usuários do SiB-UnB. Materiais em formato digital, como aqueles disponíveis no banco de teses ou no banco de monografias, são acessíveis a qualquer pessoa que tenha acesso à internet.

Note-se, no entanto, que a BCE-UnB se absteve de detalhar melhor no documento, por exemplo, quais são as condições para acesso aos materiais das coleções especiais. Trata-se de informação importante, com impactos e outros desdobramentos em relação à segurança e à preservação física dos itens. Sugerimos que a BCE-UnB incorpore estas informações, que estão presentes em sua página de internet, ao seu plano de gestão de estoques de informação. Além disso, no plano, a BCE-UnB diz que os itens de coleções especiais estão disponíveis “para empréstimo”, o que não é verdadeiro. A página da biblioteca diz o correto: disponibilidade é “para consulta local”. A correção deve ser feita.

Em relação aos recursos financeiros, a BCE, com base nas prioridades mencionadas na seção anterior, divide o orçamento anual destinado à aquisição bibliográfica da seguinte forma: 50% dos recursos financeiros são alocados para a compra de obras listadas como bibliografia básica das disciplinas dos cursos de graduação a serem avaliados no respectivo ano pelo MEC;

30% são destinados à assinatura de periódicos das mais diversas disciplinas; 10% são empregados na aquisição de itens bibliográficos para cursos de pós-graduação; 5% são investidos na compra de bibliografias complementares dos cursos de graduação, mas, ainda assim, apenas aqueles a serem avaliados pelo MEC no ano; e, finalmente, os 5% restantes são destinados à atualização do acervo.

Há problemas gravíssimos derivados dessa opção. O primeiro é a falta de um estudo técnico que subsidie tal fixação de divisão de recursos. Tal análise poderia levar, por exemplo, à conclusão de que a determinação de não alocar valores para aquisição de bibliografias de cursos sem previsão de avaliação do MEC no ano desmotivaria os professores e as unidades acadêmicas daqueles cursos a proceder uma revisão da bibliografia básica das disciplinas, já que as obras, certamente, não seriam encontradas na BCE-UnB, deixando o curso obsoleto.

Esta percepção de que poderia haver um desincentivo é reforçada pelo estabelecimento, por parte da BCE-UnB, da possibilidade de aquisição de obras para cursos não avaliados no ano corrente, desde que a unidade acadêmica que as solicita arque integralmente com a despesa, com recursos de sua matriz orçamentária. Como as unidades costumam ter orçamentos bastante engessados e comprometidos, isto se torna uma ação raríssima, com evidentes prejuízos pedagógicos e acadêmicos, ainda que não detectados pelo MEC.

A falta de estudo técnico também poderia ser tomada como uma falta de transparência e de critérios na divisão dos recursos, privilegiando alguns cursos ou atividades em detrimento de outros. A rigidez dos limites também é questionável. Haverá anos em que a bibliografia básica dos cursos avaliados pelo MEC será barata e, em outros anos, mais cara, mas, a despeito disso, o percentual de 50% não varia.

Nossa sugestão, portanto, é a da realização de um estudo técnico, que analise o histórico de gastos e preços pagos pelos novos itens, além de levar em consideração a experiência de outras bibliotecas universitárias de boas universidades públicas em relação à divisão orçamentária para aquisições de itens bibliográficos. Feito o estudo, que a fixação dos limites orçamentários não seja um número, mas uma faixa. Em lugar de “50% do orçamento...”, que se passe a definir, por exemplo, “de 40% a 50% do orçamento...”. Isto não somente dará maior flexibilidade aos gastos, como também tende a traduzir melhor os resultados do estudo.

SELEÇÃO DOS ESTOQUES DE INFORMAÇÃO

A BCE-UnB possui um Setor de Seleção e Aquisição, ao qual cabe aplicar as diretrizes estabelecidas no Plano de Atualização dos Acervos do SiB-UnB. Os critérios são razoavelmente

detalhados. Assim, é a BCE quem tem a atribuição de orientar e executar os processos de seleção e aquisição, tanto de compra, doação e permuta de materiais de informação em suportes físicos, quanto de depósito e coleta de materiais de informação em suportes digitais. Às bibliotecas setoriais, cabe apenas orientar e executar os processos de seleção e aquisição por doação ou permuta de materiais de informação em suportes físicos.

Segundo o plano de aquisição de acervos, as diversas formas de processos de seleção positiva e de aquisição visam incorporar materiais que atendam às necessidades de informação da comunidade acadêmica da UnB, nos mais diversos suportes. Aqui, o documento reconhece que tal processo é subjetivo, sendo recomendada a definição de critérios em instrumentos, buscando equilíbrio, consistência e relevância do acervo à comunidade que atende, com tanta objetividade quanto possível.

A seleção qualitativa, como o nome indica, objetiva garantir a qualidade dos itens a incluir no acervo. A pertinência é estabelecida e justificada pelos bibliotecários do Setor de Aquisição para cada tipo de material, podendo haver consulta a especialistas da área, a critério dos servidores do setor. A seleção quantitativa visa adequar a quantidade de exemplares à demanda, seja esta real ou estimada. Em particular, bibliografias básicas e complementares têm como parâmetro a quantidade determinada pelo instrumento de avaliação dos cursos para a obtenção da pontuação máxima. Para as demais obras, o critério é definido por estatísticas de circulação de itens do mesmo título de itens semelhantes. Para a obtenção de tais parâmetros, a BCE-UnB usa fontes de informação, estando entre elas as bibliografias básicas e complementares dos cursos da UnB; bases de dados de outras bibliotecas; bibliografias especializadas; catálogos de editoras; relatórios do sistema Pergamum; publicações científicas; sugestões e pedidos da comunidade acadêmica e dos demais usuários das bibliotecas do SiB-UnB.

Há critérios diferentes para a seleção do acervo físico em relação ao digital. Os aspectos estabelecidos para a seleção do acervo físico são a qualidade do conteúdo ante a consistência do tema; a adequação do conteúdo ao currículo acadêmico e às linhas de pesquisa desenvolvidas na UnB; a demanda real ou definida pelos critérios de avaliação do MEC; a atualidade da obra; o idioma; o custo; a permanência ou efemeridade da obra; a autoridade do autor ou do corpo editorial; as áreas de abrangência do tema; a relevância histórica; as condições físicas da obra; a complementação do assunto na coleção existente; a raridade ou a disponibilidade em outras bibliotecas. No caso de materiais especiais, são considerados, ainda, sua qualidade visual e

auditiva, a conveniência do formato; conteúdo que aborde aspectos históricos, geográficos ou culturais de Brasília e região; e a compatibilização com equipamentos já existentes na biblioteca, ou que representem formatos singulares, relevantes para pesquisas acadêmicas.

Já para o acervo digital, os critérios prioritários são os de que os conteúdos sejam científicos, de relevância acadêmica; que tenham sido produzidos, submetidos ou financiados por membros da comunidade acadêmica ou pela instituição; que sejam materiais prontos para disponibilização na internet sem restrições ou, com exceções limitadas no tempo, acessíveis parcialmente, conforme as permissões dos autores; que o autor possa garantir à BCE-UnB o direito de preservação e de distribuição do trabalho. *E-books* têm alguns critérios adicionais: em caso de o autor autorizar a distribuição em licença *Creative Commons*, os critérios de seleção passam a ser os mesmos que os das obras impressas; entre livros digitais ou impressos de órgãos governamentais ou instituições estáveis, a preferência para incorporação ao acervo deve ser pela versão digital, com a devida autorização autoral; por fim, mesmo *e-books* disponíveis em bases de dados assinadas pelo SiB-UnB devem ser comprados em versão impressa, dado que o acesso àquela obra pode cessar no futuro.

Em relação a estas bases de dados, é importante destacar que a Universidade de Brasília oferece acesso ao Portal de Periódicos Capes, de revistas acadêmicas, para acesso por qualquer máquina que se conecte à internet usando a rede da UnB, ou seja, não há a restrição às máquinas fisicamente localizadas na BCE-UnB. A Biblioteca Central ainda assina, pelo menos, cinco portais de livros digitais: Biblioteca Virtual Universitária da Pearson, Early European Books, Early English Books Online, Ebook Central e Minha Biblioteca. Porém, como destacado, mesmo que os livros constem destas bases, devem ser adquiridas cópias impressas.

No caso de produções da UnB, os tipos de documentos aptos para incorporação ao acervo são os seguintes: artigos científicos avaliados por pares e já publicados; trabalhos apresentados em eventos; relatórios técnicos de pesquisa e de iniciação científica; teses e dissertações defendidas na UnB, ou defendidas por docentes da UnB em outras instituições; imagens; objetos digitais de aprendizagem produzidos no âmbito da UnB; outros documentos, porém, estes sujeitos a análise.

Aqui, temos uma política muito bem estabelecida, bem detalhada, e que pudemos observar sendo aplicada na prática, um mês antes da publicação do Plano de Atualização dos Acervos, ou seja, em janeiro de 2020. Pudemos compreender a aplicação dos critérios de seleção dos estoques por meio da oferta espontânea à doação de cerca de meia centena de livros

e pela seleção de cerca de metade destas obras pela BCE-UnB para efetivação do ato, combinada com a leitura detalhada da política de desenvolvimento de coleções.

FORMAS DE AQUISIÇÃO DE ACERVOS

A BCE-UnB estabelece, em seu Plano de Atualização dos Acervos, variadas formas de obter e incorporar materiais de informação, porém, com prioridades, sendo o principal orientador a economicidade. Ou seja, à BCE-UnB cabe preferir formas economicamente mais vantajosas de aquisição de acervos, como a permuta, a aceitação de doação, a coleta de materiais digitais e o depósito legal, sendo este referente à produção interna da UnB, ou seja, visando guardar e preservar a memória institucional da universidade. Em último lugar, por ser a forma geralmente mais cara, é o processo de compra de materiais. Independentemente da forma, as regras de seleção devem ser aplicadas. Mais do que isso: a legislação da administração pública deve ser observada.

Uma destas normativas é a Lei Federal 8666/1993, que institui regras para licitações e contratos da Administração Pública e, portanto, rege a compra de material bibliográfico impresso e de itens relacionados na UnB. Nenhum valor referente a pagamentos por compras pode ser realizado sem o cumprimento da referida lei. O orçamento anual para aquisição de material bibliográfico é definido conjuntamente entre a Direção da BCE/UnB e o Decanato de Planejamento, Orçamento e Avaliação Institucional (DPO) da universidade. Sua divisão nas diversas modalidades de obras já foi mencionada, discutida e analisada na seção *Acervo e Coleções* deste documento, incluindo propostas para melhorias.

Doações constituem via comum para a aquisição de materiais de informação. As doações podem ser solicitadas ou espontâneas, mas sempre devem ser avaliadas de acordo com os critérios de seleção estabelecidos pela BCE-UnB. As doações solicitadas costumam ser de materiais esgotados ou raros, que trazem maior valor ao acervo e aos objetivos da BCE-UnB. As doações espontâneas têm fluxos diferentes para materiais em suportes físicos ou digitais. Estes últimos são apreciados pela Coordenadoria de Gestão da Informação Digital, da mesma forma que a produção científica digital recebida a título de depósito legal.

Já as doações físicas espontâneas seguem um fluxo determinado por uma instrução normativa da BCE, editada em 2019. Em janeiro de 2020, pudemos verificar, na prática, como ele funciona. A BCE recebe a lista de itens disponibilizados pelo doador, avalia e responde em quais materiais tem interesse. Apenas depois disso, o doador leva os materiais para a BCE. De nossa lista de cerca de cinquenta materiais de informação, a BCE aceitou cerca de metade, com

priorização de certos assuntos e de data de edição da obra. Além disso, foi acolhida a totalidade das obras ofertadas que constituía bibliografia básica de disciplinas.

A BCE-UnB também fomenta a permuta, ou seja, a troca de publicações entre bibliotecas. Inexiste critério quantitativo, mas sim qualitativo, afinal, o principal objetivo da permuta é firmar e fortalecer parcerias entre instituições, buscando racionalizar o uso de recursos públicos na perseguição dos objetivos das bibliotecas. Em geral, a BCE-UnB disponibiliza para permuta materiais publicados pela UnB e duplicatas de títulos.

Trata-se de uma política de aquisição de acervos suficientemente clara, e que parece priorizar o objetivo de atender ao público da biblioteca e, especialmente, as missões da universidade. Porém, trata-se de política que acaba priorizando demais o ensino, com alguma dedicação à pesquisa, porém, sem uma política de aquisição de acervo para atendimento à extensão. Em nenhum ponto do documento inteiro, a palavra “extensão” aparece isolada. Todas as vezes em que ela aparece, é na expressão “ensino, pesquisa e extensão” ou no trecho “disciplina/programa de pesquisa/atividade de extensão”.

Curioso, inclusive, que esta última expressão não apareça no texto principal do Plano de Atualização dos Acervos, mas no anexo, que reproduz as normas para aceitação de doações espontâneas. Segundo a regra, válida para “doações recomendadas”, cabe ao doador indicar para que atividade de ensino, pesquisa ou extensão o material de informação serve. Ou seja, isto também estimula os bibliotecários da BCE-UnB a, definitivamente, não se preocuparem com o atendimento às demandas de extensão. Trata-se de lacuna grave no plano, e que sugerimos que seja sanada. Aqui, diferentemente do ensino, acreditamos que o chamamento por editais seja bastante eficaz, já que, se alguns coordenadores de projetos de extensão não se manifestarem ou concorrerem ao edital, não haverá implicações ou impactos expressivos para o andamento de seus projetos e para a avaliação institucional.

AValiação DO ACERVO

Segundo o Plano de Atualização de Acervos do SiB-UnB, as coleções são avaliadas ininterruptamente em relação a sua eficácia e relevância para a comunidade acadêmica, permitindo identificar lacunas, duplicatas, obsolescências e desgastes físicos. Isso é feito por relatórios indicando: distribuição percentual por área; circulação quantitativa em empréstimos, consultas e reservas; necessidades, comportamentos e sugestões dos usuários; lacunas no atendimento às bibliografias dos cursos; estado de conservação das obras; uso das bases de dados assinadas.

Embora não haja um maior detalhamento quanto às métricas utilizadas nas avaliações, nem em que grau é possível solucionar as demandas apontadas pelos relatórios ante um orçamento para compras com altíssimo grau de engessamento, nota-se uma preocupação da BCE-UnB com a contínua avaliação para uma fundamentada tomada de decisão. Nossa sugestão, nesse contexto, é o de fazer mais ligações entre a informação dada por cada relatório ou fonte de informação estatística e o ajuste gerado por essa informação. Afinal, como vimos na divisão do orçamento para aquisições, não existe uma alínea que destine valores relacionados, por exemplo, a respostas aos comportamentos dos usuários.

A avaliação também é fundamental para a execução do desbastamento. O desbastamento é o remanejamento de materiais de baixo uso para uma sala específica, onde permanecem disponíveis aos usuários por um tempo final, previamente determinado. Passada a janela temporal estabelecida e não tendo havido demanda pelo item, ele segue para desfazimento, abrindo espaço no acervo para sua atualização. Na BCE-UnB, o desfazimento de material requer avaliação de comissão permanente específica ante a lista de itens indicados pelo Setor de Seleção e Aquisição e revistos pela Coordenadoria de Formação e Desenvolvimento de Acervos, seguindo instrução normativa baixada pela Direção da BCE-UnB em 2019.

Particularmente, suspeitamos da informação de que a avaliação é contínua, uma vez que ela deve cumprir ciclos. Em razão disso, seria mais adequado que o Plano de Atualização dos Acervos do SiB-UnB deixasse clara a periodicidade do início de cada ciclo avaliativo. Da mesma forma, parece faltar transparência nos critérios para desbastamento, especialmente quando observamos o amplo detalhamento dos critérios para aquisição. O estabelecimento de normas claras, que se coloquem além da mera inexistência de demanda a um item oculto na sala de materiais de informação em processo de desbastamento, torna mais transparente e fiável o processo de desfazimento, que, afinal, é uma via pela qual o poder público abdica de patrimônio, algo que pode e deve ser alvo de questionamento externo.

CONSERVAÇÃO E RESTAURAÇÃO

A BCE-UnB possui um setor dedicado à conservação e ao restauro dos acervos do SiB-UnB, incluindo livros, periódicos e outros materiais gráficos. A conservação é a vertente preventiva; a restauração, a vertente curativa; porém, ambas as medidas visam a preservação da originalidade do livro.

Como esperado, tais ações buscam garantir maior durabilidade do acervo, ampliando sua disponibilidade aos usuários. Para isso, o Setor de Conservação e Restauração da BCE-UnB

conta com um laboratório especializado, com equipamentos adequados para procedimentos de restauro de livros e outros documentos.

A BCE-UnB destaca, em seu Plano de Atualização dos Acervos, manter profícua parceria com a Apae-DF desde 2006, no Projeto de Higienização, Conservação e Pequenos Reparos de Bens Culturais. Segundo o plano, a ação traz benefícios à BCE-UnB, pela higienização dos seus acervos, e aos alunos da Apae-DF, que se qualificam e ganham experiência efetiva de trabalho.

Visto que se trata de um plano, entendemos adequado que a seção sobre conservação e restauração detalhasse os equipamentos e recursos humanos de que dispõe e aqueles de que necessita para seguir desempenhando adequadamente o seu trabalho, de forma a ser possível calcular, para cada material de informação do acervo passível de substituição, se, financeiramente, vale mais a pena declará-lo inservível e proceder a nova aquisição; ou enviá-lo para restauração por terceiros; ou destiná-lo ao Setor de Conservação e Restauração.

REVISÃO DESTA POLÍTICA DE DESENVOLVIMENTO

Segundo o atual Plano de Atualização dos Acervos do SiB-UnB, este deverá ser reavaliado e atualizado a cada novo ciclo do Planejamento e Desenvolvimento Institucional. Isto explica, em parte, a razão para a fixação do início em 2018 e o fim em 2022, a despeito de o plano só ter sido publicado em 2020. A intenção da revisão é buscar manter-se atendendo os objetivos estratégicos estabelecidos pela Universidade de Brasília, o que é absolutamente válido e, também, desejável.

Outra possibilidade fixada para a revisão é “sempre que se fizer necessário”. Trata-se de uma abertura ampla e difusa demais, permitindo alterações ao sabor dos ventos da política interna, por exemplo. Listar exemplos de possibilidades em que, efetivamente, a BCE-UnB precisa rever o plano resultaria em significativos ganhos em transparência e previsibilidade.

Como exemplo, o sistema de bibliotecas da Universidade Católica de Brasília complementa a abertura a revisões do documento, dizendo que alterações ao plano seriam eventualmente realizadas “com a finalidade de garantir a sua adequação aos interesses da comunidade universitária”. É uma sugestão para um início de debate na UnB.

CONCLUSÃO

No contexto de um Estágio Curricular Supervisionado de um curso de Bacharelado em Biblioteconomia, este trabalho visou conhecer, identificar qualidades e deficiências em uma

política de formação e de desenvolvimento de acervo de uma biblioteca, além de propor avanços.

A biblioteca escolhida, a Biblioteca Central da Universidade de Brasília, ganhou seu Plano de Atualização dos Acervos há pouco mais de um ano, a despeito de ter sido fundada com a própria universidade, em abril de 1962.

Como é natural em todo documento novo, em fase de maturação, tivemos a oportunidade de identificar diversas lacunas no documento. A tarefa foi facilitada pela boa formação teórica oferecida nas demais disciplinas do curso e pelo fato de este estagiário ser, também, um usuário da comunidade universitária da referida biblioteca, tendo vivenciado na prática alguns dos procedimentos apresentados e analisados.

As principais qualidades são uma listagem equilibrada e racional dos critérios de incorporação de materiais de informação ao acervo, fontes vastas e diversas para a avaliação do acervo e das demandas dos usuários, assim como um setor ativo de conservação e restauração.

Entre as principais lacunas identificadas, estão a ausência de uma periodicidade para os ciclos avaliativos; a falta de detalhamento dos critérios para desbastamento; a falta de flexibilidade e, especialmente, de justificativa técnica na fixação das fatias de distribuição do orçamento para aquisições de materiais de informação.

Ante estas lacunas, propusemos correções viáveis, que tendem a suprir tais lacunas e tornar o documento mais completo e, especialmente, transparente, algo de extrema importância quando se leva em consideração que a BCE-UnB é mantida com recursos públicos.

Em suma, nossas observações, análises e propostas para o aprimoramento do Plano de Atualização dos Acervos do SiB-UnB permitiram-nos atingir nosso objetivo.

REFERÊNCIAS

BOMENY, Helena. **A Universidade de Brasília**. O Governo de Juscelino Kubitschek. 2010. Disponível em: <https://cpdoc.fgv.br/producao/dossies/JK/artigos/Educacao/UNB>. Acesso em: 23 jul.2021.

CEPLAN. **Campus Universitário Darcy Ribeiro**. Centro de Planejamento Oscar Niemeyer, 2015. Disponível em: http://ceplan.unb.br/index.php?option=com_content&view=article&id=17&Itemid=693. Acesso em: 23 jul.2021.

PIZARRO, Daniella Camara; MATTOS, Miriam de Cássia do Carmo Mascarenhas. **Formação e desenvolvimento de coleções**. Indaial: Uniasselvi, 2019.

UNIVERSIDADE CATÓLICA DE BRASÍLIA. Sistema de Bibliotecas da Universidade Católica de Brasília. **Política de Formação e Desenvolvimento do Acervo do Sistema de Bibliotecas da Universidade Católica de Brasília**. 2.ed. Brasília: UCB, 2018.

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA. Biblioteca Central. **Plano de atualização dos acervos do Sistema de Bibliotecas da Universidade de Brasília (SiB-UnB) 2018-2022**. Brasília: Universidade de Brasília, 2020.

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA. **Biblioteca Central**. 2017. Disponível em: <https://bce.unb.br>. Acesso em: 23 jul.2021.

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA. **Invasões históricas**. 2018. Disponível em: <https://www.unb.br/a-unb/historia/633-invasoes-historicas>. Acesso em: 23 jul.2021.

VITAL, Antonio. **É possível: as realizações do engenheiro Cristovam Buarque rumo a uma nova esquerda**. São Paulo: Geração Editorial, 2006. Disponível em: https://www.google.com.br/books/edition/%C3%89_poss%C3%ADvel/d7vJhcric9wC. Acesso em: 23 jul.2021.

WEITZEL, Simone da Rocha. **Elaboração de uma política de desenvolvimento de coleções em bibliotecas universitárias**. 2.ed. Rio de Janeiro: Interciência; Niterói: Intertexto, 2013.

CAPÍTULO 8

MARKETING COMO TECNOLOGIA SOCIAL E DE CAUSAS SOCIAIS

Flávio Régio Brambilla, Doutor em Administração, PPGA/UNISC

RESUMO

Este capítulo apresenta uma das faces do Marketing, não recente, mas pouco discutida na prática e na academia. Assim como a tradicional confusão do entendimento de Marketing apenas mediante uma das suas variáveis operativas, a da propaganda, outro entendimento errôneo culmina na noção de que efetivamente a área está centrada apenas, e tão somente, no lucro financeiro (dinheiro) como uma função de rentabilização das empresas de caráter estritamente mercantilista. O presente estudo faz uma abordagem da noção de responsabilidade social do Marketing, tendo como base o Marketing como Tecnologia Social, e também acerca da aplicação do Marketing de Causas ou *Cause-Related Marketing*.

PALAVRAS-CHAVE: Marketing Social; Tecnologia Social; Marketing de Causas Sociais.

INTRODUÇÃO

O presente capítulo apresenta uma das faces do Marketing, não recente, mas pouco discutida na prática e na academia. Assim como a tradicional confusão do entendimento de Marketing apenas mediante uma das suas variáveis operativas, a da propaganda, outro entendimento errôneo culmina na noção de que efetivamente a área está centrada apenas, e tão somente, no lucro financeiro (dinheiro) como uma função de rentabilização das empresas de caráter estritamente mercantilista. Em estudos como Edvardsson, Tronvoll e Gruber (2011), Vargo (2009) e Gummesson (2008), a real noção do Marketing é discutida, e a sua função social destacada. Este elemento permite afirmar que Marketing é útil para os mais variados tipos de organizações, e que seus fundamentos extrapolam a noção simplista de que é uma disciplina que almeja o lucro pelo lucro. Como exemplificação prática destas questões, a menção de campanhas destinadas a arrecadar fundos para entidades assistenciais e sem fins lucrativos, onde o aporte financeiro realizado em Marketing almeja a captação de recursos para expandir as ações de caráter social e assistencial, o que aproxima a área de Marketing de uma noção socialmente responsável.

MARKETING SOCIAL E O CONTEXTO DE MERCADO

A noção basilar de Marketing Social remonta aos anos 1970, onde começaram as discussões acerca dos elementos e técnicas de Marketing, utilizados para funções que fossem

além das características puramente mercadológicas. Marketing aborda questões oriundas de diversas áreas da ciência, como por exemplo, Antropologia, Psicologia e Sociologia, e os comportamentos, atitudes e conhecimentos existentes não se limitam ao contexto de mercado e das transações tradicionais, mas permeiam todo o tecido social. Por isso, o Marketing é um fenômeno para a geração de valor em contexto socialmente estabelecido (EDVARDSSON, TRONVOLL, GRUBER, 2011). Neste sentido, não apenas a área, mas seus preceitos fundamentais como o conceito de valor, apenas serão compreendidos dentro do contexto em que ocorrem e se estabelecem.

Para fins de conceituação, na perspectiva deste estudo, o Marketing Social implica a utilização das ferramentas e preceitos de Marketing adotados para atividades que extrapolam as tradicionais transações de mercado, nas quais a sociedade como um todo representa o grupo principal de interessados. Exemplificando, campanhas de saúde, ações de assistência aos carentes, portadores de necessidades especiais e demais posturas como a qualificação dos menos favorecidos para o desenvolvimento de uma carreira, são formas de contribuição do Marketing para além de sua face mais conhecida, que é a atuação com fins lucrativos restritos (lucro para o empresário). Nestes contextos, onde por vezes o Marketing é utilizado como uma fonte de captação de recursos, estes não são destinados para algum grupo econômico específico, mas revertido para o bem coletivo (lucro para operações de caráter social). A vida em uma sociedade posicionada como capitalista não implica na falta de justiça e responsabilidade social, já que a conversão do capital em auxílio é uma premissa viável, onde todos podem de alguma forma contribuir (uma campanha nacionalmente conhecida é o ‘Criança Esperança’, da Rede Globo de Televisão, onde é possível realizar doações de acordo com a possibilidade e desejo de cada um, sem imposições).

Justamente o elemento capitalista de mercado é o que permite as diferenças, e que não impede que a sua maneira, e dentro de suas possibilidades, todos possam participar em uma sociedade mais atuante. Em ambientes fechados, como os regimes ditatoriais de esquerda, jamais este tipo de ação seria viável, onde impera o regime da igualdade forçada. Justamente a noção de igualdade dentro das naturais diferenças é o que permite a construção de uma sociedade com uma postura social mais atuante.

Não quer se afirmar neste capítulo que não existe no capitalismo um lado selvagem, desumano e desproporcional, mas é possível mediante adequada composição social e, conscientização da população, tornar o contexto favorável para a qualidade de vida, sem perder

o respeito pelo sucesso daquele que foi esforçado ou sábio para, com base na livre iniciativa, se diferenciar. Na perspectiva social de Marketing, o que é importante é a garantia de ações para que os não-favorecidos, ou desprotegidos, recebam uma condição digna de vida. É esse elemento que o Marketing Social propicia na atenção para questões que requerem atuação social coletiva, e que apenas se torna pública e adequadamente gerida de uma forma profissional, como a área de Marketing viabiliza mediante seus conhecimentos aplicados. Pode-se chamar, do ponto de vista ideológico, de uma transição do capitalismo selvagem ao capitalismo social.

Marketing Social é uma disciplina centrada na influência do comportamento, tendo em vistas despertar a sociedade para questões que devem ser assumidas. Ferramentas tradicionais de Marketing, como o Composto de Marketing (Marketing *Mix* ou 4Ps), podem ser utilizadas tendo em vista alguma ação de fundo social. Seja numa campanha pública de esclarecimento, ou na captação de donativos por uma causa, o Marketing tradicional de certa forma dispõe das ferramentas para o uso social.

DISCUSSÕES ACADÊMICAS SOBRE A NOÇÃO DE MARKETING SOCIAL

Há uma série de dúvidas, na ação prática, quando uma campanha é efetivamente de Marketing Social, ou apenas a retórica do socialmente responsável em benefício próprio. A problemática culmina na dificuldade de mapear ou compreender com exatidão os mecanismos, a ideia e, eventuais alterações de rumo das ações. Sempre existe o risco da perda de foco, ou dos desvios na execução deste tipo de projeto, e neste sentido, esta etapa do estudo verifica resultados de ações analisadas em outros estudos.

Uma das faces discutidas com relevância na perspectiva do Marketing Social é a que integra a noção do ecologicamente responsável. Sem dúvida uma necessidade para as atuais e futuras gerações, esta noção atinge uma dimensão de sobrevivência futura. No entanto, como uma espécie de moda, muitas organizações adotam esta bandeira sem necessariamente adotar a prática. Nos telejornais já foram noticiadas situações onde o preço dos produtos ecologicamente corretos eram superiores aos tradicionais, mas efetivamente idênticos, na prática, o que abala a credibilidade diante dos consumidores daquelas organizações que efetivamente são ecologicamente corretas.

Dias (2008) abordou em seu estudo a relevância da noção de Marketing Verde para a área de turismo, mas destacou o cuidado necessário com o abuso do uso de marcas verdes, nos casos em que na realidade o produto é de baixa qualidade ambiental. Adiciona na já complexa discussão do social e do ecológico, noções da responsabilidade e ética. Em suas conclusões o

autor destaca o crescimento e importância do ecoturismo, como uma forma de reduzir os efeitos nocivos do estresse das grandes cidades, a necessidade da sustentabilidade e, a importância de comprovar a ‘legitimidade verde’.

Outro estudo interessante de menção, e completamente diverso ao anterior, é a análise feita por Moura (2007) acerca do programa Bolsa Família, instituído no governo Lula do PT, no Brasil. Justamente a discussão proposta pelo autor é se esta iniciativa é efetivamente social, ou uma manobra de Marketing Político. No espectro prático há prós e contras expressivos, sendo o argumento favorável mais citado a necessidade de reduzir a pobreza, e o argumento contrário justamente que o programa apenas fornece o alimento, mas não promove uma ação de independência, na qual este favorecido pelo programa se torna dependente e um eleitor interessado na manutenção da assistência. Há acaloradas discussões sobre o tema, e na postura do autor supracitado, o programa é de proporções ‘esquizofrênicas’, centradas numa resposta política, não embasada em fundamentos sólidos e, desprovida da transparência de propósitos (MOURA, 2007).

Como deixa evidente o caso exemplificado de assistência governamental, é muito difícil analisar as reais intenções e os efetivos resultados das ações que se enquadram no horizonte do Marketing Social, o que faz do campo complexo. No caso do programa Bolsa Família os argumentos de ambos os lados trazem forte sustentação, entretanto, forças e fragilidades são facilmente detectadas. Cientificamente postulando, algumas questões norteiam a discussão sobre o tema, tanto do ponto de vista prático quanto do filosófico: Não é essencial, independente da forma, suprimir a fome? Trata-se de um instrumento de controle social, ou de uma necessidade pública de urgência? De que forma um programa deste teor pode ser separado das questões políticas/ideológicas? Como proceder de forma técnica estas ações governamentais? Como transformar o mecanismo de auxílio em outro de gradual independência do sujeito? Estas e outras questões são de dificuldade de resposta teórica e, ainda mais complexas na prática.

Adequadamente, Meira e Santos (2012) observam que assim como no Marketing tradicional, também sua variação social é constantemente incumbida de prestar contas, não apenas na dimensão financeira, mas no que efetivamente foi desenvolvido. E se no tradicional, voltado ao mercado, esta prestação de contas é realizada diante de um executivo ou dono de empresa, no espectro social a cobrança é superior, já que o maior *stakeholder* envolvido é a sociedade como um todo.

Quanto ao estudo de Meira e Santos (2012), identifica-se que a avaliação deste tipo de programa é constante, já que ocorre nos momentos ‘antes, durante e depois’ (sendo a ética observada tanto nas etapas de concepção, execução e mensuração dos resultados). Como modelo genérico de avaliação dos programas sociais, a estrutura conceitual é dividida em avaliação ou diagnóstico inicial (envolvendo a identificação do ‘problema’, mérito, posicionamento diante das questões éticas e políticas, se for o caso, de iniciativa governamental); avaliação formativa dos processos e monitoramento (obtenção de comprometimento, uso da mídia, busca de engajamento e de voluntários e captação de recursos e/ou parceiros estratégicos); e, avaliação somativa, na etapa final (atingimento dos objetivos, reconhecimento público e, resultados avaliados em toda a sua abrangência). O estudo, no entanto, centraliza seus esforços em ações de governo.

Quando o tema Marketing Social é empregado, tanto é operacionalizado de maneira direta e assumido, como indiretamente proposto mediante outras nomenclaturas ou aportes conceituais. Um dos casos em que é empregado de maneira indireta é na designação da responsabilidade social empresarial. Nestes termos, a prática social desenvolvida pela empresa é desejavelmente apresentada para a sociedade (mercado).

Orientar a empresa para uma perspectiva social é uma forma de posicionamento no mercado que objetiva transformar barreiras em oportunidades de negócio (ARAÚJO, 2006). Com isso, a empresa adota uma postura socialmente favorável e conserva ou expande os seus domínios locais de mercado, bem como estabelece boa reputação com as comunidades vicinais. Uma posição popular diante da cidade ou região de atuação é uma forma de manter e de atrair novos clientes, com base na reputação social.

Pondera Araújo (2006) as questões de mercado e sociedade, bem como os dilemas e contradições que existem na relação entre empresas e mercados/comunidades. Uma das polêmicas que são explicitadas no texto pode ser compreendida através de uma questão: As empresas efetivamente contribuem para eliminar a miséria, ou esta é um obstáculo que pode ser transformado em mercado específico, o da base da pirâmide? Apesar de em muitos casos a postura empresarial ser efetivamente oportunista, em muitos outros há efetivamente a preocupação social, porque quanto mais evoluída e estruturada uma sociedade, também o mercado ampliará sua potencialidade. Neste sentido, obras como a de Prahalad (2008), que exemplifica a importância da base da pirâmide para a sociedade e para o mercado, se tornam

literatura básica para o adequado entendimento de como as relações entre estes contextos estão vinculadas.

Apesar de Araújo (2006) destacar os casos em que a empresa se utiliza da responsabilidade como forma tão somente de autopromoção, na realidade prática é possível distribuir esta questão diante de ao menos três faces básicas. Primeiramente a face negativa, na qual a organização se utiliza da noção social para se promover, mas que efetivamente nada ou pouco desenvolve. Em segundo lugar, o caso oposto, onde as ações sociais são promovidas, sem que haja a divulgação, que pode ser uma opção do filantropo de não tornar a sua imagem pública, apenas a sua obra. Por fim, uma postura que é defendida neste capítulo, que é a realização e promoção das ações tão somente diante da realidade. Trata-se de desenvolver ações sociais e as divulgar, numa relação em que a empresa promove o benefício para si e ao mesmo tempo para outrem. Nada impede que a empresa divulgue ações sociais e assistenciais em seu favor, exceto se estas não são realizadas em mesmo teor que o da promoção.

Nesta pequena análise relacionada a aplicações diretas ou indiretas do Marketing Social, foi possível identificar a variedade de faces e propósitos deste tipo de ação. Mais que isso, a dificuldade de identificar os reais propósitos e a adequação das formas com as quais são efetuadas e levadas ao conhecimento do público. Todavia, é importante que sejam verificadas pela sociedade, como forma de autenticar ou reprovar seu mecanismo.

A noção de prática de Marketing Social direta ou indireta é estabelecida nesta pesquisa diante da finalidade de atuação organizacional. Quando a organização tem por objeto a realização de atividade social, como por exemplo, uma organização sem fins lucrativos que atende a menores carentes, está diretamente envolvida numa questão social, e então, o Marketing Social é empregado para promoção de ação social de forma direta. Porém, se a organização é uma empresa, com vistas ao mercado (lucro), e com finalidade mercantil explícita, a ação social é indireta, e o objetivo social geralmente está em segundo plano, embora também seja relevante para a sociedade sua realização.

Independente dos efeitos práticos de ação direta ou indireta, o Marketing como ciência ou campo teórico é uma disciplina orientada predominantemente para o contexto de mercado, diretamente aplicado na perspectiva das transações ou mediante impacto no tecido social. Assim como no contexto mercadológico, o Marketing não é uma forma de enganar o cliente, mas uma maneira de tornar conhecida a organização e os seus produtos. No Marketing Social, uma das suas mais relevantes funções é comunicar e promover as melhores práticas sociais, e

não apenas atuar de maneira oportunista mediante o senso comum. Há que se diferenciar com clareza o que é Marketing, o que é mentira, e o que é o oportunismo de agentes que usam de má-fé, tanto no mercado quanto nas ações que deveriam servir ao bem comum (atividades filantrópicas).

Atitudes oportunistas, propaganda enganosa e práticas desprovidas de caráter são elementos do mundo real, que negativamente impactam no mundo dos negócios e no cotidiano da vida das pessoas. Todavia, nada disso é Marketing, e sequer a área de Marketing reconhece estes contrassensos contraproducentes como práticas aceitáveis. Quando o tema é tratado nas esferas do Marketing Social e da Gestão Pública, o tema se torna mais revoltante e polêmico, já que a ação negativa não incide apenas perante o ator individual, mas contra a sociedade como um todo. Por isso, organizações sociais sérias e atuantes, dispendem tempo e recursos para demonstrar a sua idoneidade.

MARKETING ORIENTADO PARA AS CAUSAS SOCIAIS

Existe um subtema de Marketing destinado para a análise e operacionalização dos preceitos da disciplina diante das causas sociais, que é o *Cause-Related Marketing*, ou o Marketing Orientado para as Causas Sociais. Conceitualmente, Adkins (1999) define o Marketing de Causas como uma abordagem da disciplina que disponibiliza o dinheiro, técnicas e também estratégias de Marketing para a promoção e consecução das atividades sociais. A causa é tratada como um negócio, mas a diferença é que os recursos captados revertem para a própria causa, como forma de resultados que são entendidos como relevantes para toda a sociedade.

A causa pode ser promovida por uma empresa com fins lucrativos, que através da campanha angaria fundos destinados para a causa social (ex. para promover a capacitação de crianças sem recursos ou retirá-las das ruas), por governos (ex. campanhas de vacinação), ou mesmo por entidades assistenciais que atuam com base em temáticas específicas (ex. entidades de assistência voltadas para crianças portadoras de deficiências físicas ou mentais). A causa social também fortalece as marcas e a reputação das organizações envolvidas, o que é válido para a empresa privada, para o governo, ou mesmo para entidades/organizações sem fins lucrativos.

Para a empresa com fins lucrativos, a participação na causa amplia a sua visão de empresa socialmente responsável, o que promove boa reputação diante da sociedade. Para o governo representa uma ação positiva, na qual existe a prestação devida para com a sociedade.

Para a organização assistencial, sem fins lucrativos, promove a sua marca, não como uma função mercadológica tradicional, mas como uma postura de credibilidade que proporciona angariar maior montante financeiro a ser aplicado na própria causa, além de visibilidade diante da sociedade em termos de credibilidade.

Brønn e Vrioni (2001) estabelecem seu estudo com base na função do marketing de causas como forma de atendimento das necessidades sociais, onde o elemento da comunicação é bastante representativo. Em outras palavras, tornar público o objeto da causa social em questão é uma forma de angariar recursos e adeptos para a causa (seja na condição de captação financeira, ou no recrutamento de voluntários para atuar na causa). Destacam os autores que a construção da reputação de marca e da imagem organizacional como orientada para causas é uma perspectiva estratégica desejável perante o mercado e a sociedade. Ampliar o conhecimento acerca da causa e das ações realizadas é uma forma de reduzir o ceticismo das pessoas acerca das reais intenções de uma organização (BRØNN, VRIONI, 2001).

Na busca da mensuração acerca dos efeitos do Marketing de Causas, Yechiam *et al.* (2003), através da realização de dois experimentos, identificaram que este tipo de ação é viável para promoção de valor na perspectiva da organização, o que ocorre mediante especificidades de cada situação. No caso dos mercados de troca, a qualidade dos produtos não é deixada em segundo plano diante da causa, bem como a causa é um dos elementos que chama a atenção do consumidor, mesmo que ele em primeiro momento centralize atenção na qualidade e marca do produto (YECHIAM *et al.*, 2003).

EXEMPLO DA APLICAÇÃO DO MARKETING SOCIAL PARA CAUSAS

Para aproximar da realidade prática os temas discutidos neste capítulo, a opção foi pela apresentação de um caso real, de uma entidade sem fins lucrativos, qual angaria fundos e opera seus serviços por uma causa social. Trata-se da Kinder, uma entidade filantrópica que presta assistência para crianças portadoras de deficiências múltiplas, que não possuem recursos financeiros para realização de tratamento, onde as limitações particulares determinam que os tratamentos sigam uma lógica contingencial (o que faz da atividade ainda mais difícil de ser executada e louvável pela dedicação requerida). A organização pode ser conhecida pelo acesso ao *website* (<http://www.kindernet.org.br/>), e está localizada na cidade de Porto Alegre, Rio Grande do Sul, Brasil.

Além da página eletrônica da organização, que presta informações acerca de sua atuação, suas atividades e voluntários envolvidos, há uma campanha televisiva que visa

angariar fundos para a causa. Esta campanha de TV, em vinculação no momento da elaboração deste capítulo, é um exemplo efetivo do Marketing de Causas que está de acordo com a filosofia do Marketing Social. Ela demonstra com clareza a atuação da organização, e potencializa a arrecadação de donativos e fundos para perpetuação da atuação. Tornar conhecida a iniciativa (difusão pública) é uma forma de utilizar o Marketing em favor da causa maior, que é o auxílio prestado para as crianças.

A publicidade desta e de outras causas sociais é uma forma de não apenas captar os recursos necessários, mas de prestar contas com a sociedade perante as atividades promovidas, e por consequência, ampliar a atuação da organização. A referida iniciativa de comunicação, que está inserida na noção de tecnologia e marketing social, ilustra a face do Marketing que extrapola a transação comercial, e faz do Marketing uma função de utilidade pública, e de natureza social. O *website* da organização também demonstra e explica como auxiliar na causa, mediante uma série de possibilidades apresentadas. Dentre as formas de apoio e auxílio, constam doações de pessoas físicas e jurídicas, o voluntariado e até mesmo a compra de produtos usados no ‘Brechó Kinder’, sendo a verba oriunda das vendas destinadas integralmente para a realização das ações sociais. No quesito das doações financeiras há tanto a possibilidade de realizar doações contínuas e programadas, quanto a possibilidade de realizar doações pontuais.

Não é intenção do capítulo a de detalhar profundamente a forma de atuação da organização social exemplificada. Busca-se evidenciar que as tecnologias sociais de marketing, através do Marketing de Causas e, de sua face social, estão arraigadas na sociedade, de maneira que por vezes não percebemos. Necessita-se da ampliação destes elementos, porque justamente é o bem estar social e o adequado equilíbrio que permitem ao Marketing atuar de forma plena, seja diante do mercado ou da sociedade. Este trabalho evidencia que o lucro não exclui das organizações com fins lucrativos a possibilidade de atuar com responsabilidade social, e demonstra que há entidades com foco exclusivo nesta face social, que também necessitam de recursos para continuidade de suas atividades. O exemplo da Kinder ilustra esta face social do Marketing.

É imperativo combater as falsas iniciativas sociais, como também é elementar que as atuações de excelência sejam expostas ao público, mediante as ferramentas que o marketing social viabiliza. Casos como a Kinder ilustram as ferramentas de Marketing e comunicação como veículos para angariar fundos para causas socialmente relevantes.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Muito além de uma proposta acadêmica, este capítulo foi elaborado com o objetivo de exemplificar e tornar pública uma das faces do Marketing, pouco observada pelos acadêmicos, práticos e pela sociedade em geral: o Marketing Social. Assumindo esta postura não formal, ainda que a obra tenha suas fundamentações, permite uma aproximação mais simples e sincera do Marketing como uma ferramenta ou tecnologia a serviço da sociedade. Entender Marketing como uma ferramenta e filosofia para além do mercado é o primeiro passo para quebrar uma série de estereótipos que, na verdade, são falsas impressões ou que decorrem de aplicações equivocadas do conceito. Marketing não é mentir para o consumidor, não é propaganda enganosa, e para este contexto, não é uma função que visa o lucro acima de todos os demais valores sociais.

Combater a mentira institucional, que pode ocorrer no caso das falsas empresas responsáveis socialmente, das políticas governamentais obscuras, ou nos falsos produtos e empresas ecologicamente corretas é uma necessidade contemporânea, ou até mesmo histórica em alguns destes pontos (corrupção governamental é um problema antigo). Todavia, além de evitar as fraudes, outra questão relevante, senão a primordial, é a ampliação das causas verdadeiras, seja mediante divulgação formal, ou essencialmente pela perpetuação das atividades e seus resultados. Nestes aspectos, o marketing é uma ferramenta não apenas de conhecimento, mas de prática.

Não deixando de manifestar uma postura acadêmica, muitos estudos ainda são esperados nas questões do Marketing de Causas Sociais, das tecnologias sociais na perspectiva de Marketing, na filantropia e, diante da própria responsabilidade social das empresas, dos governos e das organizações sem fins lucrativos (assistenciais). Quais as melhores práticas a serem seguidas? Quais as variáveis mais relevantes no entendimento dos mecanismos e práticas de Marketing Social? Como ampliar a capacidade de atuação das organizações com base no Marketing? Qual a postura adequada das organizações perante a sociedade, em termos de atuação, ética e comunicação dos resultados? Estas e outras perguntas representam frutíferos caminhos para estudos acadêmicos que podem reverter em importantes indicadores para a atuação prática de Marketing Social.

Por fim, é importante posicionar este pequeno capítulo como uma contribuição necessária, ainda que singela sobre o Marketing na perspectiva social. A discussão desta e de outras noções de Marketing devem ser colocadas em pauta como uma forma de situar e

permanentemente renovar acerca do que efetivamente é o Marketing. Diante de uma realidade de mercado complexa e integrada, onde a informação é abundante e por vezes demasiada, é preciso estabelecer critérios para posicionar a organização social.

REFERÊNCIAS

ADKINS, Sue. **Cause Related Marketing: who cares wins**. Oxford: BH, 1999.

ARAÚJO, Marley Rosana Melo de. Exclusão Social e Responsabilidade Social Empresarial. **Psicologia em Estudo**, v.11, n.2, p.417-426, 2006.

BRØNN, Peggy Simcic; VRIONI, Albana Belliu. Corporate Social Responsibility and Cause-Related Marketing: An Overview. **International Journal of Advertising**, v.20, n.2, p.207-222, 2001.

DIAS, Reinaldo. Marketing Ecológico y Turismo. (Documentos Especiales). **Estudios y Perspectivas en Turismo**, v.17, p.140-155, 2008.

EDVARDSSON, Bo; TRONVOLL, Bard; GRUBER, Thorsten. Expanding Understanding of Service Exchange and Value Co-Creation: A Social Construction Approach. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v.39, n.2, p.327-339, 2011.

GUMMESSON, Evert. Extending the Service-Dominant Logic: From Customer Centricity to Balanced Centricity. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v.36, p.15-17, 2008.

KINDER: Centro de Integração da Criança Especial. (Localização: Porto Alegre, RS, Brasil). **Disponível em:** < <http://www.kinder.org.br/>>. **Acesso em:** 05 de abril de 2021.

MEIRA, Paulo Ricardo dos Santos; SANTOS, Cristiane Pizzutti dos. Programas de Marketing Social: Proposição e Exame de uma Estrutura Conceitual de Avaliação de Resultados. **Revista de Administração Pública (RAP)**, v.46, n.2, p.493-522, 2012.

MOURA, Paulo Gabriel Martins de. Bolsa Família: Projeto Social ou Marketing Político? (Ensaio). **Revista Katálysis**, v.10, n.1, p.115-122, 2007.

PRAHALAD, C. K. **A Riqueza na Base da Pirâmide: como erradicar a pobreza com o lucro**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

VARGO, Stephen L. Toward a Transcending Conceptualization of Relationship: A Service-Dominant Logic Perspective. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v.24, n.5/6, p.373-379, 2009.

YECHIAM, Eldad; BARRON, Greg; EREV, Ido; EREZ, Miriam. On the Robustness and the Direction of the Effect of Cause-Related Marketing. **Journal of Consumer Behaviour**, v.2, n.4, p.320-332, 2003.

CAPÍTULO 9

A LIDERANÇA SE ENQUADRANDO NO SUCESSO DE UM NEGÓCIO

Ismael Lemes Vieira Júnior, Professor de Graduação e Pós Graduação, FALBE

RESUMO

Este trabalho faz análise de como a liderança pode levar um negócio ao sucesso, dentro desta discussão observar as peculiaridades e os modelos que se adaptam melhor a cada equipe, tendo como ponto chave a empresa e o que a questão problema pede. Como enquadrar um modelo de liderança? Será melhor dentro do contexto empresarial ou único? Faz mais sentido dentro do contexto de equipe, ou setores dentro do contexto geral? Assim, a análise dos objetivos observou que o ponto mais importante para o líder é saber liderar as pessoas de acordo com a situação ou característica do grupo, sem deixar de lado, uma liderança estratégica, a qual faz com que o líder atue de acordo com o perfil do grupo. Logo, essa visão foi possível pelo uso do objetivo geral: Detalhar os modelos de Liderança que podem ser mais adequados e assertivos para quase todas formas e tipos de negócios. Além dos objetivos específicos que detalham mais a questão e a leva a um ponto a mais em termos de como adequar os modelos de lideranças as situações e ao perfil dos colaboradores, são eles: buscar entender o que faz diferença nos tipos de liderança inserido dentro do contexto do negócio; comparar os modelos de liderança que podem se efetivamente eficazes para o sucesso de um negócio; constituir os pontos que uma liderança pode atuar de forma eficiente em um negócio levando este ao efetivo sucesso empresarial. Então, a liderança não pode ser uniforme e metódica, mas adaptativa e situacional e estratégica para que a empresa como todo alcance o sucesso.

PALAVRAS CHAVE: Estratégica, Líder, Liderança.

INTRODUÇÃO

Sabe-se que cada negócio possui sua peculiaridade, em termo de estratégias gerais, e por causa disto, a linha a gestão do negócio precisa atingir de forma assertiva seus objetivos empresarias e isto só se dará se houver um modelo de liderança adequado ao perfil do negócio e também ao perfil dos colaboradores.

Então, a escolha do tema se justifica devido ir de encontro há uma necessidade de se compreender qual o tipo de liderança pode ser adequado para se gerenciar um tipo negócio. Sem se deixar para trás a relevância do debate acadêmico para que se desenvolva uma melhor compreensão de como um modelo de liderança pode alavancar os resultados empresarias.

Para entender melhor há a problematização: Como enquadrar um modelo de liderança, será melhor dentro do contexto empresarial ou único, ou faz mais sentido dentro do contexto de equipe ou setores dentro do contexto geral?

Desta forma, para dar direcionamento a problematização há o objetivo geral: descobrir como usar os modelos de liderança dentro do contexto do negócio.

Além disto, para dar sentido a este direcionamento textual há os objetivos específicos:

- a) buscar entender o que faz diferença nos tipos de liderança inserido dentro do contexto do negócio;
- b) comparar os modelos de liderança que podem se efetivamente eficazes para o sucesso de um negócio;
- c) constituir os pontos que uma liderança pode atuar de forma eficiente em um negócio levando este ao efetivo sucesso empresarial.

Para este tema seja desenvolvido, será usada uma metodologia de pesquisa, onde em termos de forma é exploratória e ao mesmo tempo explicativa, sendo que o formato técnico da abordagem é totalmente qualitativa, pois há percepções subjetivas do pesquisador, onde está análise, com base em teoria de outros autores, onde as motivações pessoais influenciam no contexto do estudo assim chega-se a uma conclusão coerente com o desenvolvimento analítico do trabalho. Desta forma, para a coerência estrutural, a metodologia científica usa a revisão bibliográfica, para que a análise tenha uma fundamentação coerente e assertiva em termos de análise e esta seja comprovadamente sólida.

OS MODELOS DE LIDERANÇA QUE FAZEM SENTIDO PARA TIPO DE NEGÓCIO

TIPOS DE LIDERANÇA MAIS ENCONTRADOS NAS ORGANIZAÇÕES

Gimenes et al. (2006, p. 1) definem que a liderança é a capacidade de gerir um grupo de pessoas, fazendo com que ele gere lucratividade para a organização em trabalho em equipe. O líder possui um relevante papel para o desenvolvimento de uma empresa, ele é o espelho do ambiente, um líder com um bom conhecimento e atitude colabora para o progresso da organização. Assim, quando a equipe concebe um bom desempenho, tendo como causa a sua dedicação no trabalho, devido sentir prazer e satisfação pela função exercida, pode ser o reflexo do empenho e trabalho do líder.

Além disto, Araújo et al. (2013, p. 204) mostram que a definição de liderança, sua aplicação e seus impactos são fatores de grande relevância nos estudos e nas práticas

organizacionais, sendo que vários estudos têm apresentado variações na liderança, que estão ligados a variações na moral e produtividade do grupo, e pesquisas procuram descobrir os traços, habilidades, comportamentos, fontes de poder ou aspectos situacionais que fazem um líder eficaz. A causa disto é que da mesma forma que poucas tarefas ou metas importantes podem ser realizadas por uma pessoa que trabalhe sozinha, também são poucos grupos ou organizações que possui condições de realizar grandes ações sem a colaboração de um indivíduo que aja como líder. Deste modo, a liderança é uma função complexa que envolve líder, seguidores e situações. Desta forma, em qualquer conceito de liderança, o uso da influência aparece como característica primordial. Liderança engloba influenciar as atitudes, crenças, comportamentos e sentimentos de outras pessoas. Com isso, a influência do líder tem de ser, em certa medida, aprovada pelos seus seguidores. A liderança consiste na por excelência que identifica, desenvolve, direciona e enriquece o potencial já presente numa organização e em seus membros. Então, qualquer que seja o debate em torno das características de personalidade e atributos de um gestor eficaz, a competência para lidar com as pessoas é um requisito central.

Contudo, de acordo Mereghi et al. (2013, p. 167) as formas egocêntricas de liderança enxergam no papel do líder alguém que se limita a dar ordens, dando ordens, comandando de forma totalmente autocrática, paternalista, totalitária e manipuladora, assim sendo, o poder de decisão concentra-se apenas na sua pessoa. Logo, as novas perspectivas de liderança direcionam-se para o sentido oposta desta concepção, ou seja, esses modelos de liderança pautados em valores e princípios morais favoráveis ao serviço do bem comum. Assim, as novas lideranças apoiam-se em objetivos mais amplos, pois buscam contribuir de forma crescente para a sociedade. Por isso, há um atributo básico para que uma organização social seja vencedora no mundo atual da corrida competitiva, liderança eficiente e adequada, oferece suporte as decisões, atrás delas há um raciocínio que irá ser transformador, através de uma estratégia, em uma ação definida.

Todo negócio ganha vida a partir das pessoas que se empenham para buscar o resultado esperado. E toda equipe de pessoas merece ser liderada. Assim como todo líder merece conhecer as formas com que ele conseguirá liderar essa equipe. Por isso, é muito importante conhecer a relação do líder com seus liderados e observar de que forma ele pode orientar sua conduta e seu estilo de liderança para a busca de melhores resultados de gestão. (SEBRAE, 2013, p.25)

Deste modo, Cabreira (2018, p. 4-5) relatam que existem três tipos de habilidades usadas pelos líderes: habilidades técnicas, habilidades humanas e as habilidades conceituais. A habilidade técnica refere-se ao domínio do indivíduo a qualquer tipo de processo ou técnica sendo essa habilidade mais usada nos níveis operacionais da organização. A habilidade humana

refere-se à capacidade de se trabalhar de um modo eficaz com as pessoas, desenvolvendo o trabalho em equipe, ou seja, nenhum líder em qualquer que for o nível organizacional foge da exigência desta habilidade.

Portanto, na atualidade, a liderança consiste em um dos principais desafios para os empresários. O cenário empresarial precisa de líderes qualificados e preparados que conduzam de forma adequada as empresas e suas equipes para atender às exigências de qualidade, produtividade e competitividade nos negócios. Então, para este fim, o empresário líder, precisa investir e cuidar da qualidade das relações no ambiente de trabalho, desenvolver as pessoas que formam a sua equipe, colaborar para a motivação delas e aprimorar sua comunicação (SEBRAE, 2017, pág.5).

A COMPARAÇÃO DOS MODELOS DE LIDERANÇA MOSTRANDO QUAIS PODEM SER EFETIVAMENTE EFICAZES PARA UM NEGÓCIO

Como, pode-se perceber a liderança precisa ser desenvolvida no gestor de uma equipe ou de um grupo ou de uma organização, de variados portes, entretanto há vários modelos de liderança e para isto há Fernandes e Soares (2012, p. 39) delimitando que é necessário aplicar a Teoria Interacional de Liderança que pressupõe que a ação de liderar depende da personalidade do líder e a situação específica, não havendo um estilo que funcione em todas as ocasiões. O líder precisa diagnosticar o problema, e saber elaborar por meio da situação qual a melhor estratégia para solucioná-lo utilizando vivências anteriores. Logo, para a finalidade de obter resultados assertivos na maior parte das ocasiões pode-se usar a Liderança Transformacional que consiste em uma relação interativa, baseada na confiança, onde há um vínculo muito forte entre líder e liderados, todos com altos níveis de motivação e moralidade, compartilhando uma visão e tentando alcançar o objetivo sonhado.

Contudo, sabe-se que a influência do líder, mesmo que sendo momentânea ou permanente pode ter um caráter diferente em relação aos liderados e tal fato há o detalhamento:

De acordo com a classificação feita por SEBRAE (2013), acerca dos diferentes estilos de liderança, existem quatro tipos: Autocrática; Liberal; Democrática; Coaching, conforme apresentado abaixo:

a) **autocrática:** o foco dessa liderança é no próprio líder. Na liderança autocrática, o líder centraliza totalmente a autoridade e as decisões, e os subordinados não têm nenhuma liberdade de escolha. A figura do “chefe” se sobressai e as pessoas recebem ordens, com pouco espaço para questionamentos ou sugestões. Características: O líder autocrático costuma ser

dominador, emitir ordens a espera de uma obediência cega dos colaboradores, além de ser temido pelo grupo - que só trabalha quando ele está presente.

b) **liberal:** ao contrário da autocrática, este estilo de liderança tem ênfase no liderado. O líder permite total liberdade para a tomada de decisões individuais ou em grupo - participando delas apenas quando solicitado. Ele parte do pressuposto de que os colaboradores são maduros o suficiente e estão aptos a desempenhar as suas tarefas, sem a necessidade de um acompanhamento constante. Os grupos que estão submetidos à liderança liberal não apresentam bom resultado quanto à quantidade e nem quanto à qualidade do trabalho. Sinais da liderança liberal na equipe: Fortes indícios de individualismo; Desagregação; Insatisfação; Agressividade; pouco respeito ao líder, que é ignorado pelo grupo.

c) **democrática:** esse é um estilo de liderança interessante na gestão de qualquer negócio. Neste modelo, o líder se torna um facilitador do processo, ajudando os colaboradores a executarem bem as suas tarefas e priorizando um clima agradável de trabalho. Ele interage bem com a equipe e com os indivíduos, encoraja a participação das pessoas e se preocupa igualmente com o trabalho e com o grupo. Esse resultado ainda vem acompanhado de um clima de satisfação, integração, responsabilidade e comprometimento das pessoas.

d) **coaching:** este é um estilo de liderança bastante atual, onde a performance dos liderados está em foco. Logo, o gestor eficaz tanto manda cumprir ordens como sugere aos subordinados a realização de certas tarefas, ou ainda a consulta antes de tomar alguma decisão. O desafio está em saber quando aplicar cada estilo, com quem e em que circunstâncias.

Logo para que se seja assertivo no momento de colocar em prática um estilo de liderança segundo Beserra (2016, p. 25-26) os estilos de liderança precisam ser bem compreendidos, pelo líder, porque ele é quem comanda a equipe e será responsabilizado pelos melhores resultados do seu grupo. As organizações, considerando que se vive em um mundo bem globalizado, com forte concorrência onde na maioria das vezes o que importa é apenas o lucro. Por isso, necessita-se de pessoas instigadas, determinadas e motivadas em dar o melhor de si.

Então, para que o indivíduo seja realmente um líder de uma equipe ou até mesmo de uma corporação, de acordo com Gronkoski e Castro (2008, p. 5-6) é necessário que a personalidade dele possua traços e características fundamentais para a liderança, como alto nível de energia, tolerância ao stress, maturidade emocional, integridade e autoconfiança. Desta forma um alto nível de energia e a tolerância ao stress oferece suporte as pessoas para enfrentar o ritmo acelerado e as exigências da maioria dos níveis de liderança, além dos frequentes conflitos de funções e a pressão de tomar decisões relevantes sem informações adequadas. A

maturidade emocional significa que um líder possui mais autocontrole. Emoções mais estáveis e é menos defensivo. A autoconfiança faz com que o líder seja mais persistente no alcance dos objetivos difíceis, mesmo com problemas e reveses iniciais.

Dentro do contexto de liderança adequada para o sucesso de um negócio há de se atentar para o que Fernandes e Soares (2012, p. 39) mostram como sendo a teoria situacional e contingencial que dão ênfase tomada de decisões dependendo da situação na qual o líder se encontra e os funcionários envolvidos, ou seja, mais democrático e dinâmico, dando mais espaço para as relações humanas entre o administrador e os liderados podendo somente solucionar o problema após todos os envolvidos estarem conscientes do que se trata, usando tanto a democracia quanto o autoritarismo. Além disto, estes autores mostram que uma liderança assertiva, pode estar contextualizada na Teoria Interacional de Liderança, esta pressupõe que o ato de liderar depende da personalidade do líder e de cada situação específica, não havendo um estilo que funcione em todas as ocasiões. O líder deve diagnosticar o problema, e saber elaborar pela situação na qual a melhor estratégia para resolve-la utilizando vivências passadas. Além disto, há a Liderança Transformacional, que pode ser definida como uma relação interativa, baseada na confiança, onde existe uma ligação muito forte entre o líder e os liderados, todos com altos níveis de motivação e moralidade, compartilhando uma visão e tentando atingir o objetivo desejado.

Assim, para Gomes e Cruz (2007, p. 145) estes pontos envolvem também o a importância do carisma do líder onde as características e comportamentos dos líderes carismáticos colaboram para explicar a adaptação a diferentes situações, bem como a eficácia obtida nos papéis exercidos. Neste sentido, foram apresentados não apenas os comportamentos associados a liderança carismática, contudo também alguns traços de personalidade e variáveis situacionais que explicavam o aparecimento de indivíduos carismáticos. Em relação aos aspectos mais pessoais, há os seguintes atributos de personalidade: níveis elevados de autoconfiança, tendência para dominar as relações com os outros, necessidade de influenciar o pensamento das outras pessoas e uma grande convicção acerca da virtude das suas ideias e padrões morais.

A ATUAÇÃO EFICIENTE DA LIDERANÇA LEVANDO A EMPRESA AO EFETIVO SUCESSO NO MERCADO COMPETITIVO

Os líderes têm de estar preparados para lidar com diferentes cenários, porque a empresa e os desafios evoluem e mudam, e assim aparecem novas situações e pessoas para seguir a

dinâmica dos negócios. Nesse contexto, é primordial que o líder possua autoconhecimento, ou seja, adote a prática de se conhecer cada vez melhor. Somente com autoconhecimento o líder será capaz de entender suas atitudes. Ademais, esse entendimento é necessário, pois as atitudes do líder influenciam a equipe e colaboram para o sucesso dos projetos. Assim este é a referência e as equipes reproduzem suas atitudes nas relações internas de trabalho e também nas relações externas com clientes e fornecedores. Quando o líder possui autoconhecimento, ele é capaz de ter autocontrole (SEBRAE, 2017, p. 13).

Assim, o líder colabora para uma cultura organizacional na qual a liderança cumpre um papel de melhores atitudes frente as dificuldades do mercado e por isso Barreto et al. (2012, p. 39-40) pode-se afirmar que há uma inter- relação entre cultura e liderança. Líderes criam mecanismos para o desenvolvimento cultural e o reforço de normas e comportamentos expressos dentro dos limites da cultura.

Deste modo, Campello (2001, p. 2) contextualiza que um líder tem que ser capaz de trabalhar três vertentes - pessoas, processos e filosofia estratégica - procurando a motivação necessária dos colaboradores. A motivação faz o colaborador adquirir maior capacidade. É de suma relevância para que esse processo aconteça de maneira esperada para que as empresas criem condições que motivem os colaboradores para alcançar um melhor desempenho, ou seja, um clima organizacional que facilite o trabalho para se atingir os resultados. Esse clima reflete a capacidade da empresa de atrair e reter colaboradores competentes que contribuam com os resultados da organização, tornando-a cada vez melhor e gerando vantagem competitiva sustentável sobre seus concorrentes.

Contudo, para que a liderança leva empresa a ganhar vantagem competitiva é necessário que o líder seja inovador e assim de acordo com Dorrow et al. (2015, p. 211) a inovação enquanto processo de mudança intencional e benéfico para a organização requer múltiplas pessoas para transformar uma ideia criativa em algo comercializável no mercado que necessita ser coordenado em direção aos resultados desejadas Assim, a coordenação acontece através da liderança, que pode ser compreendida como um processo de influenciar outros para alcançar os resultados almejados Deste modo, a liderança pode ser também entendida como um processo social relacional entre líderes e liderados, em que o comportamento dos líderes influencia o comportamento dos liderados (idem), que decorrem da percepção dos últimos com relação ao comportamento dos primeiros. Seguindo esseraciocínio, para que os liderados envidem seus esforços rumo à inovação em seus locais de trabalho, é necessário que eles percebam a sua

liderança como sendo inovadora. No contexto da inovação, o líder possui a tarefa de criar e manter um ambiente propício, de forma a conduzir os colaboradores a apresentarem comportamentos desejados.

Ademais, há fatos da liderança que o site Catho (2010) destaca como sendo a base para o desenvolvimento da inovação:

[...] a gestão é fundamental para o bom andamento dos resultados, por isso a má liderança pode causar grandes preocupações, mas mesmo assim, ele acredita no acompanhamento e desenvolvimento dos líderes, como a solução mais adequada. “Se você tem uma equipe com má liderança, ela tem uma tendência a se desestruturar, mesmo porque o líder nada mais é do que a representação do trabalho da empresa. Então, o importante é enxergar quais as deficiências desse líder e, aí sim, propor a ele uma série de melhorias. O fundamental para um trabalho completo e eficiente é o acompanhamento para trazer resultado, mas tendo a sua essência humana, e não sendo apenas um gerenciador de processos [...].

Deste modo, segundo Rodrigues (2009, p. 19) o líder na organização possui um papel relevante que faz a diferença. A causa disto é porque as Empresas que põem em prática a liderança, se posicionam melhor no mercado, pois são detentoras de uma equipe treinada e qualificada, ou seja, têm um fator positivo no comportamento organizacional no sentido de buscar sempre uma maior competitividade no mercado, possuindo uma demanda de produtos ou serviços de melhor qualidade e maior ênfase no atendimento ao consumidor final. Para o líder obter sucesso, deve estruturar sua própria equipe, treinar e desenvolver habilidades, pois o líder consegue, com sua capacidade de influenciar, desenvolver e liberar a capacidade pessoal de sua equipe por meio de comunicação e desenvolvimento de conceitos. A organização espera sempre o melhor do líder como, apoio e suporte psicológico para os colaboradores, orientação, treinamento e desenvolvimento, motivação, comunicação, e o reconhecimento das pessoas.

CONCLUSÃO

Esta análise cumpriu seu papel de observado que a liderança precisa de um contexto estratégico, pois como foi dito anteriormente cada negócio possui suas peculiaridades devido a linha a gestão do negócio, a qual precisa atingir de forma assertiva seus objetivos empresariais e isto só se dará se houver um modelo de liderança adequado ao perfil do negócio e também ao perfil dos colaboradores.

Assim, para dar contextualização ao longo da argumentação há a seguinte resposta para questão problema que mostrou que a melhor forma de enquadrar um modelo de liderança, está não apenas no contexto empresarial único, mas faz sentido da análise do líder para liderar o grupo de acordo com o perfil da equipe, que precisa de um modelo autocrático, ou liberal, ou democrático, ou coaching.

Desta forma, para se chegar a esta resposta atingiu o seguinte objetivo geral: Descobriu-se como usar os modelos de liderança dentro do contexto do negócio. Além disto, alcançou-se os seguintes objetivos específicos:

- a) buscou-se entender o que faz diferença nos tipos de liderança inserido dentro do contexto do negócio;
- b) comparou-se os modelos de liderança que podem se efetivamente eficazes para o sucesso de um negócio;
- c) constituiu-se os pontos que uma liderança pode atuar de forma eficiente em um negócio levando este ao efetivo sucesso empresarial.

Portanto, chegou-se de a liderança tem que ter uma atuação estratégica na ao lidar com os liderados, sendo muito mais que apenas um chefe, sendo assertivo e tendo a capacidade observar e usar o modelo de liderança que sua equipe consegue atuar melhor dentro do ambiente empresarial.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, M. R. M. *et al.* Preferência por tipos de liderança: um estudo em empresa sergipana do setor hoteleiro. **Estudos de Psicologia**, v. 18, n. 2, 2013. Disponível em: <<https://ri.ufs.br/bitstream/riufs/7197/2/PreferenciaLiderancaSetorHoteleiro.pdf>> Acesso em: 18 jul. 2020.

BARRETO, L. M. T. S. *et al.* Cultura organizacional e liderança: uma relação possível? **Revista de Administração**, v. 48, n.1, p. 34-42. 2013.

BESERRA, Francisco Soares. **Liderança**. 2016. Trabalho de Conclusão de Curso (MBA em Gestão Estratégica de Vendas e Negociações) – AVM Faculdade Integrada, Rio de Janeiro, 2016. Disponível em: <http://www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/K231885.pdf> Acesso em: 19 jul. 2020.

CABREIRA, Matheus Moraes. **Estilo de Liderança**: um estudo de caso em uma empresa do ramo farmacêutico de Santana do Livramento/RS. 2018. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Universidade Federal do Pampa – UNIPAMPA, Santana do Livramento, 2018. Disponível: <<http://dspace.unipampa.edu.br:8080/handle/rii/3530>> Acesso em: 18 jul. 2020.

CAMPELLO, Mauro Luiz Costa. **Gestão de Pessoas**: o papel fundamental do líder nas estratégias e resultados das empresas em um ambiente altamente competitivo. *In*: Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 8. – SEGeT, 2011. Disponível: <<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos11/57214716.pdf>> Acesso em: 20 jul. 2020.

CATHO. **A importância do líder para o desenvolvimento das organizações.2010**. *Online*. Disponível em: <<https://www.catho.com.br/carreira-sucesso/carreira/lideranca/a-importancia-do-lider-para-o-desenvolvimento-das-organizacoes/>> Acesso em: 20 jul. 2020.

DORROW, P. F. *et al.* O líder inovador segundo a percepção de gestores intermediários. **Revista de Administração e Inovação**, v.12, n. 3, p. 209-225. 2015. Disponível em: <<https://pdf.sciencedirectassets.com/314990/1-s2.0-S1809203915X72007/1-s2.0-S1809203916300985/>> Acesso em: 20 jul. 2020.

FERNANDES, U.; SOARES, N. V. Modelos de liderança adotados por enfermeiros de um hospital do Rio Grande do Sul. **Journal of Nursing and Health**, v. 2, n. 1, p. 38-43, 2021. Disponível em: <<https://periodicos.ufpel.edu.br/ojs2/index.php/enfermagem/article/view/3452/2837> > Acesso em: 19 jul. 2020.

GIMENES, A. M. *et al.* A Importância da Liderança Nas Organizações. **Revista Eletrônica Saber-INESUL**, v. 1, n.1, 2006. Disponível em: <https://www.inesul.edu.br/revista/arquivos/arq-idvol_41_1459808127.pdf> Acesso em: 18 jul. 2020.

GOMES, A. R.; CRUZ, J. Abordagem carismática e transformacional: modelos conceituais e contributivos para o exercício da liderança. **Psicologia USP**, v. 18, n. 3, 2007. Disponível em: <https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S010365642007000300008&script=sci_arttext&tlng=p> Acesso em : 18 jul. 2020.

GRONKOSKI, M. ; CASTRO, M. Estilos de liderança: estudo de caso em uma filial de uma empresa do comércio varejista. **Lato Sensu**, 2008.

MEREGUI, C. C. *et al.* Estudos do comportamento da liderança na Cooperativa de Crédito Rural Centro Norte do Mato Grosso do Sul, unidade Chapadão do Sul, como fator de desenvolvimento local. **Interações**, v. 14, n. 2, p. 165-176, 2013. Disponível em: <https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1518-70122013000200003> Acesso em: 18 jul. 2020.

RODRIGUES, Jéssica D. Brandão. **A prática da liderança**. 2009. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Fundação Educacional do Município de Assis – FEMA, Assis – SP, 2009. Disponível em: <<https://cepein.femanet.com.br/BDigital/arqTccs/0511210759.pdf>> Acesso em: 20 jul. 2020.

SEBRAE. **Estilos de liderança**: saiba como escolher o melhor. 2013. *Online*. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/artigosPessoas/tres-estilos-de-lideranca-e-os-impactos-junto-aos-colaboradores,1cdea5d3902e2410VgnVCM100000b272010aRCRD>> Acesso em : 18 jul. 2020.

SEBRAE. **A liderança na gestão de equipes**. São Paulo, 2017. *E-book*. Disponível em: <<https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/TO/Anexos/A%20lideran%C3%A7a%20na%20gest%C3%A3o%20de%20equipes.pdf>> Acesso em: 18 jul. 2020.

SILVA, Alessandra Marisa Fernandes. **O Perfil do Ser Humano das Organizações**. 2004. Dissertação de Mestrado (Mestrado em Organização de Sistemas de Informação) - Universidade de Évora, Portugal, 2004. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/10174/15012> > Acesso em: 18 jul. 2020.

CAPÍTULO 10

ANÁLISE ECONÔMICO-FINANCEIRA NO MUNICÍPIO DE SANT'ANA DO LIVRAMENTO NO PERÍODO DE 2015 A 2019

Paola Formozo Ignácio, Graduada em Gestão Pública pela Universidade Federal do Pampa
Jeferson Luís Lopes Goularte, Doutorado em Ciências de la Educación pela Universidad Nacional de Rosario, Professor na Universidade Federal do Pampa

RESUMO

Esta pesquisa evidencia por meio das demonstrações contábeis, a situação econômico-financeira do município de Sant'Ana do Livramento. Definiu-se como objetivo deste estudo, analisar a situação econômico-financeira a partir das demonstrações contábeis do município de Sant'Ana do Livramento, localizado no estado do Rio Grande do Sul, no período de 2015 a 2019. Na revisão da literatura foi desenvolvido os temas Demonstrações Contábeis e Análise Econômico-Financeira. Este estudo caracteriza-se como uma pesquisa de natureza aplicada, descritiva, de abordagem quantitativa, por meio de levantamento de dados secundários. A técnica utilizada para coleta de dados foi a pesquisa documental, e a técnica de análise dos dados foi a análise interpretativa. Na apresentação e discussão dos resultados, foi demonstrada através de alguns indicadores o comprometimento com as obrigações do município a curto e longo prazo, os retornos referentes ao ativo e patrimônio líquido, bem como, encontra-se a composição do capital. Verificou-se através deste estudo que nenhum dos indicadores analisados apresentou resultados eficientes, ou seja, foi possível observar que o município no decorrer dos anos de 2015 a 2019, contraiu dívidas que será demonstrado no Indicador do Grupo de Liquidez, com isso, no Indicador do Grupo de Atividade foi possível observar o surgimento de um passivo a descoberto, já no Indicador do Grupo de Resultado foi demonstrado a ocorrência de um déficit patrimonial, diminuindo o Patrimônio Líquido. Assim, no Indicador de Execução Orçamentária notou-se uma insuficiência de arrecadação, apresentando um déficit na execução do orçamento.

PALAVRAS-CHAVE: Balanço Patrimonial; Balanço Orçamentário; Indicadores Econômico-Financeiro; Execução Orçamentária.

1 INTRODUÇÃO

A Contabilidade Aplicada ao Setor Público (CASP) proporciona relevantes informações para os órgãos públicos, como também para sociedade, evidenciando resultados alcançados que relatam a situação do patrimônio, e os atos e fatos que atingem a variação patrimonial das organizações, levando em consideração todas as mutações ocorridas durante a gestão, para dar amparo na tomada de decisão durante a prestação de contas, bem como para o Controle Social (ANDRADE, 2016). A CASP é amparada por quatro bases normativas, sendo elas: a Lei nº

4.320/1964, a Lei Complementar nº 101/2000, as Normas Brasileiras de Contabilidade Aplicadas ao Setor Público (NBC TSP), e as portarias, instruções normativas e manuais técnicos publicados pela Secretaria do Tesouro Nacional (STN) (MAUSS, 2012).

Neste contexto são elaboradas as demonstrações contábeis e os demonstrativos que permitem os usuários interessados, possam analisar e verificar os resultados de natureza orçamentária, patrimonial, econômica e financeira alcançados pelas organizações públicas. A partir da legislação e das NBC TSP é elaborado o Manual de Contabilidade Aplicado ao Setor Público (MCASP) que estabelece os elementos que compõem o conjunto de Demonstrações Contábeis Aplicadas ao Setor Público (DCASP): Balanço Orçamentário, Balanço Financeiro, Balanço Patrimonial, Demonstração das Variações Patrimoniais, Demonstração dos Fluxos de Caixa, Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido e Notas Explicativas (BRASIL, 2019).

As demonstrações contábeis são elaboradas e divulgadas de acordo com a legislação e normas, e partir divulgação das mesmas é possível realizar a análise econômico-financeira por meio de indicadores, pois é uma importante ferramenta para a tomada de decisão, evidenciando a realidade das organizações públicas. Para Lins e Francisco Filho (2012) a análise das demonstrações contábeis poderá ser utilizada como meio para controlar a situação financeira da organização, bem como realizar uma avaliação patrimonial, levando em consideração a tomada de decisão pelos gestores. Segundo Oliveira et al., (2010) a análise das demonstrações contábeis divide-se em duas categorias, a análise econômica que dispõe da interpretação das variações patrimoniais e seus bens gerados, e a análise financeira que demonstra a disponibilidade financeira da organização, seu grau de liquidez e capacidade de pagamento.

Entretanto, observa-se que a situação econômico-financeira evidenciada pelas organizações públicas, tem se mostrado desfavorável pelo descontrole nas contas públicas e pelo excesso de gastos. Diante dessa realidade, constata-se a necessidade de disseminar estudos sobre análise econômico-financeiros dos órgãos públicos, visando contribuir para que os gestores consigam ter uma tomada de decisão amparados em informações fidedignas, proporcionando à sociedade informações relevantes em relação a prestação de contas (FREITAS; GOULARTE, 2017).

Neste sentido, o estudo teve como objeto as demonstrações contábeis e os indicadores econômico-financeiros aplicados no Setor Público. Assim, foi selecionado o município de Sant'Ana do Livramento, localizado no estado do Rio Grande do Sul, fazendo parte da Região

Fronteira Oeste, fronteira com o Uruguai, que possui uma população de 82.464 habitantes de acordo com o último censo do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2010). A escolha do município é relevante, pois trata-se de uma fronteira que possui uma relevante circulação de pessoas entre os dois países.

Nesta perspectiva, esta pesquisa tem como objetivo geral: analisar a situação econômico-financeira, a partir das demonstrações contábeis, do município de Sant’Ana do Livramento, localizado no estado do Rio Grande do Sul, no período de 2015 a 2019. E para atingir o objetivo geral, tem os seguintes objetivos específicos: identificar os indicadores da análise econômico-financeira na literatura; calcular os indicadores nas demonstrações contábeis do município; interpretar e analisar os indicadores aplicados nas demonstrações contábeis do município.

A pesquisa justifica-se devido à importância do tema, que busca contribuir para que seja possível ampliar a disseminação que se referem a análise econômico-financeira de organizações públicas. Segundo Andrade (2016, p. 435) “nos estudos da contabilidade das instituições públicas, verifica-se que há certa escassez do assunto ‘análise de balanços’ nessas entidades, inclusive em fundações e autarquias”.

Além disso, a análise das demonstrações contábeis, com aplicação de indicadores, serve para que o gestor, possa ter uma tomada de decisão mais precisa, examinando informações que esclareçam as causas e efeitos das variações patrimoniais, objetivando resultados, do que somente dispor de inúmeras demonstrações contábeis, sem ter interpretado de fato do que são aqueles dados. Assim, essas análises são relevantes e podem contribuir nas políticas adotadas pela gestão das organizações públicas (BENITES; GOULARTE, 2017).

O artigo está estruturado a partir da introdução, na sequência a revisão da literatura que aborda os temas Demonstrações Contábeis e Análise Econômico-Financeira, a seguir os procedimentos metodológicos que caracteriza a pesquisa, apresenta as técnicas de coleta de dados e de análise de dados, na sequência a apresentação e discussão dos resultados, e por último as considerações finais.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Nesta seção são desenvolvidos os temas demonstrações contábeis e análise econômico-financeira relacionados ao Setor Público.

2.1 DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS

As demonstrações contábeis são elaboradas a partir dos registros contábeis em obediência a legislação e normas. Segundo Andrade (2016) o objetivo da Contabilidade Aplicada ao Setor Público (CASP) é suprir aos usuários de informações referentes aos resultados alcançados dos dados de natureza orçamentária, financeira, econômica e patrimonial das organizações públicas. Já os demonstrativos tem grande relevância no processo de tomada de decisão, sensata prestação de contas, como também à transparência de gestão fiscal e à instrumentalização do Controle Social.

As demonstrações contábeis são indispensáveis para a gestão das organizações públicas, pois representam a situação e variação do patrimônio público, permitindo a tomada de decisão por parte dos gestores públicos, impulsionando a *accountability*, conduzindo a transparência para o Controle Social (BEZERRA FILHO, 2015).

A Secretaria do Tesouro Nacional (STN) elabora Manuais que tem estabelecido os procedimentos adotados para elaborar as Demonstrações Contábeis Aplicadas ao Setor Público (DCASP), compostas pelas demonstrações previstas na Lei nº 4.320/1964, exigidas pelas Normas Brasileiras de Contabilidade Aplicadas ao Setor Público (NBC TSP), como também os demonstrativos previstas na Lei Complementar nº 101/2000, assim associando as disposições legais e normativas que estabelecem o conjunto de DCASP (BRASIL, 2019).

As DCASP são destinadas a atender às necessidades dos usuários, demonstrando informações elaboradas a partir dos registros contábeis, que podem ser denominados como contribuintes, credores, empregados, fornecedores, parlamentares, dentre outros. O conjunto de DCASP são: Balanço Orçamentário, Balanço Financeiro, Balanço Patrimonial, Demonstração das Variações Patrimoniais, Demonstração dos Fluxos de Caixa, Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido e Notas Explicativas (BRASIL, 2019).

O Balanço Orçamentário é elaborado em conformidade com a Lei nº 4.320/1964, previsto no art. 102, “demonstrará as receitas e despesas previstas em confronto com as realizadas”. E em conformidade com o art. 35, “pertencem ao exercício financeiro as receitas nele arrecadadas e as despesas nele legalmente empenhadas”, assim estabelecendo o regime orçamentário (BRASIL, 1964).

Nesse sentido, o Balanço Orçamentário demonstra os resultados da execução orçamentária previstos na Lei Orçamentária Anual. Segundo Bezerra Filho (2015) no Balanço Orçamentário são evidenciadas, através de sua estrutura, as receitas e as despesas orçamentárias

por categoria econômica, confrontando o orçamento inicial e suas modificações com relação à execução, bem como demonstram o resultado orçamentário.

Para Andrade (2016) o Balanço Orçamentário tem como principal objetivo descrever os elementos do orçamento público, nas normas em que o mesmo foi aprovado pelo Poder Legislativo, bem como, registrar a execução do orçamento e as alterações orçamentárias ocorridas no mesmo exercício, e por fim, expor a posição final dos valores atingidos quando encerrado o exercício, assim, fazendo a comparação com as previsões iniciais do orçamento.

O Balanço Financeiro é elaborado em conformidade com a Lei nº 4.320/1964, previsto no art. 103, “demonstrará a receita e a despesa orçamentárias assim como os recebimentos e os pagamentos de natureza extraorçamentária, conjugados com os saldos em espécie provenientes do exercício anterior, e os que se transferem para o exercício seguinte” (BRASIL, 1964).

Assim, o Balanço Financeiro apresenta as informações da execução orçamentária e da movimentação financeira ocorrida no exercício, evidenciando o aumento ou diminuição dos recursos financeiros. Segundo Kohama (2015) o Balanço Financeiro é um demonstrativo com duas divisões, receita e despesa, em que se difundem entradas e saídas de numerário, ilustrando as operações de tesouraria e igualam-se as duas somas com os saldos de caixa, o inicial e o existente.

De acordo com Andrade (2016) no Balanço Financeiro é necessário que todas as contas sejam apresentadas por seus totais de valores ou operações realizadas. Ainda, ressalta que os valores apresentados da receita e da despesa orçamentária nesta demonstração contábil são relacionados com a disponibilidades por destinação de recursos. Para Mauss (2012) o Balanço Financeiro trata de uma movimentação financeira que inclui também os ingressos extraorçamentários, justificando o aumento do saldo de disponibilidades, mas não se pode tratar o saldo positivo de superávit financeiro, que apurado no Balanço Patrimonial.

O Balanço Patrimonial é elaborado em conformidade com a Lei nº 4.320/1964, previsto no art. 105, “demonstrará: o Ativo Financeiro compreenderá os créditos e valores realizáveis independentemente de autorização orçamentária e os valores numerários; o Ativo Permanente compreenderá os bens, créditos e valores, cuja mobilização ou alienação dependa de autorização legislativa; o Passivo Financeiro compreenderá as dívidas fundadas e outras pagamento independa de autorização orçamentária; o Passivo Permanente compreenderá as dívidas fundadas e outras que dependam de autorização legislativa para amortização ou resgate; nas contas de compensação serão registrados os bens, valores, obrigações e situações não

compreendidas nos parágrafos anteriores e que, mediata ou indiretamente, possam vir a afetar o patrimônio” (BRASIL, 1964).

Ainda, o Balanço Patrimonial demonstra o Ativo Circulante, o Ativo Não Circulante, o Passivo Circulante, o Passivo Não Circulante e o Patrimônio Líquido de acordo com a Teoria Patrimonialista. Segundo Andrade (2016) o Ativo Circulante compreende o caixa e equivalente de caixa, os estoques, e os direitos que sejam realizáveis dentro de 12 meses da divulgação das demonstrações contábeis; o Ativo Não Circulante é composto pelo ativo realizável a longo prazo, investimentos, imobilizado e intangível, que compreende os bens e direitos realizáveis superior a 12 meses da divulgação das demonstrações contábeis; o Passivo Circulante representa as obrigações que tenham prazos estabelecidos ou esperados dentro dos 12 meses da divulgação das demonstrações contábeis; o Passivo Não Circulante é composto pelas obrigações cujos prazos estabelecidos ou esperados superam os 12 meses da divulgação das demonstrações contábeis; e o Patrimônio Líquido representa o valor residual dos ativos após diminuídos todos os passivos.

Para Mauss (2012) o Balanço Patrimonial apresenta a situação patrimonial e os resultados obtidos a partir dos registros contábeis em um determinado período, através do conjunto de bens, direitos, obrigações e patrimônio líquido, compreendido no Ativo e no Passivo, e, ainda, evidencia o superávit ou déficit financeiro. De acordo com Andrade (2016) o Ativo evidencia os recursos controlados pela organização como resultado de eventos anteriores dos quais se espera que resultem benefícios econômicos ou potencial de serviços futuros, e o Passivo evidencia as obrigações presentes da organização, derivadas de eventos passados, dos quais se espera que resultem saídas de recursos capazes de agregar benefícios econômicos ou potencial de serviços.

A Demonstração das Variações Patrimoniais é elaborada em conformidade com a Lei nº 4.320/1964, prevista no art. 104, “evidenciará as alterações verificadas no patrimônio, resultantes ou independentes da execução orçamentária, e indicará o resultado patrimonial do exercício” (BRASIL, 1964). Assim, a Demonstração das Variações Patrimoniais permite analisar como as políticas adotadas pela organização pública provocaram alterações no patrimônio público, com intuito de atender às demandas da sociedade (BRASIL, 2019).

Nesse sentido, a Demonstração das Variações Patrimoniais apresenta as variações patrimoniais aumentativas e as variações patrimoniais diminutivas, evidenciando os registros contábeis realizados pelo regime de competência, assim demonstrando o resultado patrimonial.

A Demonstração dos Fluxos de Caixa apresenta as entradas e saídas de caixa e as classifica em fluxos operacional, de investimento e de financiamento (BRASIL, 2019). Para Andrade (2016) a Demonstração dos Fluxos de Caixa é uma demonstração contábil que visa contribuir para a gestão dos recursos públicos, permitindo aos usuários uma melhor compreensão da situação de caixa e equivalentes de caixa, bem como as necessidades de liquidez em cenários futuros.

Assim, as informações dos fluxos de caixa operacional, de investimento e de financiamento permitem que os usuários avaliem como a organização pública obteve recursos a fim de financiar suas atividades e a maneira como os recursos de caixa foram utilizados (BRASIL, 2019). Segundo Mauss (2012) a Demonstração dos Fluxos de Caixa que apresenta os três fluxos auxilia o gestor a identificar quanto de recursos será necessário para novos financiamentos, investimentos e custeio das atividades da organização pública, sendo essa a principal diferença entre essa demonstração contábil e o Balanço Financeiro, que se limita a apresentar a receita e a despesa como um todo sem identificar os fatores que contribuíram para o aumento ou diminuição do saldo de caixa.

A Demonstração das Mutações no Patrimônio Líquido demonstra a evolução, aumento ou redução, do Patrimônio Líquido durante o exercício (BRASIL, 2019). Para Andrade (2016) a Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido apresenta as informações como o superávit ou déficit patrimonial do período, cada uma das mutações ocorridas, o resultado da mudança nos critérios contábeis, evidenciando se houve alguma correção dos erros praticados em exercícios anteriores, como também as contribuições dos proprietários e as distribuições para os proprietários.

Ainda, a Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido apresenta as movimentações ocorridas durante o exercício nas contas que compõem o Patrimônio Líquido e é obrigatória para as empresas estatais dependentes, e facultativas para os demais órgãos e entidades dos entes federativos (BRASIL, 2019).

As Notas Explicativas são informações adicionais às apresentadas nas DCASP, como também são consideradas parte integrante do conjunto de DCASP (BRASIL, 2019). Segundo Andrade (2016) as Notas Explicativas como parte das demonstrações contábeis são relevantes para compreender as definições e critérios operacionais usados pelas organizações públicas.

Ainda, as Notas Explicativas são informações que acompanham as DCASP objetivando facilitar o entendimento dos usuários de forma clara e objetiva, pois abrangem informações de

qualquer natureza exigidas em lei, ou definidas pelas normas (BRASIL, 2019). Segundo Mauss (2012) as Notas Explicativas podem demonstrar as estimativas das provisões, como também demonstrar os registros dos valores de ajustes em Ativos e Passivos.

2.2 ANÁLISE ECONÔMICO-FINANCEIRA

As Demonstrações Contábeis Aplicadas ao Setor Público (DCASP) utilizadas nesta pesquisa foram o Balanço Patrimonial, a Demonstração das Variações Patrimoniais e o Balanço Orçamentário, e os indicadores utilizados para realizar a análise econômico-financeira foram selecionados dos autores Mauss (2012) e Kohama (2015).

Nesta pesquisa foram utilizados cinco anos para realizar a análise econômico-financeira das demonstrações contábeis. Segundo Mauss (2012) a análise poderá ser considerada estática somente quando um período é analisado, sem contrapor o tempo e a dinâmica, pois quando comparada, precisa-se de no mínimo três anos para que seja possível conceber a propensão futura da organização. Para Pinheiro (2007) a análise econômica serve para analisar e interpretar os resultados que a organização gerou, e a análise financeira está relacionada com os elementos patrimoniais que evidenciam a liquidez, estrutura patrimonial e o ciclo operacional da organização.

Segundo Lins e Francisco Filho (2012) é através da análise de indicadores que é possível aprofundar as informações existentes nas demonstrações contábeis. Para Mauss (2012) a análise de indicadores econômico-financeiros é uma importante ferramenta para a tomada de decisão, pois apresenta a realidade das finanças das organizações públicas. Ainda, é através dos indicadores que é possível detectar se a organização possui capacidade para cumprir com dívidas a curto e a longo prazo, como também observar o modo que está estruturado o capital, bem como o retorno patrimonial obtido.

Os indicadores utilizados nesta pesquisa para realizar a análise econômico-financeira, sob o enfoque patrimonial, foram selecionados do autor Mauss (2012) que se dividem em quatro grupos: de liquidez, de atividade, de endividamento e de resultado.

De acordo com Mauss (2012) o grupo de liquidez é composto pelos seguintes indicadores: Indicador de Liquidez Seca (ILS), Indicador de Liquidez Corrente (ILC) e Indicador de Liquidez Geral (ILG), demonstrados no Quadro 01.

Quadro 01 – Indicadores do Grupo Liquidez

Indicador	Fórmula	Interpretação do resultado
Indicador de Liquidez Seca	$ILS = (\text{Ativo Circulante} - \text{Estoques} - \text{Despesas Antecipadas}) / \text{Passivo Circulante}$	Significa o quanto a entidade será considerada líquida. Indicador maior que 1,0 apresenta liquidez.
Indicador de Liquidez Corrente	$ILC = \text{Ativo Circulante} / \text{Passivo Circulante}$	Significa o quanto a entidade será considerada líquida. Indicador menor que 1,0 apresenta risco de inadimplência.
Indicador de Liquidez Geral	$ILG = (\text{Ativo Circulante} + \text{Ativo Realizável a Longo Prazo}) / (\text{Passivo Circulante} + \text{Passivo Não Circulante})$	Significa o quanto a entidade será considerada líquida. Indicador menor que 1,0 apresenta necessidade de gerar caixa.

Fonte: Mauss, 2012, adaptado.

Os indicadores apresentados no Quadro 01 são aplicados no Balanço Patrimonial. Para Andrade (2016) esses indicadores são capazes de medir a eficiência da entidade pública, de saldar suas dívidas exigíveis, e permitir a comparabilidade dos seus resultados.

De acordo com Mauss (2012) pertencem ao grupo de atividade os seguintes indicadores: Indicador de Giro dos Ativos Permanentes (IGAP), Indicador de Giro do Ativo Total (IGAT) e Indicador de Imobilização do Patrimônio Líquido (I IPL), demonstrados no Quadro 02.

Quadro 02 – Indicadores do Grupo de Atividade

Indicador	Fórmula	Interpretação do resultado
Indicador de Giro dos Ativos Permanentes	$IGAP = \text{Receita Orçamentária} / (\text{Investimentos} + \text{Imobilizado} + \text{Intangível})$	Significa o quanto a entidade tem eficiência no uso dos ativos permanentes.
Indicador de Giro do Ativo Total	$IGAT = \text{Receita Orçamentária} / \text{Ativo Total}$	Significa o quanto a entidade tem eficiência no uso dos ativos para gerar receitas.
Indicador de Imobilização do Patrimônio Líquido	$I IPL = (\text{Investimentos} + \text{Imobilizado} + \text{Intangível}) / \text{Patrimônio Líquido}$	Significa o quanto a entidade tem do patrimônio líquido em ativos permanentes.

Fonte: Mauss, 2012, adaptado.

Os indicadores apresentados no Quadro 02 são aplicados no Balanço Patrimonial e no Balanço Orçamentário. Segundo Mauss (2012) esses indicadores visam responder se o montante total de cada ativo está satisfatório, podendo realizar a comparação dos ativos em gerar a receita orçamentária.

Segundo Mauss (2012) o grupo de endividamento é composto pelos seguintes indicadores: Indicador de Endividamento Geral (IEG), Indicador de Composição do Endividamento (ICE) e Indicador de Garantia de Capital de Terceiros (IGCT), demonstrados no Quadro 03.

Quadro 03 – Indicadores do Grupo de Endividamento

Indicador	Fórmula	Interpretação do resultado
Indicador de Endividamento Geral	$IEG = (\text{Passivo Circulante} + \text{Passivo Não Circulante}) / \text{Ativo Total}$	Significa o quanto a entidade tem de capital de terceiros para financiar as atividades.
Indicador de Composição do Endividamento	$ICE = \text{Passivo Circulante} / (\text{Passivo Circulante} + \text{Passivo Não Circulante})$	Significa o quanto a entidade tem de dívidas a curto e a longo prazos.
Indicador de Garantia de Capital de Terceiros	$IGCT = (\text{Passivo Circulante} + \text{Passivo Não Circulante}) / \text{Patrimônio Líquido}$	Significa o quanto a entidade tem de dependência de capital de terceiros.

Fonte: Mauss, 2012, adaptado.

O Quadro 03 apresenta os indicadores que são aplicados no Balanço Patrimonial. Para Mauss (2012) quanto menor for o valor de capital de terceiros, melhor é para a organização pública, uma vez que o risco e o grau de endividamento são menores.

Segundo Mauss (2012) os indicadores que compõem o grupo de resultado são: Indicador Retorno do Ativo Total (IROA), Indicador Retorno do Capital Próprio (IROE) e Indicador Retorno Patrimonial (IRP), demonstrados no Quadro 04.

Quadro 04 – Indicadores do Grupo de Resultado

Indicador	Fórmula	Interpretação do resultado
Indicador de Retorno do Ativo Total	$IROA = \text{Resultado Patrimonial} / \text{Ativo Total}$	Significa o quanto os ativos geram de resultado patrimonial.
Indicador de Retorno do Capital Próprio	$IROE = \text{Resultado Patrimonial} / \text{Patrimônio Líquido}$	Significa o quanto o capital próprio tem de retorno pelo resultado patrimonial.
Indicador de Retorno Patrimonial	$IRP = \text{Resultado Patrimonial} / \text{Receita Orçamentária}$	Significa o quanto da receita orçamentária foi transformada em resultado patrimonial.

Fonte: Mauss, 2012, adaptado.

O Quadro 04 apresenta os indicadores que são aplicados no Balanço Patrimonial, na Demonstração das Variações Patrimoniais e no Balanço Orçamentário. Segundo Mauss (2012) os resultados alcançados nesses indicadores demonstram as políticas adotadas pela gestão para gerar os resultados operacionais.

Os indicadores utilizados nesta pesquisa para realizar a análise econômico-financeira, sob o enfoque orçamentário, foram selecionados do autor Kohama (2015), que são os Indicadores de Execução Orçamentária: Quociente de Execução da Receita (QER), Quociente do Equilíbrio Orçamentário (QEO), Quociente da Execução da Despesa (QED), Quociente da Execução Orçamentária Corrente (QEOCO), Quociente da Execução Orçamentária de Capital (QEOCa) e Quociente do Resultado Orçamentário (QRO), demonstrados no Quadro 05.

Quadro 05 – Indicadores da Execução Orçamentária

Indicador	Fórmula	Interpretação do resultado
Quociente de Execução da Receita	$QER = \text{Receita Realizada} / \text{Previsão Inicial}$	Representa o quanto foi executado da Receita Realizada em relação a Receita Prevista Inicial.
Quociente do Equilíbrio Orçamentário	$QEO = \text{Dotação Atualizada} / \text{Previsão Inicial}$	Representa o quanto foi aberto de Créditos Adicionais.
Quociente da Execução da Despesa	$QED = \text{Despesas Empenhadas} / \text{Dotação Atualizada}$	Demonstra quanto da Despesa Atualizada foi utilizado em Despesa Empenhada.
Quociente da Execução Orçamentária Corrente	$QEOCo = \text{Receita Corrente} / \text{Despesa Corrente}$	Demonstra quanto da Receita Corrente foi utilizado em empenho de Despesa Corrente.
Quociente da Execução Orçamentária de Capital	$QEOCa = \text{Receita de Capital} / \text{Despesa de Capital}$	Demonstra quanto da Receita de Capital realizada foi utilizada em empenho de Despesa de Capital.
Quociente do Resultado Orçamentário	$QRO = \text{Receitas Realizadas} / \text{Despesas Empenhadas}$	Demonstra quanto da Receita Realizada foi utilizada para cobertura da Despesa Empenhada.

Fonte: Kohama, 2015, adaptado.

O Quadro 05 apresenta os indicadores que são aplicados no Balanço Orçamentário. Segundo Kohama (2015) o Balanço Orçamentário deve ser o instrumento que se demonstra a execução orçamentária de acordo com as especificações da Lei Orçamentária Anual.

Na seção seguinte são apresentados os procedimentos metodológicos adotados na realização desta pesquisa.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O estudo caracteriza-se por apresentar uma pesquisa de natureza aplicada, descritiva, de abordagem quantitativa, por meio de levantamento de dados a partir das Demonstrações Contábeis consolidadas do município de Sant’Ana do Livramento, localizado no estado do Rio Grande do Sul, no período de 2015 a 2019.

A pesquisa aplicada “objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática, dirigidos à solução de problemas específicos. Envolve verdades e interesses locais” (GERHARDT; SILVEIRA, 2009, p. 35). O estudo é uma pesquisa de natureza aplicada, pois tem como objeto as Demonstrações Contábeis.

A pesquisa descritiva relata que “os estudos descritivos podem ser criticados porque pode existir uma descrição exata dos fenômenos e dos fatos” (TRIVIÑOS, 1987, p. 112). Esta pesquisa é descritiva, pois a mesma descreve uma realidade a partir das Demonstrações Contábeis.

A abordagem da pesquisa quantitativa fomenta a objetividade na coleta e análise dos dados através de procedimentos numéricos (POLIT; BECKER; HUNGLER, 2004). Nesta pesquisa a abordagem é quantitativa, pois foi realizado os cálculos e a interpretação dos indicadores econômico-financeiros.

A técnica de coleta de dados utilizada foi a pesquisa documental. Para Gil (2017, p. 60) “a pesquisa documental normalmente é descritiva ou explicativa, apresentando um problema mais claro, específico e preciso”. Os dados foram obtidos a partir das Demonstrações Contábeis consolidadas extraídas no endereço eletrônico do Sistema de Informações Contábeis e Fiscais do Setor Público Brasileiro (SICONFI) desenvolvido pela Secretaria do Tesouro Nacional (STN), considerando os seus valores históricos, em acesso à aba “Consultas”, e posteriormente às subseções, “Consultar Declarações” e “SICONFI”.

Para desenvolver a técnica de análise de dados foi utilizada a análise interpretativa. De acordo com Severino (2007, p. 52) “a análise interpretativa é a terceira abordagem do texto com vistas à sua interpretação, mediante a situação das ideias do autor”. Os dados foram analisados a partir dos indicadores selecionados dos autores Mauss (2012), conforme os quadros 01, 02, 03 e 04 sob o enfoque patrimonial, e Kohama (2015) referente ao quadro 05 sob o enfoque orçamentário, para realizar a análise econômico-financeira.

O processo de análise econômico-financeira foi realizado a partir da coleta dos dados das Demonstrações Contábeis consolidadas em planilha eletrônica, calculado os indicadores, elaborado tabelas com os índices de cada indicador, realizado a interpretação e análise dos indicadores por meio dos índices demonstrados nas tabelas.

Na seção seguinte é realizada a apresentação e discussão dos resultados.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesta seção são apresentados e discutidos os resultados a partir dos dados obtidos por meio dos indicadores aplicados nas Demonstrações Contábeis consolidadas do município de Sant’Ana do Livramento. A análise sob o enfoque patrimonial foi realizada no Balanço Patrimonial e na Demonstração das Variações Patrimoniais, que demonstram os registros na contabilidade pelo regime de competência, por meio dos indicadores propostos pelo autor Mauss (2012).

O Balanço Patrimonial visa evidenciar as demonstrações contábeis, qualitativa e quantitativamente, bem como, a situação do patrimônio da entidade pública por meio de contas que representam a situação patrimonial, assim como os atos de potencialidade, sendo os mesmos registrados em contas de compensação (BRASIL, 2019).

Para Andrade (2016) a Demonstração das Variações Patrimoniais apresenta as variações patrimoniais diminutivas e as variações patrimoniais aumentativas, que evidenciam as

variações quantitativas, bem como o resultado patrimonial e as variações qualitativas, assim, observa-se que variações quantitativas aumentam ou diminuem o patrimônio líquido, enquanto as qualitativas modificam os elementos patrimoniais sem alterar o patrimônio líquido.

Os indicadores do grupo de liquidez, segundo Diniz (2015) tem o objetivo de demonstrar a situação financeira de uma entidade, relacionando com sua capacidade de efetuar pagamentos ao longo e curto prazo. Para Gitman (2010) esses indicadores têm a função de verificar se a entidade poderá pagar suas obrigações e se podem demonstrar previamente os problemas de fluxo de caixa. Na Tabela 01, são demonstrados os indicadores do grupo de liquidez do município estudado.

Tabela 01 – Indicadores do Grupo de Liquidez

Indicadores	2015	2016	2017	2018	2019
ILS	2,19	1,47	0,97	2,86	0,97
ILC	2,24	1,49	1,01	2,90	0,98
ILG	1,39	0,92	0,61	0,48	0,43

Fonte: Elaborado pelos autores.

A partir dos resultados evidenciados na Tabela 01, nota-se que a organização apresentou variações ao decorrer dos anos de 2015 a 2019. O ILS apresentou resultados menores que 1, nos anos de 2017 e 2019, demonstrando que a entidade contraiu dívidas a curto prazo. Conforme Benites e Goularte (2017) o Indicador de Liquidez Seca tem como objetivo medir a capacidade da organização em manter em dia suas obrigações de curto prazo, excluindo os estoques e as despesas antecipadas.

Já no ILC foi possível observar que se manteve estável e adimplente no decorrer dos anos, originando resultado insatisfatório no ano de 2019, apresentando indicador menor que 1. Para corroborar Benites e Goularte (2017, p. 62) relatam que o Indicador de Liquidez Corrente “reflete a capacidade da entidade em saldar suas obrigações de curto prazo”.

Ademais, o ILG apresentou resultado positivo, superior a 1, no ano de 2015, porém entre os anos de 2016 a 2019 o resultado foi menor, ocasionando quedas, o que deve ser avaliado, pois com isso deverá contar com recursos futuros para sanar suas dívidas. Para Benites e Goularte (2017) o Indicador de Liquidez Geral é possível demonstrar que como encontra-se a saúde financeira da organização a longo prazo, pois compreende os valores a receber e a pagar a curto e longo prazo.

Os indicadores do grupo de atividade, segundo Mauss (2012) associam os investimentos com os ativos e a receita total para determinar a eficiência da gestão de ativos da organização pública, sendo que os indicadores IGAP e IGAT devem demonstrar os resultados dos valores

elevados, enquanto o IIPL quanto menor for, melhor será. Para Alves (2018) esses indicadores são aplicados para analisar os efeitos das atividades operacionais das organizações em relação aos seus ativos. Na Tabela 02, são demonstrados os indicadores do grupo de atividade do município estudado.

Tabela 02 – Indicadores do Grupo de Atividade

Indicadores	2015	2016	2017	2018	2019
IGAP	1,67	1,96	1,98	2,17	2,13
IGAT	0,52	0,65	0,65	0,74	0,74
IIPL	0,62	1,23	-3,34	-0,90	-0,66

Fonte: Elaborado pelos autores.

Na análise da Tabela 02, observa-se no IGAP que os resultados obtidos aumentaram no decorrer dos anos, apresentando um melhor desempenho no ano de 2018, garantindo que a organização tenha maior eficiência no uso de seus ativos permanentes. De acordo com Benites e Goularte (2017) o Indicador de Giro dos Ativos Permanentes objetiva medir a eficiência da organização no uso de seus equipamentos e instalações, através do confronto entre as receitas e os ativos permanentes.

Em relação ao IGAT pode-se observar que os resultados apresentados se mantiveram estáveis, tendo um leve aumento no decorrer dos anos até 2019, porém todos foram inferiores a 1, demonstrando que os ativos produziram receitas, porém não foram suficientes para recomprar os ativos. Conforme Benites e Goularte (2017) o Indicador de Giro do Ativo Total tem o desempenho de demonstrar a eficiência do uso dos ativos, pela organização, para geração de receitas.

Sobre o IIPL é possível considerar que no ano de 2016 obteve um resultado superior a 1, porém nos anos de 2017, 2018 e 2019, este resultado gerou uma queda, sendo evidenciado o passivo a descoberto. Este resultado significa que a organização originou um aumento do endividamento, ou seja, as dívidas são maiores que os ativos. De acordo com Benites e Goularte (2017, p. 63) o Indicador de Imobilização do Patrimônio Líquido “mede quanto do capital próprio foi usado para financiar os ativos permanentes da entidade”.

Os indicadores do grupo de endividamento, segundo Mauss (2012) têm por objetivo identificar a estrutura dos recursos disponíveis na organização, bem como a composição das dívidas em curto e longo prazo. Ainda, permitem demonstrar a participação de recursos de terceiros na estrutura de capital da organização pública, demonstrando que os resultados destes indicadores devem resultar em valores inferiores a 1, pois quanto menor for, melhor será.

Para Lins e Francisco Filho (2012) esses indicadores visam comparar os elementos do passivo da entidade, com vistas a evidenciar a participação do capital de terceiros e de capital próprio no financiamento total de suas atividades. De acordo com Alves (2018) os indicadores de endividamento buscam compreender as estruturas das composições das origens de investimentos que foram realizados pela organização. Na Tabela 03, são demonstrados os indicadores do grupo de endividamento do município estudado.

Tabela 03 – Indicadores do Grupo de Endividamento

Indicadores	2015	2016	2017	2018	2019
IEG	0,49	0,73	1,10	1,38	1,52
ICE	0,17	0,18	0,21	0,06	0,17
IGCT	0,98	2,68	-11,18	-3,64	-2,91

Fonte: Elaborado pelos autores.

Na análise da Tabela 03, observa-se no IEG que no ano de 2015 ocorreu o menor índice, aumentando nos anos seguintes, evidenciando que o endividamento está aumentando. Tal resultado pode ser influenciado pelo IIPL, pois na Tabela 02, foi evidenciado o passivo a descoberto. De acordo com Benites e Goularte (2017) o Indicador de Endividamento Geral objetiva refletir a parte dos ativos totais que é financiada pelos credores. Quanto mais alto for o mesmo, maior é o volume de capital de terceiros utilizados no financiamento da organização.

Em relação ao ICE, o Indicador de Composição do Endividamento se manteve estável, nota-se que em torno de 80% das dívidas estão a longo prazo. Contudo, para Benites e Goularte (2017) é importante destacar que, quanto menor seu índice, melhor, pois quanto mais alto for, mais alto será seu endividamento a curto prazo.

No IGCT, percebe-se que houve um aumento de capital de terceiros ocasionando nos anos de 2017, 2018 e 2019 o passivo a descoberto, ou seja, o passivo circulante e o passivo não circulante são maiores que o ativo total. De acordo com Benites e Goularte (2017) o Indicador de Garantia do Capital de Terceiros tem como função identificar a dependência da organização com relação aos capitais de terceiros, como também, quanto do patrimônio líquido é necessário para liquidar as dívidas da organização.

Os indicadores do grupo de resultado demonstram a repercussão produzida pelos resultados alcançados nos grupos de indicadores anteriormente abordados, que foram motivados pelas políticas adotadas. Segundo Mauss (2012) esses indicadores demonstram os rendimentos proporcionados pelas políticas praticadas na organização pública, bem como, expressam os efeitos provocados pela situação dos indicadores de liquidez, de atividade, e de

endividamento. Na Tabela 04, são demonstrados os indicadores do grupo de resultado do município estudado.

Tabela 04 – Indicadores do Grupo de Resultado

Indicadores	2015	2016	2017	2018	2019
IROA	0,14	-0,23	-0,43	-0,30	-0,16
IROE	0,28	-0,85	-4,43	-0,79	-0,30
IRP	0,27	-0,35	-0,67	-0,41	-0,21

Fonte: Elaborado pelos autores.

A Tabela 04 evidencia em relação ao IROA que no ano de 2015, o resultado obtido foi o único positivo, mesmo sendo inferior a 1, fazendo com que os ativos fossem capazes de gerar resultado patrimonial, já nos anos seguintes, o resultado demonstrado foi negativo, demonstrando um déficit patrimonial. Conforme Benites e Goularte (2017) o Indicador de Retorno do Ativo Total relata que a partir dos ativos disponíveis, é possível demonstrar a eficácia geral da administração ou o retorno do investimento na geração de resultados.

O IROE demonstra que nos anos de 2016, 2017, 2018 e 2019 esse retorno foi insatisfatório, pois apresentou um Retorno do Capital Próprio negativo, ou seja, houve um déficit patrimonial, indicando que o Patrimônio Líquido diminuiu a partir do resultado patrimonial. De acordo com Benites e Goularte (2017, p. 64) o Indicador de Retorno do Capital Próprio “expressa o retorno sobre o patrimônio líquido.”

No IRP evidencia-se que ocorreu um déficit patrimonial através da Demonstração das Variações Patrimoniais, onde a Variação Patrimonial Aumentativa é menor que a Variação Patrimonial Diminutiva, apresentando no ano de 2015 um resultando positivo, porém menor que 1, tornando-se um resultado negativo nos anos seguintes, indicando que os resultados das variações patrimoniais diminuíram o Patrimônio Líquido. De acordo com Benites e Goularte (2017) é através do Indicador de Retorno Patrimonial que se demonstra o quanto da receita orçamentária total foi transformada em resultado patrimonial. E Mauss (2012) esclarece que a Demonstração das Variações Patrimoniais é uma demonstração que apresenta as alterações ocorridas no patrimônio público, sendo resultantes ou não da execução orçamentária.

A análise sob o enfoque orçamentário foi realizada no Balanço Orçamentário, por meio dos indicadores propostos pelo autor Kohama (2015), que demonstra a execução orçamentária prevista na Lei Orçamentária Anual.

O Balanço Orçamentário é elaborado em conformidade com a Lei nº 4.320/1964, art. 102, “demonstrará as receitas e despesas orçamentárias previstas em confronto com as

realizadas”, e em conformidade com o art. 35, que estabelece o regime orçamentário (BRASIL, 1964).

O Balanço Orçamentário apresenta as receitas detalhadas em categorias econômicas e de origem, especificando a sua previsão inicial, sua previsão atualizada para o exercício, sua receita realizada e o saldo, correspondentes aos excessos ou insuficiências de arrecadação. Também apresenta as despesas detalhadas em categorias econômicas e grupos de natureza despesa, discriminando sua dotação inicial, sua dotação atualizada para o exercício, suas despesas empenhadas, suas despesas liquidadas, suas despesas pagas, bem como o saldo da dotação, indicando a economia da despesa (BRASIL, 2019). Na Tabela 05, são demonstrados os indicadores da execução orçamentária do município estudado.

Tabela 05 – Indicadores da Execução Orçamentária

Indicadores	2015	2016	2017	2018	2019
QER	0,91	0,89	0,86	0,97	0,91
QEO	1,08	1,03	1,04	1,21	1,13
QED	0,88	0,86	0,84	0,82	0,84
QEOCo	1,00	1,06	1,01	0,99	0,98
QEOCa	0,15	0,07	0,02	0,28	0,07
QRE	0,95	1,00	0,98	0,97	0,95

Fonte: Elaborado pelos autores.

Analisando a Tabela 05, o resultado demonstrado no QER em relação a Receita Realizada é menor que a Receita Prevista Inicial, representando que a receita realizada não atingiu o valor da receita prevista, logo, demonstra que a arrecadação foi menor do que a prevista, ocorrendo uma insuficiência de arrecadação. Em relação a isso, Kohama (2015, p.127) relata que “esse quociente deve representar o quanto foi executado de Receita Realizada em relação com a Receita Prevista Inicial, e o resultado normal deverá ser 1 ou maior que 1”.

O QEO demonstra que a Dotação Atualizada é maior que a Receita Prevista Inicial, portanto, isso representa que aumentou o montante de Créditos Adicionais abertos no decorrer dos anos de 2015 a 2019. De acordo com Kohama (2015, p.128) “esse quociente deve representar o quanto a Despesa Atualizada é maior do que a Receita Prevista Inicial, pois revelará também o quanto foi aberto de Crédito Adicional, e o resultado normal deverá ser maior que 1”.

Em relação ao QED é demonstrado que se a Despesa Empenhada for menor do que a Dotação Atualizada, irá representar que ocorreu uma economia orçamentária, deixando de ser utilizado como Despesa Empenhada, em relação à Dotação Atualizada. Conforme Kohama (2015, p.130) “esse quociente deve demonstrar quanto da Dotação Atualizada foi utilizado em

Despesa Empenhada, e o resultado menor do que 1 será considerado normal. Dificilmente ocorrerá um resultado 1 e jamais poderá ser maior do que 1, porque, nesse caso, empenhar-se-á despesa sem autorização legal”.

O QEOCO demonstra o quanto da Receita Corrente foi utilizada em empenho de Despesa Corrente, e o resultado maior do que 1 é considerado normal, isto significa que houve sobra de receita corrente para ser aplicada em despesa de capital dos anos de 2015 a 2017. Posteriormente, observa-se que nos anos de 2018 e 2019 o resultado obtido foi menor do que 1. Contudo Kohama (2015, p.131) esclarece que “esse quociente deve demonstrar quanto da Receita Corrente foi utilizado em empenho de Despesa Corrente, e o resultado maior do que 1 será considerado normal.”

O QEOCa demonstra o quanto da Receita de Capital realizada foi utilizada para cobertura de Despesa de Capital empenhada. Nos anos de 2015 a 2019 observa-se que a Receita de Capital realizada não foi suficiente para cobrir a Despesa de Capital empenhada, indicando que foi utilizada Receita Corrente para Despesa de Capital. De acordo com Kohama (2015, p 131) “esse quociente deve demonstrar quanto da Receita de Capital realizada foi utilizada para cobertura de Despesa de Capital empenhada. Nesse quociente, o que se espera é que o resultado seja menor do que 1”.

O QRO demonstra que as Receitas Realizadas são menores do que as Despesas Empenhadas, ocasionando um aumento do déficit orçamentário de execução a partir do ano de 2017 a 2019. Para Kohama (2015, p.132) “esse quociente deve demonstrar quanto da Receita Realizada foi utilizado para cobertura da Despesa Empenhada.”

O resultado demonstrado no Balanço Orçamentário, geralmente, poderá demonstrar um superávit orçamentário, em que as despesas empenhadas são menores do que as receitas realizadas, como também, poderá demonstrar um déficit orçamentário, em que as receitas realizadas são menores do que as despesas empenhadas, ou seja, o Balanço Orçamentário demonstra a execução da Lei Orçamentária Anual (KOHAMA, 2015). Nesta pesquisa é demonstrado através dos resultados obtidos dos indicadores da execução orçamentária, a ocorrência de um déficit orçamentário, pois foi empenhado mais que o arrecadado, além de contrariar a Lei Orçamentária Anual.

Assim, considera-se que é relevante a análise das demonstrações contábeis, para melhor evidenciar a situação econômico-financeira das organizações, nesta pesquisa foi possível

realizar as análises e demonstrar a situação econômico-financeira da organização objeto da pesquisa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As análises realizadas evidenciam que a pesquisa cumpriu com os objetivos propostos, pois realizou uma análise da situação econômico-financeira das demonstrações contábeis do município de Sant'Ana do Livramento, no período entre os anos de 2015 a 2019, através de uma comparação entre os resultados obtidos, evidenciado nos cálculos dos indicadores propostos pelos autores Mauss (2012) e Kohama (2015).

Através da análise realizada, foi possível perceber que em relação ao Indicador do Grupo de Liquidez, o município apresentou variações no decorrer dos anos de 2015 a 2019, apresentando um resultado positivo no ano de 2015, porém a partir do ano de 2016 o resultado foi menor, ocasionando quedas, pois ocorreu uma diminuição dos recursos disponíveis.

Na análise, verificou-se que os Indicadores do Grupo de Atividade apresentaram de certo modo, um desempenho estável no decorrer dos anos, porém no IIPL, a partir do ano de 2017 foi evidenciado uma queda, que demonstrou um passivo a descoberto.

Em relação ao Indicador do Grupo de Endividamento, foi possível analisar que ocorreu um aumento das dívidas no decorrer dos anos, que conforme relatado nos indicadores de atividade evidenciou-se um passivo a descoberto, demonstrando que o endividamento está aumentando, porém a maior parte da dívida está a longo prazo.

Na análise do Indicador do Grupo de Resultado, verificou-se que apenas no ano de 2015 apresentou um resultado positivo, a partir do ano de 2016, o resultado obtido foi insatisfatório, demonstrando a ocorrência de um déficit patrimonial, evidenciando diminuição do Patrimônio Líquido.

Em relação ao Indicador de Execução Orçamentária, pode-se dizer que foi demonstrado um déficit orçamentário, pois apresentou, inclusive, uma insuficiência de arrecadação, encontrando-se em uma situação negativa, de acordo com a execução orçamentária em confronto com a previsão da Lei Orçamentária Anual.

No entanto, ressalta-se que os resultados obtidos por este estudo se limitam a representar a situação econômico-financeira do município de Sant'Ana do Livramento, num determinado período de tempo dos anos de 2015 a 2019, como também, a aplicação de um grupo de indicadores conforme demonstrado nesta pesquisa.

Este estudo pode contribuir para uma melhor compreensão das demonstrações contábeis, assim como para verificar e avaliar as organizações públicas. Além disso, podem ser aplicados os indicadores utilizados nesta investigação em outros municípios, sendo possível realizar a análise e comparação dos resultados destes indicadores.

REFERÊNCIAS

- ALVES, Aline. **Análise das Demonstrações Financeiras**. Porto Alegre: SAGAH, 2018.
- ANDRADE, Nilton de Aquino. **Contabilidade pública na gestão municipal**. 2. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2016.
- BRASIL. **Lei nº4.320, 17 de março de 1964**. Estatui Normas Gerais de Direito Financeiro para elaboração e controle dos orçamentos e balanços da União, dos Estados, dos Municípios e do Distrito Federal. Brasília, 17 de março de 1964. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/14320.htm>. Acesso em 26 set. 2020.
- BRASIL. Ministério da Economia. Secretaria do Tesouro Nacional (STN). **Manual de Contabilidade Aplicado ao Setor Público**: aplicado à União e aos Estados, Distrito Federal e Municípios. 8. ed. Brasília: Secretaria do Tesouro Nacional, Subsecretaria de Contabilidade Pública. Coordenação-Geral de Normas de Contabilidade Aplicadas à Federação. 2019. Disponível em: <<https://www.tesourotransparente.gov.br/publicacoes/manual-de-contabilidade-aplicada-ao-setor-publico-mcasp/2019/26>>. Acesso em: 20 set. 2020.
- BENITES, Mauren Corrêa dos Santos; GOULARTE, Jeferson Luis Lopes. Análise Comparativa dos Indicadores Econômico-financeiros dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia com Sede no Rio Grande do Sul. **Revista Auditoria, Governança e Contabilidade**. v. 5, n. 21, p. 59-72, 2017. Disponível em: <<http://www.fucamp.edu.br/editora/index.php/ragc/article/view/1136>>. Acesso em: 17 fev. 2021.
- BEZERRA FILHO, João Eudes. **Contabilidade aplicada ao setor público**: abordagem simples e objetiva. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2015.
- DINIZ, Natália. **Análise das demonstrações financeiras**. 1. ed. Rio de Janeiro: SESES, 2015. Disponível em: <https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4277771/mod_resource/content/1/Livro_An%C3%A1lise%20dos%20Relat%C3%B3rios%20Financeiros.pdf>. Acesso em: 27 set. 2020.
- FREITAS, Matheus Brasil; GOULARTE, Jeferson Luis Lopes. Análise Comparativa dos Indicadores Econômico-Financeiros dos maiores Municípios por população das Mesorregiões do RS. **Revista Auditoria, Governança e Contabilidade**. v. 5, n. 18, p. 81-97, 2017. Disponível em: <<http://www.fucamp.edu.br/editora/index.php/ragc/article/view/908/672>>. Acesso em: 19 out. 2020.
- GERHARDT, T.; SILVEIRA, D. **Métodos de pesquisa**. 1. ed. Porto Alegre: UFRGS, 2009.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2017.
- GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira**. Tradução de: Allan Vidigal

Hastings. Revisão técnica de: Jean Jacques Salim. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **População no último censo**. Rio de Janeiro: IBGE, Censo Demográfico, 2010. Disponível em: <<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/rs/santana-do-livramento/panorama>>. Acesso em: 12 nov. 2020.

KOHAMA, Heilio. **Balancos Públicos: teoria e prática**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

LINS, Luiz dos Santos; FRANCISCO FILHO, José. **Fundamentos e análise das demonstrações contábeis: uma abordagem interativa**. São Paulo: Atlas, 2012.

MAUSS, César Volnei. **Análise de Demonstrações Contábeis Governamentais: instrumento de suporte à Gestão Pública**. São Paulo: Atlas, 2012.

PINHEIRO, J. L. **Mercado de capitais: fundamentos e técnicas**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

POLIT, D. F.; BECK, C. T.; HUNGLER, B. P. **Fundamentos de pesquisa em enfermagem: métodos, avaliação e utilização**. Trad. de Ana Thorell. 5. ed. Porto Alegre: Artmed, 2004.

OLIVEIRA, Alessandro Aristides de; RIOS, Ricardo Pereira; SILVA, Andréia Regina da; ZUCCARI, Solange Maria de Paula. A Análise das Demonstrações Contábeis e sua Importância para Evidenciar a Situação Econômica e Financeira das Organizações. **Revista Eletrônica Gestão e Negócios. São Roque**, v. 1, n. 1, p. 3-15, 2010. Disponível em: <http://docs.uninove.br/arte/fac/publicacoes/pdfs/ricardo_alessandro.pdf>. Acesso em: 19 out. 2020.

SEVERINO. Antônio Joaquim. **Metodologia do Trabalho Científico**. 23. ed. São Paulo: Cortez, 2007.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

CAPÍTULO 11

PROPOSTA DE UM PROCESSO DE AFERIÇÃO DA EFETIVIDADE DO PROGRAMA EDUCACIONAL DE RESISTÊNCIA ÀS DROGAS E À VIOLÊNCIA - PROERD NA POLÍCIA MILITAR DO PARÁ

Jorge Fabricio dos Santos, Especialista em Planejamento, Implementação e Gestão da Educação à Distância, UFF e policial militar, Polícia Militar do Pará
Eladyr Nogueira Lima Neto, Especialista em Defesa Social e Cidadania, IESP e policial militar, Polícia Militar do Pará
Jurandir Albuquerque Montenegro Júnior, Especialista em Defesa Social e Cidadania, IESP e policial militar, Polícia Militar do Pará

RESUMO

Justificativa: A Polícia Militar do Pará realiza várias atividades preventivas em Segurança Pública e uma delas é o Programa Educacional de Resistências às Drogas e à Violência – PROERD, que se caracteriza como ensino de lições em sala de aula para que jovens possam evitar o consumo de drogas e a prática de violências, sendo necessário à polícia militar avaliar a eficiência desta metodologia por meio de procedimentos adequados. **Objetivo:** Este artigo tem por finalidade demonstrar uma proposta de processo de mensuração da efetividade do PROERD na Polícia Militar do Pará. **Metodologia:** A partir de uma pesquisa aplicada, qualitativa e exploratória com apresentação de referencial teórico, com coleta de dados bibliográficos acerca do PROERD e da estruturação de processos organizacionais, foi efetuada a correlação destas práticas na Polícia Militar do Pará, culminando com a apresentação da proposta de mensuração de efetividade deste programa de ensino. **Resultados:** Demonstra-se que a efetividade pode ser verificada com a comparação das crianças e adolescentes capacitadas que se envolveram com drogas ou não, além de se verificar a eficácia dos processos de capacitação e eficiência no emprego dos diversos recursos na aplicação do programa, mediante coleta de informações em diversos bancos de dados. **Conclusões:** A proposta apresentada pode ser aplicada na instituição policial, na medida em que satisfaz uma necessidade de comprovação da prevenção social e da efetividade na proteção da dignidade humana das crianças e adolescentes que passam pelo programa.

PALAVRAS-CHAVE: Mensuração; processo padrão; prevenção; dignidade humana.

INTRODUÇÃO

O Programa Educacional de Resistência às Drogas e à Violência - PROERD é uma iniciativa de prevenção da Polícia Militar do Pará, que tem como público alvo os alunos de séries fundamentais, mediante o ensino de melhores práticas para que o jovem possa resistir ao uso de substâncias entorpecentes e de práticas violentas, sendo tais práticas condicionadas ao meio escolar, familiar e policial, no entanto, foi observada a seguinte problemática: Há processo

organizacional adequado a mensurar a efetividade do Programa Educacional de Resistência às Drogas e Violência-PROERD na Polícia Militar? A resposta foi negativa, pois para medir a efetiva aplicação do programa, faz-se necessário a aplicação de um processo adequado para demonstrar se as metas propostas no programa estão sendo alcançadas.

Diante desse fato, esse artigo apresenta uma proposta de um o processo de aferição da efetividade do Programa Educacional de Resistência as Drogas e à Violência – PROERD, enfocando na análise da eficácia e eficiência aos objetivos institucionais da Polícia Miliar do Pará – PMPA.

Esta proposta é indispensável, pois apresentará uma forma de medir a realização dos instrumentos educacionais do PROERD, no tocante a demonstração fática desta atividade ostensiva e preventiva na Polícia Militar do Pará, com a devida fundamentação técnica e jurídica, que posteriormente poderá apresentar de forma clara que esta seja uma atividade que auxilia na redução da criminalidade infanto-juvenil e ainda um fomentador de cidadania e paz social, no seio escolar e familiar.

Neste trabalho de pesquisa será abordada a apresentação do Programa Educacional de Resistência às Drogas e à Violência, os objetivos do PROERD alinhada a atividade ostensiva/preventiva prevista na Lei nº 053/2006 (Lei de Organização Básica da PMPA - LOB PMPA), além de demonstrar a previsão no Plano Estratégico da PMPA 2015-2025 (PARÁ, 2015) com suas vantagens, bem como descrever a efetividade e itens mensuráveis no PROERD e, por fim, apresentar a metodologia de aferição da efetividade do programa.

REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 O PROGRAMA EDUCACIONAL DE RESISTÊNCIA ÀS DROGAS E VIOLÊNCIA

O Programa Educacional de Resistência às Drogas e à Violência – PROERD, segundo a Polícia Militar de Minas Gerais (MINAS GERAIS, 2010), tem como premissa,

[...] esforço cooperativo entre a Polícia Militar, a Escola e a Família, e se destina a evitar que crianças e adolescentes em fase escolar iniciem o uso abusivo das diversas drogas existentes em nosso meio, despertando-lhes a consciência para este problema e também para a questão da violência. (MINAS GERAIS, 2010, p. 07).

Este programa trabalha o tripé Escola/Família/Polícia, numa sinergia em prol da consolidação de uma meta de prevenção ao uso de violência e de drogas por parte de crianças e adolescentes, sendo que o ambiente utilizado é a escola, onde são repassados ensinamentos aos alunos mediante atuação de policiais militares capacitados (DA COSTA, ROSA e NEGRELLI, 2011), que, uniformizados, estarão em sala de aula ministrando lições que

possibilitem os jovens a refutar práticas de violência nos grupos sociais dos quais participa¹, principalmente a família.

Para a Polícia Militar do Pará, o PROERD ainda atende aos pressupostos de prevenção, além de estabelecer uma visão diferenciada do policial militar, que sai do agente o público meramente repressivo, e passa a ser visto como parceiro da comunidade e como educador, atuando de forma preventiva e proativa na dissuasão de problemas locais (DA COSTA, ROSA e NEGRELLI, 2011).

A Constituição Federal de 1988 – CF/88 (BRASIL, 1988), através do seu Art. 227 estabelece que é dever do Estado, juntamente com outros seguimentos sociais, assegurar à criança e ao adolescente a absoluta prioridade acerca de direitos, tais como a saúde e à dignidade, dentre outros, e salvaguardar estes jovens de toda forma de violência. No §1º desse artigo constitucional está expressa a obrigação do Estado em promover programas que venham a assistir integralmente aos jovens.

A Polícia Militar de Minas Gerais (MINAS GERAIS, 2010) estabelece que o objetivo principal do PROERD é “dotar jovens estudantes de informações e habilidades necessárias para viver de maneira saudável, sem drogas e violência, com observância das normas institucionais, filosofia do Programa e alinhados às políticas públicas estabelecidas.”

O Estado do Pará, por meio de seus órgãos públicos, como a Polícia Militar, deve promover a proteção integral atendendo vários aspectos, como a adoção de “programas de prevenção e atendimento especializado à criança, ao adolescente e ao jovem dependente de entorpecentes e drogas afins.” (Inciso VII, §3º do Art 227, BRASIL, 1988). O PROERD, enquanto programa aplicado pela PMPA, materializa esse direito constitucional, pois trabalha a prevenção de crianças e adolescentes quanto ao uso de drogas e a prática de violências.

OBJETIVO DO PROERD E A ATIVIDADE OSTENSIVA/PREVENTIVA DA LEGISLAÇÃO DA PMPA

O PROERD, oriundo dos Estados Unidos da América com o nome *Drugs Abuse Resistance Education (DARE)*, foi trazido ao Brasil e implementado inicialmente no Estado de São Paulo, na década de 1980 (ANDRADE; PEIXOTO, 2008; LIMA; NASSARO, 2011), e alterado o nome para facilitar o entendimento e a receptividade do programa, sendo aplicado

¹ “Os temas principais são noções de cidadania, prevenção ao uso de drogas entre escolares e desenvolvimento de técnicas eficazes de resistência à violência.” (LIMA; NASSARO, 2011, p. 83)

no Pará, no ano de 2003, com a capacitação de policiais militares Oficiais e Praças, com o fim de repassar os ensinamentos aos alunos do Ensino Fundamental.

Após vários anos, em 2011 o PROERD ganhou *status* de atividade finalística da Polícia Militar do Pará, com a publicação da Portaria nº 0315/2011-Gab. Cmdº (PARÁ, 2011), publicada no Boletim Geral nº 078, de 26 de abril de 2011, constituindo, segundo o seu Art. 1º “medida proativa, sendo atividade fim, para o controle de violência e criminalidade, complementar as ações preventivas e repressivas ao uso indevido e tráfico de drogas.” e inserindo-se no contexto de atividade preventiva prevista no Art. 144, §5º da Constituição Federal de 1988² e Art. 199, I, da Constituição do Estado do Pará de 1989.³

Assim, segundo a referida portaria, o “PROERD é uma metodologia preventiva de policiamento que deve ser implementado em parceria com as escolas e famílias, com o objetivo de reduzir o consumo de drogas lícitas e ilícitas.” (Art. 2º, PARÁ, 1989)

A Diretriz Geral para Emprego Operacional da PMPA- DGOppMPA (PARÁ, 2014), estabeleceu que a finalidade do PROERD é:

- a) empoderar jovens estudantes com ferramentas que lhe permitam evitar influências negativas em questão afetas a drogas e violência, promovendo os fatores de proteção e suas habilidades de resistência;
- b) estabelecer relações positivas entre alunos e policiais-militares, professores, pais e outros líderes da comunidade;
- c) permitir aos estudantes enxergarem os policiais como servidores, extrapolando a atividade de policiamento tradicional e estabelecendo um relacionamento fundamentado na confiança e humanização;
- d) estabelecer uma linha de comunicação entre a Polícia Militar e a Juventude;
- e) replicar informações e Políticas Públicas relacionados a prevenção de drogas e violência;
- f) abrir um diálogo permanente entre a Escola, a Polícia e a Família, para discutir sobre questões correlatas no eixo droga;
- g) estabelecer uma maior proximidade entre a Polícia Militar e sociedade, fazendo com que a instituição exerça um dos seus pressupostos fundamentais, que é a prevenção. (PARÁ, 2014, p. 60-61)

O PROERD objetiva criar mecanismos de negação no jovem quanto às práticas da violência e utilização de entorpecentes, tanto lícitos quanto ilícitos, evitando, de forma secundária⁴, que este jovem venha delinquir e seja mais um número nas estatísticas oficiais de jovens no mundo do crime em um futuro próximo (ANDRADE e PEIXOTO, 2008).

² “Art. 144, [...] § 5º - às polícias militares cabem a polícia ostensiva e a preservação da ordem pública;” (BRASIL, 1988)

³ “ Art. 199. “A Polícia Militar é instituição permanente, [...] competindo-lhe, dentre outras atribuições previstas em lei: [...] I – a preservação da ordem pública;” (PARÁ, 1989)

⁴ “A prevenção ao uso de drogas é uma forma de evitar a criminalidade, uma vez que grande parte dos crimes violentos está relacionada direta e indiretamente com as drogas. Além disso, o Proerd visa consolidar a imagem positiva da Polícia perante a população, desmistificando a imagem de uma polícia violenta e arbitrária, propiciando

Assim, está claro que o PROERD encaixa-se perfeitamente na atividade preventiva e ostensiva da Polícia Militar do Pará, pois o policial militar educador repassa as lições utilizando o uniforme característico da operacionalidade da corporação (ostensividade) e presta um serviço de evitar que aquele jovem pratique um ato infracional, e no futuro venha a ser um cidadão em conflito com a lei.

A própria Lei de Organização Básica da PMPA coloca o PROERD dentro da estrutura organizacional da PMPA, no seu Art. 39-A (PARÁ, 2006), sob tutela do Centro de Capacitação e Prevenção Primária, o qual está subordinado a Diretoria de Polícia Comunitária e Direitos Humanos, ratificando-o como instrumento da política de estado de segurança pública.

PREVISÃO DO PROERD NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA PMPA

O Plano Estratégico da PMPA: 2015-2025, lançado no ano de 2015, elenca vários objetivos estratégicos, que para alcançá-los emprega diversas iniciativas estratégicas, dentre estas encontra-se o objetivo de “Fomentar a Cidadania, a Responsabilidade e a Participação Social.”, através do instrumento estratégico de “Fortalecer as iniciativas de responsabilidade socioambiental na PM”, por meio da iniciativa Estratégica “elaborar e implementar projeto de ampliação do programa de Resistência às Drogas e à Violência –PROERD PM.” (PARÁ, 2015, p. 61, *grifo nosso*), constituindo-se uma política de prevenção da instituição.

A Polícia Militar do Pará elegeu o PROERD como estratégia operacional em sua Diretriz Geral sobre operacionalidade, na medida em que pode “diminuir os números da violência no país e para bloquear a dinâmica de recrutamento de crianças e adolescentes pelo tráfico de drogas.” (PARÁ, 2014);

No Art. 6º da Portaria nº 0315/2011-Gab. Cmdº, ainda no ano de 2011, vislumbrou-se que o PROERD é estratégia institucional da PMPA e forma de prevenção não só de envolvimento de jovens no mundo das drogas, mas como forte dissuador do tráfico ilícito de entorpecentes, pois diminui o número de consumidores, complementando a diretriz geral que rege a operacionalidade na corporação.

um clima de parceria entre a polícia e a comunidade, o qual facilita o cumprimento do papel social da instituição.” (ANDRADE; PEIXOTO, 2011, p.70)

PROCESSO ORGANIZACIONAL DE MENSURAÇÃO DO PROERD

Para se construir um processo organizacional que mensure satisfatoriamente a efetividade do PROERD, é imprescindível que se utilize metodologia adequada para tal, além de conhecer o que seja um processo organizacional.

De acordo com a *Association of Business Process Management professionals* (ABPMP) - organização internacional sem fins lucrativos que edita melhores práticas de processos organizacionais em todo o mundo - processo organizacional é, “uma agregação de atividades e comportamentos executados por humanos ou máquinas para alcançar um ou mais resultados.” (ABPMP, 2013).

A própria PMPA, por meio de seu Planejamento Estratégico 2015/2025, definiu processo como sendo “série de etapas ordenadas que objetiva fornecer um produto ou serviço.” (PMPA, 2015), a Escola Nacional de Administração Pública (2015), por sua vez o define como conjunto de atividades inter-relacionadas ou interativas que transforma insumos (entradas) em produtos (saídas)” (ENAP, 2015).

Portanto, o processo de mensuração congregará ações dos policiais militares (atividades humanas), por meio de um sistema tecnológico SIGPOL (atividades executadas por máquina), com etapas previamente ordenadas e com o objetivo final de apresentar o serviço de mensuração da efetividade do PROERD.

Neste processo devemos conceber que haverá entradas, ou seja, “É o produto ou serviço necessário para o início de um determinado processo.” (ANEEL, 2012)” que seriam as informações acerca dos jovens que participaram do PROERD, para alimentar o SIGPOL (Sistema Integrado de Gestão da Polícia Militar do Pará⁵) e gerar os relatórios, os quais seriam os produtos⁶ do processo.

Mas para verificar se os processos estão de acordo com se pretende, é preciso determinar fórmulas matemáticas que possibilitem entender se estes processos estão sendo eficazes. Essa medição dar-se-á mediante o uso de indicadores.

⁵ O SIGPOL é o *software* aplicativo, via *web*, da PMPA que gerencia todas as informações relacionados a pessoal, operações, etc.

⁶ “São bens ou serviços resultantes da transformação dos insumos (entradas) em resultado final específico das atividades realizadas, que podem ser oferecidos para satisfazer a uma necessidade ou desejo do cliente. São intermediários quando de resultado parcial de um processo.” (ENAP, 2015, p.9)

A ENAP (2015) define os indicadores como “medidas de ordem quantitativa ou qualitativa representativas, fáceis de interpretar e de serem obtidas, usadas para caracterizar um determinado objeto de análise.” (ENAP, 2015)

Os indicadores ajudarão no constante monitoramento e controle das metas do PROERD, podendo o gestor envidar esforços para que estas possam ser alcançadas no curso da execução deste programa.

EFETIVIDADE E ITENS MENSURÁVEIS NO PROERD

Para se falar de efetividade de qualquer atividade é preciso, antes de mais nada, compreender o que seja eficácia e eficiência. Segundo a Fundação Nacional da Qualidade - FNQ (2012), estes conceitos estão relacionados com os processos existentes nas instituições, sejam públicas ou privadas, como uma produção de bens, a exemplo de carros, sapatos, jornais, etc, ou serviço, no caso da Polícia Militar, os serviços operacionais e administrativos, com foco no resultado, assim a FNQ (2012) destaca as Dimensões de resultado,

- f.* Efetividade
 - Impactos gerados pelos produtos/serviços, processos ou projetos;
- f.* Eficiência
 - Relação entre os produtos gerados e os insumos empregados;
- f.* Eficácia
 - Quantidade e qualidades dos benefícios entregues ao usuário. (FNQ, 2012, p.116)

Destas dimensões podemos verificar que inicialmente a eficácia é realizar fielmente a produção de quantitativa e qualitativa de produtos ou serviços previamente planejados, a eficiência seria a relação direta de materiais na produção de serviços e/ou produtos, sendo que mais eficiente seria aquele que produz mais com menos recursos; enquanto que efetividade seriam os impactos que os serviços ou produtos produzidos em relação aos clientes.

Transportando para as atividades policiais militares, cuja missão é prestar o serviço público de policiamento ostensivo, a Polícia Militar eficaz é aquela que produz o serviço na quantidade e qualidade que o cidadão-usuário (cliente) espera, conforme o planejamento. Seria eficiente quanto menos gastos financeiros, materiais e humanos empregaria na prestação do serviço, e na maior quantidade e qualidade desses serviços. E por fim, seria efetiva, se desses serviços eficazes e eficientes, os cidadãos fossem impactados de forma positiva na Segurança Pública, por exemplo: a percepção de segurança e diminuição/controla da criminalidade.

Para verificar se tal processo organizacional é efetivo, além de eficaz e eficiente, é necessário estabelecer sistema de medições, que a atual gestão, considera os indicadores de

desempenho e/ou esforço⁷ e resultados⁸. No caso de uma atividade de abordagem, por exemplo: para medir a eficácia, poderemos dizer que em um planejamento operacional com meta de abordagem de 100 pessoas em fundada suspeita, com atendimento de todos os procedimentos técnicos, desde a aproximação até a revista pessoal, e ao realizá-la seguindo esses preceitos e na quantidade determinada, alcança-se a eficácia.

Com o mesmo exemplo, se normalmente precisamos de 20 policiais militares (PM) e 6 viaturas (VTR) para fazermos estas abordagens, porém a realiza-las com apenas 15 PM's e 5 VTR's, diremos que o processo foi eficiente, pois utilizou menos recurso para fazer o mesmo serviço.

E por fim, seria efetivo este serviço, se destas abordagens fosse possível aumentar a sensação de segurança da comunidade local, a redução da criminalidade na comunidade e aumentar o nível de confiança da sociedade no aparelho policial, ou seja, apresentam-se os impactos gerados pela atuação ostensiva da PMPA.

No PROERD os itens a serem mensurados para determinar a eficácia e eficiência, encontram-se no processo de ensino, no qual a quantidade de alunos capacitados, turmas de alunos, escolas (eficácia), em relação à eficiência definir quanto desses alunos capacitados se envolveram ou não em atos infracionais e no futuro, em crimes, bem como utilização de entorpecentes lícitos e/ou ilícitos seriam os itens mensuráveis. E finalmente, a efetividade seria o impacto social na escola, na família e na comunidade local, quanto à credibilidade da polícia militar, aumento da sensação de segurança em virtude da redução de pessoas envolvidas em ilícitos penais, e por fim, a quantidade de crimes registrados nos órgãos policiais.

METODOLOGIA

O presente estudo optou como metodologia, por uma pesquisa aplicada, qualitativa e bibliográfica, pois tem como objetivo construir conhecimento para solucionar um problema prático na área de gestão e do ensino da segurança pública, com emprego de dados qualitativos, e também, quanto aos objetivos, uma pesquisa descritiva, já que descreveu um fenômeno social na Polícia Militar do Pará (GIL, 2002).

⁷ Indicadores de esforço: “Mede a causa antes de o efeito acontecer; Serve para verificar se os planos ligados aos fatores críticos de sucesso estão sendo cumpridos; Apropriado para a mediação de planos de ação, projetos e iniciativas;” (UCHOA, 2013, p.18)

⁸ Indicadores de resultados: “Mede o efeito após um certo tempo; Serve para verificar se os objetivos estão sendo atingidos; Apropriados para a medição do alcance de objetivos.” (UCHOA, 2013, p.18)

A pesquisa teve como *locus* de estudo a Polícia Militar do Pará - PMPA, no emprego do Programa Educacional de Resistência às Drogas e à Violência - PROERD.

A coleta de dados qualitativos deu-se por meio levantamento artigos acadêmicos, livros, legislação e normas técnicas em vigência sobre o tema pesquisa (PRODANOV; FREITAS, 2013).

Foi realizado um procedimento de análise de dados por meio de tratamento qualitativo (BOLFARINE; BUSSAB, 2005), de modo que, após coletados estes dados, fez-se uma análise de correlação entre o referencial teórico e proposta de processo de aferição da efetividade do PROERD na PMPA, para a discussão de resultados sobre a pesquisa.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Considerando que a Polícia Militar do Pará é desprovida de processo próprio para medir as atividades exercidas pelo PROERD, no tocante a efetividade do referido programa, bem como justificar estatisticamente a adoção e emprego de mais recursos para esta estratégia prevista no Planejamento Estratégico da PMPA, faz-se necessário adotar um processo que vise atingir esse objetivo e tornar o PROERD um instrumento fortalecido dentre as atividades da instituição.

A construção do processo de mensuração de efetividade do PROERD atende ao objetivo estratégico **“Implantar e Implementar a Gestão Estratégica com foco na excelência.”**, contemplado no Plano Estratégico Polícia Militar 2015/2025, que a instituição utilizará a estratégia **“Modernizar a gestão e os processos organizacionais.”** (PARÁ, 2015, *grifo nosso*), pois para buscar a excelência na prestação do serviço preventivo educacional, deve-se sempre executar mecanismos de indicadores que possam demonstrar que o processo de ensino alcance seus objetivos propostos.

A Portaria nº 0315/2011-Gab. Cmdº, nos §§ 2º e 3º (PARÁ, 2011), determina que aplicação do PROERD deve buscar os melhores resultados por meio de metas institucionais com observação dos limites orçamentários, além de focar na gestão da qualidade, que só poderá ser mensurada por meio de indicadores de desempenho⁹, que deverão “trabalhar a definição de fluxos, modelos de levantamentos e relatórios, que corroborem com a melhoria

⁹ “A construção de indicadores para mensuração deve ser pautada em Método científico, metodologia adequada de mensuração e padrão referencial comparativo que permita agregar significado a esse indicador. O processo de gestão do conhecimento permite o refinamento da construção de indicadores uma vez que possibilita um aprendizado institucional.” (PARÁ, 2014, p.33)

dos processos internos de aplicação do Programa.”, para apontar a efetividade por meio de dados processados de forma científica.

Diante da previsão normativa, mostra-se imprescindível a construção de processo organizacional próprio para mensuração da efetividade do PROERD, seguindo os preceitos científicos, entendendo-se metodologia Científica, de acordo com Gil (2002) “um conjunto de abordagens, técnicas e processos utilizados pela ciência para formular e resolver problemas de aquisição objetiva do conhecimento, de uma maneira sistemática”.

O problema de mensurar a efetividade do PROERD pode ser resolvido mediante aplicação de método adequado, que Lakatos e Marconi (2003) o define como:

[...] um conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo – conhecimentos válidos e verdadeiros –, traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista. (LAKATOS; MARCONI, 2003, p. 85)

Esse conjunto de métodos, que caracterizam a metodologia de aferição do PROERD, deve ser organizado de forma coesa e sequencial, utilizando-se de instrumentos tecnológicos que auxiliem os agentes gerar as informações por meio da alimentação de dados no Sistema Integrado de Gestão da Polícia Militar do Pará - SIGPOL e gerar relatórios que venham a demonstrar o nível de efetividade deste programa educacional na PMPA.

PASSOS PARA A AFERIÇÃO DA EFETIVIDADE DO PROERD

Toda a metodologia é um conjunto de métodos e estes, segundo Fachin (2003), “é um conjunto de etapas ordenadamente dispostas, destinadas a realizar e antecipar uma atividade na busca de uma realidade;”, esta ampara o processo organizacional de mediação, podendo ser construído um procedimento administrativo padrão para estabelecer etapas para aplicação deste processo.

O procedimento de acordo com a Polícia Militar do Estado de São Paulo – PMESP (SÃO PAULO, 2003), “é a descrição detalhada de como executar uma atividade. Os procedimentos devem ser documentados conforme as convenções exigidas pelos sistemas de qualidade. O procedimento documentado passa a chamar-se procedimento padrão.” Assim, o procedimento a seguir será descrito em suas atividades sequenciais, que devem ser registradas, para futuras auditorias e credibilidade dos dados obtidos pelos indicadores.

A mesma instituição policial militar, por meio do Manual de Padronização de Procedimentos Policiais Militares –M-13-PM, define que o Procedimento Administrativo Padrão (PAP), bem como o Procedimento Operacional Padrão (POP) são “documentos que

descrevem, sistematicamente, como uma ação profissional específica, integrante de uma das etapas de um processo produtivo qualquer, deve ser executada”.

O PAP do processo seguirá as seguintes atividades (passos):

1. **Definir a base de dados para gerenciá-los e para alimentar os indicadores e transformá-los em informações.** Na Polícia Militar poderá ser administrado através do SIGPOL e este funcionaria como um sistema de banco de dados¹⁰ para gerenciamento das informações;

2. **Estabelecer os dados a ser alimentados.** O PROERD deve ser alimentado com o número de alunos capacitados (com nome dos alunos, idade, endereço e todas as qualificações), quantidade de policiais militares educadores, o número de escolas, turmas, quantidades de lições e aulas.

3. **Criar os indicadores de desempenho e esforço a serem alimentados para a tomada de decisão do gestor do PROERD no Pará.** Por exemplo: número de alunos pelo número de turmas na escola; alunos por policiais militares educadores; quantidade de lições realizadas pelo número de lições planejadas; quantidade de alunos capacitados pelo número de alunos capacitados que se envolveram em atos infracionais/uso de entorpecentes;

4. **Alimentar o sistema com dados das turmas capacitadas;**

5. **Analisar as informações de eficácia e eficiência do PROERD quanto aos alunos e turmas capacitadas.** Após, gerar as tabelas com as informações.

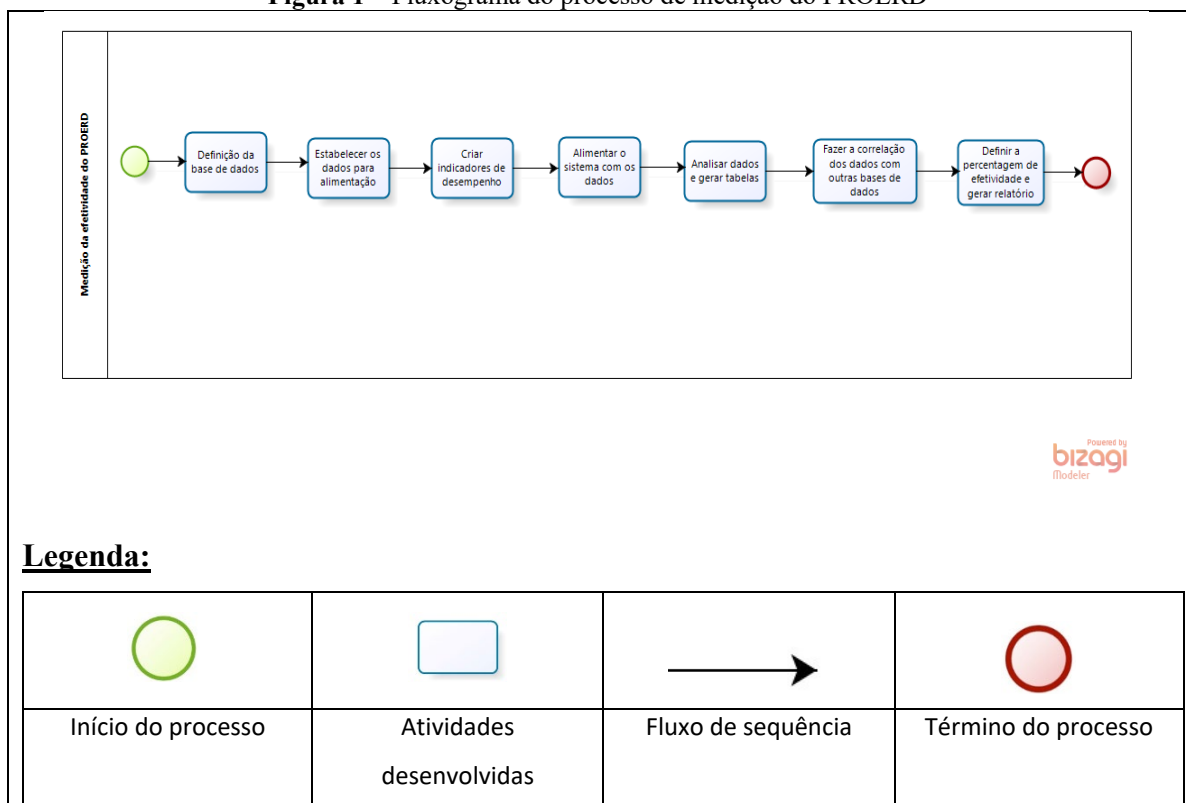
6. **Com os dados de alunos capacitados fazer correlação com a base de dados de criminalidade da Secretaria de Estado de Segurança Pública e Defesa Social - SEGUP, Conselho Tutelar Defesa dos Direitos da Criança e do Adolescente local, órgãos de atendimento de assistência social local (Centro de Referência de Assistência Social – CRAS e Centro de Referência Especializado em Assistência Social - CREAS) e do Juizado da Infância e Juventude/Comarca Judicial local, para verificação da quantidade de crianças e adolescentes capacitados que se envolveram em atos infracionais e envolvimento com drogas.**

7. **Definir a percentagem da efetividade do PROERD e gerar a um relatório,** a fim de subsidiar a apresentação de trabalhos da Diretoria de Polícia Comunitária e Direitos

¹⁰ “ Um sistema de banco de dados é basicamente apenas um *sistema computadorizado de manutenção de registros*. O banco de dados, por si só, pode ser considerado como um equivalente eletrônico de um armário de arquivos; ou seja, ele é um repositório ou recipiente para uma coleção de arquivos de dados computadorizados.” (DATE, 2003, p.3)

Humanos, possibilitar que o Comandante Geral da PMPA tenha devido conhecimento do nível de eficiência do programa e possa repassar a SEGUP e Governo do Estado.

Figura 1 – Fluxograma do processo de medição do PROERD



Fonte: Elaborado pelos autores, 2021

A aferição deve ocorrer anualmente a partir do ano em que o aluno é capacitado pelo PROERD, sendo a verificação do envolvimento ou não deste com violência ou utilização de drogas, realizado anualmente até chegar a maioridade, com seus 18 anos, ou seja, a efetividade, de fato é aquela medida até a criança e adolescente capacitado chegar à idade adulta.

Para verificar o percentual de jovens capacitados envolvidos com a droga e violência junto aos órgãos judiciais, de proteção e de atendimento psico-social, os quais estão subordinados a previsão de lei de não divulgação dos nomes destes para a polícia militar (CF/88¹¹ e ECA¹²), a PMPA deverá manter contato prévio com os gestores máximos destes órgãos, a fim de firmar parceria, e remeter anualmente a relação dos jovens capacitados pelo

¹¹ ‘Art. 227. É dever da família, da sociedade e do Estado assegurar à criança, ao adolescente e ao jovem, com absoluta prioridade, o direito à vida, à saúde, à alimentação, à educação, ao lazer, à profissionalização, à cultura, à dignidade, ao respeito, à liberdade e à convivência familiar e comunitária, além de colocá-los a salvo de toda forma de negligência, discriminação, exploração, violência, crueldade e opressão.’ (BRASIL, 1988)

¹² “Art. 17. O direito ao respeito consiste na inviolabilidade da integridade física, psíquica e moral da criança e do adolescente, abrangendo a preservação da imagem, da identidade, da autonomia, dos valores, idéias e crenças, dos espaços e objetos pessoais.” (BRASIL, 1990).

programa, os quais verificarão a quantidade de envolvidos e remeterão não mais uma relação nominal, e sim quantitativa dos envolvidos, com finalidade de evitar constrangimentos ilegais.

Os indicadores devem estar alinhados às metas do PROERD, as quais devem ser alcançadas naquele período anual, e quando não atendidas, devem ser trabalhadas em um ciclo PDCA¹³, para melhoria do processo de capacitação e mensuração.

Por fim, a efetividade do PROERD no sistema de Segurança Pública dar-se-á pela avaliação da quantidade de todos os capacitados e aqueles que não se envolveram, com intuito de demonstrar se o programa foi fator decisivo para que o jovem capacitado não estivesse em meio às drogas e violência com relação àqueles que não foram atendidos pelo programa educacional, inclusive já na vida adulta.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com a apresentação da fundamentação técnica e legal, foi possível verificar que a proposta de um processo organizacional de aferição das atividades do Programa Educacional de Resistência às Drogas e à Violência – PROERD é instrumento necessário para demonstrar cientificamente sua efetividade, bem como fortalecer o programa como política de prevenção institucionalizada na Polícia Militar do Pará e contribuir sobremaneira para a diminuição da criminalidade e os níveis de violência na sociedade paraense.

Pois as atividades de capacitação das crianças e adolescentes pela polícia militar - com técnicas de refutação ao uso indevido de entorpecentes lícitos e ilícitos e controle da prática de violência, intrafamiliar escolar e social - realmente são conhecidas de toda a comunidade, principalmente aquela que recebeu os trabalhos do programa educacional, entretanto a prova qualitativa desta efetividade é por deveras inexistente, mesmo a sociedade percebendo a melhoria da vivência de crianças e adolescentes de forma empírica.

Portanto, a apresentação de um processo organizacional satisfaz uma necessidade na gestão do programa educacional, bem como possibilita a Polícia Militar do Pará trabalhar ainda mais com esta ferramenta de prevenção social e favorecedor da dignidade humana a estas pessoas em desenvolvimento, bem como torna-se um instrumento imprescindível para que a polícia militar preste contas de sua atuação a sociedade e ainda possibilita que o Poder Executivo estadual possa destinar mais recursos financeiros para custeio e ampliação deste programa educacional.

¹³ PDCA (*Plan, Do, Check e Action*) – Planejar, Executar, Avaliar e Agir.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, M. V.; PEIXOTO, B. T. **Avaliação econômica de programas de prevenção e controle da criminalidade no Brasil**. In: BEATO, Cláudio (Org.). *Compreendendo e avaliando: projetos de segurança pública*. Coleção Segurança e Espaços Urbanos. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2008.

ABPMP. Association of Business Process Management professionals. **Guia para o gerenciamento de processos de negócio** – corpo comum de conhecimento – ABPMP BPM CBOOK (Business Process Management Commom Body of Knowledge) – Versão 230. 1ª ed. Chicago: ABPMP, 2013.

BOLFARINE, H.; BUSSAB, W.O. **Elementos de amostragem**. São Paulo: Edgard Blücher, 2005.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988. 292 p.

_____. Lei nº 8.069, de 13 de julho de 1990. **Dispõe sobre o Estatuto da Criança e do Adolescente e dá outras providências**, Brasília. 1990.

_____. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Escola Nacional de Administração Pública – ENAP. **Curso de Análise e Melhoria de Processos Metodologia MASP**. Brasília: ENAP, 2015.

_____. Ministério de Minas e Energia. Agência Nacional de Energia Elétrica. **Manual de gestão de processos organizacionais da ANEEL**. 4ª ed. Brasília: ANEEL, 2012.

DATE, C.J. **Introdução a sistemas de banco de dados**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

FACHIN, O. **Fundamentos de metodologia**. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

DA COSTA, M.O.; ROSA, V.L.S.; NEGRELLI, A.M. **O uso dos indicadores sociais pelo gestor de segurança pública no Planejamento da Atividade Policial Militar**. In: SCHNEIDER, Rodolfo Herberto (Org.) *Abordagens atuais em segurança pública*. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2011.

FNQ. FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Indicadores de Desempenho**. Estruturação do Sistema de Indicadores Organizacionais. 3. ed. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2012.

_____. **Sistema de Desempenho**. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2016.

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª Ed. São Paulo: Atlas, 2002.

LAKATOS, E.M.; MARCONI, M. A. **Metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2003.

LIMA, L. O.; NASSARO, A. L. F. **Estratégias de policiamento preventivo:” indiferença zero”, uma boa experiência de polícia**. Assis: Triunfal Gráfica e Editora, 2011.

MINAS GERAIS. Polícia Militar de Minas Gerais. Diretriz para a Produção de Serviços de Segurança Pública nº 3.01.04/2010 – CG. **Regula a aplicação do Programa Educacional de**

Resistência às Drogas pela Polícia Militar de Minas Gerais. Belo Horizonte: Seção de Planejamento do Emprego Operacional – EMPM/3, 2010.

PARÁ. Constituição do Estado do Pará. Promulgada em 5 de outubro de 1989.

_____. Lei Complementar nº 053, de 07 de fevereiro de 2006. **Dispõe sobre a organização básica e fixa o efetivo da Polícia Militar do Pará - PMPA, e dá outras providências,** Belém. 2006.

_____. Polícia Militar do Pará. Diretriz Geral para Emprego Operacional da PMPA. **Regula o Emprego Operacional da Polícia Militar do Pará,** Belém. 2014

_____. Polícia Militar do Pará. Instrução Normativa Administrativa nº 001/2012 – DP/PMPA MINUTA. **Define procedimentos e responsabilidades inerentes à utilização do módulo pessoal no SIGPOL,** Belém. 2012

_____. **Plano Estratégico da Polícia Militar do Pará 2015/2025.** Estado Maior da PMPA. 6ª Seção do EMG – Planejamento e Orçamento. 1ª edição. Belém. PMPA-2015.

_____. Polícia Militar do Pará. Portaria nº 0315/2011-Gab. Cmdº. **Institui o PROERD na Polícia Militar do Pará,** Belém. 2011.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E.C. **Metodologia do trabalho científico** [recurso eletrônico]: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2ª ed. – Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

SÃO PAULO. Polícia Militar de São Paulo. **Manual de padronização de procedimentos policiais militares.** M-13-PM. 2 ed. ver. São Paulo: CSM/M Int, 2003.

UCHOA, C. E. **Elaboração de indicadores de desempenho institucional.** Brasília: ENAP/DDG, 2013.

CAPÍTULO 12

INDICADORES FINANCEIROS: UMA ANÁLISE SETORIAL DAS EMPRESAS DE PAPEL E CELULOSE LISTADAS NA B3

Leonardo de Lima Neves, Mestrando em Ciências Contábeis pelo Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, PPGCC, UFMS

Alefi dos Santos Pereira, Mestrando em Ciências Contábeis pelo Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, PPGCC, UFMS

Ryan Caldas Quevedo, Mestrando em Ciências Contábeis pelo Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, PPGCC, UFMS, Professor Assistente no Centro Universitário Anhanguera Campo Grande, UNAES

Sirlei de Andrade Maciel, Mestranda em Ciências Contábeis pelo Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, PPGCC, UFMS, Professora no Centro Universitário da Grande Dourados, Unigran

Thaynara Costa Manoel de Souza, Especialista em Controladoria e Gestão Tributária pela Faculdade Novoeste

José Aparecido Moura Aranha, Doutor em Ciências Ambientais e Sustentabilidade Agropecuária, UCDB. Professor, UFMS

RESUMO

O presente estudo tem como objetivo analisar os indicadores financeiros das indústrias que atuam na atividade de papel e celulose fazendo uma análise setorial, no recorte longitudinal de tempo que vai de 2010 a 2018. Os indicadores coletados no banco de dados do Economática serão tabulados para a realização das análises. Serão utilizados os indicadores de liquidez, rentabilidade e estrutura de capital. Para o desenvolvimento da pesquisa e obtenção dos dados a metodologia adotada foi de caráter descritivo, quantitativo, por meio de análise de dados secundários, buscando observar como o setor agiu financeiramente no período estudado. Em relação aos indicadores de liquidez, somente a liquidez geral obteve uma apuração menor que 1, já liquidez corrente e seca obtiveram valores maiores, evidenciando resultados satisfatórios. O setor evidenciou valores baixos em relação ao giro do ativo. Em relação a margem EBIT o setor apresentou resultados positivos. Ao fazer a análise do ROA identificou um comportamento instável. As empresas apresentam um alto índice endividamento, conforme os indicadores elencados.

PALAVRAS-CHAVE: Liquidez; Rentabilidade; Estrutura de Capital.

INTRODUÇÃO

O Brasil se tornou referência internacional em relação às boas práticas na produção de papel e celulose, como esse resultado vem crescendo e se destacando no mercado nacional e internacional. Conforme Hora (2017) pontuou no relatório publicado no Panorama Setorial 2030 Papel e Celulose pelo BNDES os fatores que contribuíram para a alta na competitividade

no mercado, como por exemplo: (i) as condições edafoclimática favorável, (ii) a elevada capacidade de produção florestal e a sua integração com a indústria, (iii) alta capacidade produtiva e plantas industriais novas e (iv) mão de obra qualificada.

A Indústria Brasileira de Árvores (ibá) publicou no seu CENÁRIOSIBÁ nº 44, janeiro de 2018, o crescimento da produção de papel e celulose do ano de 2016/2017, que apresentou os seguintes dados no mercado de papel e da celulose que correspondem respectivamente 1,37% e 3,83% do aumento da produção em relação ao ano anterior, esse avanço representa monetariamente um total de 1.075 e 6.173 milhões de dólares positivos na balança comercial nacional.

O resultado é atribuído aos investimentos no setor que vem sendo acompanhado de perto pelos órgãos responsáveis, embora com um cenário estável atualmente a atividade também sentiu uma queda grande devido a recessão econômica que atingiu o Brasil nos anos de 2015 a 2016 onde o papel sofre uma queda nas exportações de US\$ 150 milhões e a celulose deixou de exportar mais de US\$ 28 milhões, conforme os relatórios da IBÁ (CENÁRIOSIBÁ nº 8 de 2015; CENÁRIOSIBÁ nº 20 de 2016; e CENÁRIOSIBÁ nº 32 de 2017).

Nesse sentido vem se criando a necessidade de se comparar e realizar uma análise dos indicadores econômico-financeiros das empresas que atuam neste segmento, como forma de se evidenciar a gestão dos recursos administrados pelas mesmas. Por meio das demonstrações financeiras visa um estudo em determinado período passado, para diagnosticar sua posição atual e produzir resultados que sirvam de base para a previsão de tendências futuras, neste caso há utilização de índices que levam em consideração o seu passado e seu presente serão necessários para a avaliação, preconiza Azevedo, Rodrigues, Gonçalves, Ferreira e Penna (2011)

Teixeira e Amaro (2013) apontam que a avaliação do desempenho financeiro nas companhias com fins lucrativos é um dos aspectos mais importantes na avaliação de sua performance, uma vez que sintetiza o impacto de todas as decisões de gestão na capacidade de geração de valor.

Considerando o exposto, a questão investigativa que norteia o presente estudo é: Qual o comportamento dos indicadores econômico-financeiros das empresas do segmento de papel e celulose listadas na B3 no recorte temporal de 2010 até 2018? Dessa forma o objetivo é analisar os indicadores financeiros das empresas de papel e celulose fazendo uma análise setorial.

Como contribuição social, o presente trabalho busca analisar os indicadores financeiros

das empresas do segmento de papel e celulose listadas na B3 no recorte temporal de 2010 até 2018, levando em consideração a influência da mudança do padrão de consumo para veículos digitais no setor do Papel e da produção em expansão do setor da Celulose derivado da demanda externa aquecida, principalmente pelos mercados da China e na Europa (principais mercados de destino).

Em relação às contribuições práticas do estudo, busca-se por meio deste fornecer um parâmetro de análise para gestores e *stakeholders* de empresas que se enquadrem no segmento de papel e celulose, buscando auxiliar na compreensão dos indicadores econômicos e financeiros.

Esse estudo acrescenta na teoria uma discussão sobre os indicadores financeiros no setor de papel e celulose de forma a possibilitar o debate na gestão dessas empresas que têm grande impacto na economia e vem crescendo e se destacando no mercado interno e externo.

O presente artigo está organizado em mais cinco seções, além desta introdução. A seção dois apresenta o referencial teórico. A seção três apresenta os procedimentos metodológicos utilizados. Na seção quatro são apresentados os dados e o resultado das análises. Na seção cinco consta a conclusão do presente estudo.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 PAPEL E CELULOSE NO BRASIL

O Brasil é o maior produtor mundial de celulose de fibra curta, pois o clima Brasileiro favorece o plantio de eucalipto, ao passo que nos demais países produtores a produção de celulose de fibra longa é maior, pois o clima favorece mais as florestas de pinus.

Segundo dados do DEPEC-BRADESCO (2019) a fabricação de papel no Brasil é auto-suficiente, mas ainda é dependente da importação de papel imprensa, 80% das importações do papel imprensa são supridas pelo Canadá, que entra no país com isenção de imposto de importação. Não há uma produção em grande escala no país por falta de matéria-prima suficiente.

Os principais fatores de risco desse setor são:

- O setor cíclico em função do longo período de maturação dos investimentos realizados no setor. O crescimento da produção ocorre periodicamente e em grandes volumes, ao passo que a demanda não cresce na mesma proporção, levando o setor a desequilíbrios. Dessa forma, alterna-se períodos de preços elevados no mercado internacional e fases

de margens comprimidas.

- O intensivo em capital – a escala mínima viável de uma nova planta de celulose gira em torno de 1,5 milhão t/ano;
- O endividamento em moeda estrangeira das empresas do setor;
- E o crescimento da produção chinesa de papel, tomando mercado brasileiro na Ásia e Europa.

2.2 IMPORTÂNCIA DOS ÍNDICES ECONÔMICOS E FINANCEIROS

A análise das demonstrações contábeis é de grande valia na tomada de decisão gerencial, bem como ferramenta de comparação para credores e investidores. Segundo o Comitê de Pronunciamentos Contábeis (CPC, 2019), as demonstrações contábeis representam de forma estruturada a situação financeira e o desempenho das entidades, sendo o seu objetivo, viabilizar informação acerca da posição patrimonial e financeira, do desempenho e dos fluxos de caixa da entidade que interfere diretamente na avaliação dos usuários e na tomada de decisões econômicas.

Para Matarazzo (2010), a análise de balanços interessa um amplo grupo de usuários tais como: fornecedores, clientes, bancos, corretoras de valores, público investidor, concorrentes, governo e os dirigentes da empresa. Além disso, a análise serve de guia para os administradores fornecerem subsídios e constitui um instrumento importante para a tomada de decisões.

Conforme Assaf Neto (2010) a análise dos relatórios financeiros relatam a situação econômico-financeira atual, as causas que determinam a evolução apresentada e as tendências futuras, ou seja, é possível extrair informações passadas, presente e as projeções futuras de uma empresa. As decisões financeiras de uma entidade resumem-se em decisões de financiamento para captação de recursos, e também, decisões de investimento visando aplicação dos valores alçados. Baseado nisso, as decisões devem promover valorização e continuidade das empresas, além de satisfazer as expectativas dos credores ou acionistas.

A análise das demonstrações financeiras exige conhecimento sobre seu conteúdo e definições. Marion (2009) escreve que o balanço patrimonial apresenta os bens e direitos da empresa (ativo) e também as obrigações (passivo). A diferença entre ativo e passivo constitui o patrimônio líquido que representa o total das aplicações dos proprietários na empresa.

Um dos conceitos mais aceitos e empregados para ter um panorama das organizações é a utilização de índices que meçam o desempenho das empresas, destacamos 9 índices, que compõem a estrutura de capital, sua liquidez e o nível de rentabilidade.

Conforme Silva (2008), a estrutura de capital de uma empresa se deve a fontes de financiamentos utilizados, os fundos aplicados vêm dos proprietários da organização ou de terceiros e ambos esperam retorno sobre o valor fornecido. O retorno aos proprietários e terceiros ocorre por meio de dividendos ou distribuição de lucros e valorização da empresa. A análise dos índices de estrutura de capital é uma fonte geradora de informações sobre investimentos e financiamento.

Esse grupo tem o objetivo de avaliar o grau de dependência da organização em relação aos capitais de terceiros. Indica o montante de recursos de terceiros que está sendo usado, na tentativa de gerar lucro. A regra geral é de que quanto menor o quociente, melhor.

Neste grupo de indicadores, são apresentadas as formas de cálculo da rentabilidade dos capitais que foram investidos na empresa. Na concepção de Gitman (2010) há inúmeras medidas de rentabilidade para uma empresa, dessa maneira devem-se avaliar os lucros que a mesma obteve em relação as suas vendas, ativos ou investimentos dos proprietários. A empresa deve ter lucro, pois se não tiver ela não atrai capital externo.

Matarazzo (2010) afirma que através dos índices de rentabilidade é possível verificar os capitais investidos e com isso qual foi o resultado econômico da empresa. Abordaremos três índices de rentabilidade: Giro do Ativo, Margem Ebitda e ROA.

O giro do ativo fornece a eficiência na utilização dos recursos totais aplicados, demonstra o retorno alcançado (venda) para cada unidade de valor investida. O ROA, de acordo com Silva (2010, p. 145) “este indicador tem por objetivo medir a EFICIÊNCIA global da alta direção da empresa na geração de lucros com seus investimentos totais”. Quanto maior o resultado, melhor.

Conforme Neto (2010, p. 196) “o EBITDA equivale ao conceito de fluxo de caixa operacional da empresa, apurado antes do cálculo do imposto de renda”. Silva (2010) define EBITDA como lucro operacional ajustado, desconsiderando os juros, impostos sobre o lucro, depreciações e amortizações.

Os índices de liquidez nos revelam a capacidade de solvência de uma empresa ou de um projeto de investimento. Para esse grupo de índices as demonstrações contábeis que estão em foco de análise são o Balanço Patrimonial e a Demonstração do Resultado do Exercício.

Matarazzo (2010) aponta que através dos índices desse grupo pode-se verificar a situação financeira da empresa, pois são a partir destes que ocorre o confronto dos ativos

circulantes com as dívidas. Uma empresa ter boas condições de pagar suas dívidas deve-se ter bons índices de liquidez. O grupo de índices de liquidez são subdivididos em: Liquidez geral, Liquidez Corrente e Liquidez Seca.

A liquidez geral mede a capacidade global de saldar compromissos e/ou dívidas. Quanto maior o resultado obtido, melhor. Resultado superior a 1 é considerado bom resultado para a empresa. Quando evidenciados baixos resultados, a busca pela melhoria deste indicador deve começar pela observação dos saldos das contas do Ativo Circulante, principalmente Caixa/Banco, Clientes a Receber, e Estoques. No Ativo Não Circulante, as contas de Clientes a Receber e adiantamentos ou empréstimos a sociedades coligadas ou controladas. No Passivo Circulante, as contas de Fornecedores, Empréstimos/Financiamentos, Salários /Encargos. No Passivo não circulante, as contas de Fornecedores, Empréstimos/Financiamentos.

A liquidez corrente indica a capacidade de saldar compromissos de curto prazo. Quanto maior o resultado deste índice, melhor, visto demonstrar disponibilidade de recursos para a empresa. O resultado obtido superior a 1 é considerado bom resultado para a empresa. Quando evidenciado baixo resultado, a busca pela melhoria deste indicador deve começar pela observação dos os saldos das contas do ativo Circulante, principalmente Caixa/Banco, Clientes a Receber, Estoques. No Passivo Circulante, as contas de Fornecedores, Empréstimos/Financiamentos, Salários /Encargos.

A liquidez seca mede a capacidade de saldar compromissos e/ou dívidas de curto prazo sem a venda de estoques. Quanto maior o resultado deste índice, melhor para a empresa, uma vez que indica disponibilidade de recursos no curto prazo. O resultado obtido superior a 1 é considerado bom resultado para a empresa. Quando evidenciado o baixo resultado, a busca pela melhoria deste indicador deve começar pela observação dos saldos das contas do ativo Circulante, principalmente Caixa/Banco, Clientes a Receber, Estoques. No Passivo Circulante, as contas de Fornecedores, Empréstimos/Financiamentos, Salários /Encargos.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

De acordo com Godoi e Mattos (2006), os procedimentos metodológicos de uma pesquisa investigativa são definidos por partes, primeiro, enquanto o estudo está em planejamento e, posteriormente, no momento em que o trabalho de campo está sendo executado. Desse modo, a fim de responder à questão do estudo e, conseqüentemente, seus objetivos, foram utilizados procedimentos metodológicos que serão detalhados ao longo deste capítulo.

Como metodologia de coleta e tratamento dos dados, a pesquisa classifica-se como

descritiva, pois tem como finalidade a descrição das características de determinado fenômeno com as variáveis estabelecidas (GIL, 1999). Outros autores como Selltiz, Wrightsman e Cook (1965) complementam, que a pesquisa descritiva busca descrever um fenômeno ou situação em detalhe, especialmente o que está ocorrendo, permitindo abranger, com exatidão, as características de uma situação, ou um grupo, bem como desvendar a relação entre os eventos.

Além da pesquisa ser classificada como descritiva quanto ao objetivo, podemos destacar que ela se caracteriza como quantitativa em relação ao seu problema de pesquisa. Conforme Malhotra (2001), a pesquisa quantitativa fica responsável por quantificar os dados e sua aplicação através de análises estatísticas.

O principal instrumento de coleta de dados utilizado nesta pesquisa foi o banco de dados econômica, no qual se obteve os dados das empresas do ramo de papel e celulose listadas na B3 durante o período de 2010 a 2018. De acordo com classificação setorial, foram encontradas 6 companhias que negociam seus papéis na B3, os dados obtidos têm como referência o mês de julho de 2019. A empresa SUZANO S.A. foi excluída da amostra por ser do mesmo grupo econômico da companhia SUZANO HOLDING S.A.

Quadro 1: Identificação das empresas de papel e celulose na B3.

Identificação das Empresas do Ramo de Papel e Celulose listados na B3		
RAZÃO SOCIAL:	NOME NO PREGÃO:	NÚMERO:
CELULOSE IRANI S.A.	CELUL IRANI	1
CIA MELHORAMENTOS DE SÃO PAULO	MELHOR SP	2
KLABIN S.A.	KLABIN S/A	3
SANTHER FAB DE PAPEL STA THEREZINHA S.A.	SANTHER	4
SUZANO HOLDING S.A.	SUZANO HOLD	5

Fonte: Classificação setorial da B3.

No banco de dados econômica foram levantados os seguintes indicadores: Rentabilidade, Liquidez e Estrutura de Capital, os quais foram tabulados no Software Excel e realizado uma análise de estatística descritiva.

4 DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS DADOS

4.1 INDICADORES DE LIQUIDEZ

Os indicadores de liquidez tendem a evidenciar o estado financeiro da companhia, determinando se a empresa é capaz de cumprir com suas dívidas com os recursos disponíveis no período de tempo analisado. De tal forma, ficam demonstrados da Tabela 1 até a Tabela 3 os indicadores do grupo de liquidez obtidos para cada empresa no período de 2010 até 2018.

Tabela 1: Indicadores de Liquidez Geral e Estatística Descritiva

Empresas	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
1	0,68	0,69	0,70	0,55	0,58	0,53	0,57	0,47	0,48
2	0,25	0,23	0,22	0,22	0,37	0,31	0,59	0,50	0,40
3	1,02	0,92	0,95	0,90	0,87	0,66	0,70	0,76	0,74
4	0,44	0,41	0,47	0,45	0,57	0,58	0,59	0,54	0,59
5	0,78	0,70	0,67	0,65	0,64	0,62	0,68	0,72	0,87
Média	0,63	0,59	0,60	0,55	0,61	0,54	0,63	0,60	0,62
Mediana	0,66	0,64	0,64	0,55	0,60	0,56	0,61	0,57	0,61
Mínimo	0,25	0,23	0,22	0,22	0,37	0,31	0,57	0,47	0,40
Máximo	1,02	0,92	0,95	0,90	0,87	0,66	0,70	0,76	0,87
Desvio Pad.	0,27	0,24	0,24	0,22	0,16	0,12	0,05	0,12	0,17

Fonte: Dados da pesquisa.

A Tabela 1 apresenta os indicadores de liquidez geral, observa-se que não houve grande variação da média do setor no período de 2010 a 2018, por exemplo o indicador de liquidez geral que analisa no curto e longo prazo as condições da empresa em saldar suas dívidas, caso houvesse necessidade naquele momento, conforme apresentado pelo indicador valores menores que 0,63 no recorte de tempo analisado, ressalta-se que o setor não possui condições de saldar suas dívidas, levando em consideração que o índice de liquidez obtido é menor que 1.

No ano de 2018 o setor apresentou uma média de 0,62, sendo que, para cada R\$ 1,00 de dívida a empresas possui somente R\$ 0,62 para saldar a sua obrigação, portanto, se tivesse nessa data que liquidar toda a dívida, não obteria êxito. Verifica-se que conforme os dados apresentados na Tabela 1 a mediana ficou em torno de 0,55 e 0,66, no período de tempo analisado, podendo ser esse o índice padrão do setor.

Tabela 2: Indicadores de Liquidez Corrente e Estatística Descritiva

Empresas	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
1	0,90	1,08	1,14	0,97	1,20	0,99	1,00	1,14	0,86
2	1,25	1,08	1,00	1,12	1,97	1,39	2,23	3,46	3,83
3	2,44	2,11	2,51	2,71	3,14	2,74	2,40	3,15	2,93
4	0,60	0,62	0,65	0,60	0,98	0,78	0,32	0,35	0,76
5	2,61	1,78	2,34	2,84	2,15	1,90	2,09	1,81	5,08
Média	1,56	1,33	1,53	1,65	1,89	1,56	1,61	1,98	2,69
Mediana	1,25	1,08	1,14	1,12	1,97	1,39	2,09	1,81	2,93
Mínimo	0,60	0,62	0,65	0,60	0,98	0,78	0,32	0,35	0,76
Máximo	2,61	2,11	2,51	2,84	3,14	2,74	2,40	3,46	5,08
Desvio Pad.	0,91	0,60	0,84	1,05	0,86	0,79	0,90	1,32	1,88

Fonte: Dados da pesquisa.

Observa-se que na Tabela 2 é apresentado os indicadores de liquidez corrente, no ano de 2011 o setor obteve o menor resultado no recorte de tempo analisado, seguindo de um crescimento até o ano 2014, em 2015 o setor apresentou em 2015 média de 1,56 e novamente um crescimento constante até o ano de 2018, onde conseguiu o melhor resultado com a média de 2,69.

Ao analisar o período de 2010 a 2018, vale destacar que a média setorial foi maior que 1,00, expressando um bom resultado, onde que o setor conseguiria liquidar suas obrigações somente com os recursos de curto prazo. Ao se fazer uma análise individual pode-se utilizar os valores da mediana com parâmetro de análise comparativa.

Tabela 3: Indicadores de Liquidez Seca e Estatística Descritiva

Empresas	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
1	0,71	0,90	0,96	0,80	1,01	0,81	0,85	0,91	0,70
2	0,87	0,85	0,75	0,87	1,72	1,14	2,10	3,23	3,37
3	2,17	1,85	2,24	2,43	2,91	2,52	2,19	2,90	2,60
4	0,44	0,46	0,45	0,40	0,77	0,57	0,21	0,23	0,51
5	2,30	1,54	2,10	2,44	1,81	1,54	1,75	1,49	4,78
Média	1,30	1,12	1,30	1,39	1,64	1,32	1,42	1,75	2,39
Mediana	0,87	0,90	0,96	0,87	1,72	1,14	1,75	1,49	2,60
Mínimo	0,44	0,46	0,45	0,40	0,77	0,57	0,21	0,23	0,51
Máximo	2,30	1,85	2,24	2,44	2,91	2,52	2,19	3,23	4,78
Desvio Pad.	0,87	0,56	0,82	0,97	0,84	0,77	0,86	1,28	1,81

Fonte: Dados da pesquisa.

Na Tabela 3 ficam evidenciados os resultados referente ao indicador de liquidez seca, onde desconsidera o saldo de estoque para elaboração de cálculo do índice, nota-se um crescimento no longo prazo, onde no ano de 2018 a média setorial apresenta o melhor resultado. No período de 2011 apresenta-se como a menor média setorial com valor de 1,12, sendo esse valor satisfatório por ser maior que 1, logo verifica-se que as organizações não necessitam do estoque para ter condições de saldar suas dívidas, caso fosse necessário encerrar suas atividades

no período.

4.2 INDICADORES DE RENTABILIDADE

Os índices de rentabilidade buscam evidenciar o retorno dos investimentos feitos pelos *stakeholders*. Assim, ficam evidenciados da Tabela 4 até a Tabela 6 os resultados encontrados do período de 2010 a 2018.

Tabela 4: Indicadores de Giro do Ativo e Estatística Descritiva

Empresas	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
1	0,39	0,41	0,40	0,37	0,44	0,46	0,46	0,57	0,61
2	0,09	0,08	0,07	0,09	0,17	0,08	0,32	0,10	0,10
3	0,30	0,31	0,30	0,31	0,23	0,22	0,24	0,27	0,34
4	0,96	1,22	1,18	1,38	1,30	1,30	1,44	1,47	1,41
5	0,23	0,22	0,20	0,21	0,26	0,36	0,33	0,37	0,25
Média	0,39	0,45	0,43	0,47	0,48	0,48	0,56	0,56	0,54
Mediana	0,30	0,31	0,30	0,31	0,26	0,36	0,33	0,37	0,34
Mínimo	0,09	0,08	0,07	0,09	0,17	0,08	0,24	0,10	0,10
Máximo	0,96	1,22	1,18	1,38	1,30	1,30	1,44	1,47	1,41
Desvio Pad.	0,33	0,45	0,44	0,52	0,47	0,48	0,50	0,54	0,52

Fonte: Dados da pesquisa.

O objetivo de se calcular o giro do ativo é medir se uma companhia está utilizando devidamente o seu ativo para gerar riqueza, através de suas vendas. Quanto maior o resultado do índice melhor é sua utilização do ativo em gerar benefícios econômicos para a entidade. O ano de 2016 e 2017 apresentam a melhor média setorial. Ao analisar as empresas individualmente nota-se que a empresa SANTHER se destaca com um melhor resultado em relação às demais companhias.

Tabela 5: Indicadores de Margem EBIT (Operac) % e Estatística Descritiva

Empresas	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
1	18,87	12,07	15,56	18,05	13,50	12,33	9,26	0,67	12,63
2	-20,15	1,22	14,55	6,14	21,48	-55,72	50,80	-8,33	-12,51
3	22,42	20,49	39,49	24,34	34,73	26,23	19,72	18,54	29,79
4	-2,31	2,16	3,33	5,91	9,03	5,63	3,92	6,72	4,50
5	24,87	13,05	9,69	16,60	16,58	29,73	13,26	30,83	37,15
Média	8,7	9,8	16,5	14,2	19,1	3,6	19,4	9,7	14,3
Mediana	18,9	12,1	14,6	16,6	16,6	12,3	13,3	6,7	12,6
Mínimo	-20,2	1,2	3,3	5,9	9,0	-55,7	3,9	-8,3	-12,5
Máximo	24,9	20,5	39,5	24,3	34,7	29,7	50,8	30,8	37,2
Desvio Pad.	19,4	8,1	13,7	8,0	9,9	34,6	18,5	15,3	19,9

Fonte: Dados da pesquisa.

Pode-se afirmar que a Margem EBIT é um dos indicadores mais utilizado nas empresas de capital aberto, sendo um indicador de lucratividade operacional. Na análise da média setorial observa-se na Tabela 5 um comportamento instável da Margem EBIT. O melhor resultado da

média setorial foi no ano de 2016 com valor de 19,4.

Tabela 6: Indicadores de ROA Rentabilidade do Ativo % e Estatística Descritiva

Empresas	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
1	3,00	0,79	2,18	4,13	3,37	0,03	-0,64	-7,20	0,20
2	-2,30	-0,29	0,22	-0,44	2,08	-5,56	14,92	2,56	0,33
3	4,75	1,43	5,33	1,94	3,45	-4,77	8,47	1,74	0,63
4	-4,93	-5,40	-4,10	-2,09	1,70	-4,55	-1,66	-0,93	-0,50
5	3,97	0,17	-0,66	-0,76	-0,81	-2,98	5,70	6,22	0,58
Média	0,90	-0,66	0,59	0,56	1,96	-3,57	5,36	0,48	0,25
Mediana	3,00	0,17	0,22	-0,44	2,08	-4,55	5,70	1,74	0,33
Mínimo	-4,93	-5,40	-4,10	-2,09	-0,81	-5,56	-1,66	-7,20	-0,50
Máximo	4,75	1,43	5,33	4,13	3,45	0,03	14,92	6,22	0,63
Desvio Pad.	4,27	2,73	3,49	2,47	1,73	2,22	6,83	5,00	0,45

Fonte: Dados da pesquisa.

Na tabela 6, o setor evidenciou um comportamento instável em relação à média setorial variando entre -3,57% a 5,36%. O melhor resultado foi no ano de 2016 revelando um retorno sobre o ativo em 5,36%.

4.2 INDICADORES DE ESTRUTURA DE CAPITAL

Os índices de endividamento visam evidenciar como a empresa financia suas atividades, buscando determinar se a empresa estrutura seu capital baseado em recursos próprios ou de terceiros. A Tabela 7 e a Tabela 8 apresentam os resultados obtidos no período selecionado.

Tabela 7: Dívida Bruta / Atv Tt % e Estatística Descritiva

Empresas	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
1	28,93	31,20	33,79	38,83	46,27	55,61	54,61	51,41	54,04
2	1,63	1,78	3,01	4,77	4,41	6,21	2,00	0,67	0,66
3	39,61	41,58	42,81	46,67	51,88	68,61	63,00	63,99	65,62
4	47,77	55,06	62,54	59,56	61,89	64,82	60,26	61,47	54,57
5	37,57	39,38	41,92	46,97	48,43	51,44	47,50	42,56	66,17
Média	31,10	33,80	36,81	39,36	42,58	49,34	45,47	44,02	48,21
Mediana	37,57	39,38	41,92	46,67	48,43	55,61	54,61	51,41	54,57
Mínimo	1,63	1,78	3,01	4,77	4,41	6,21	2,00	0,67	0,66
Máximo	47,77	55,06	62,54	59,56	61,89	68,61	63,00	63,99	66,17
Desvio Pad.	17,79	19,85	21,65	20,71	22,16	25,07	25,02	25,69	27,21

Fonte: Dados da pesquisa.

De acordo com a Tabela 7, observa-se que no ano de 2015 o percentual da dívida bruta do setor chegou a quase perto do 50% sendo que em 2010 esse percentual era de 31,10%. Cabe ressaltar que a empresa CIA MELHORAMENTOS DE SÃO PAULO foi a que obteve um menor índice.

Tabela 8: Indicadores Exigível Tt / Pat Liq % e Estatística Descritiva

Empresas	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
1	145	155	166	234	237	318	277	341	394
2	108	83	80	89	97	107	82	59	56
3	138	157	160	177	200	391	313	322	354
4	491	709	1254	1684	1423	6400	551786	-11132	15826
5	120	131	151	153	170	204	189	146	348
Média	200	247	362	467	425	1484	110529	-2053	3396
Mediana	138	155	160	177	200	318	277	146	354
Mínimo	108	83	80	89	97	107	82	-11132	56
Máximo	491	709	1254	1684	1423	6400	551786	341	15826
Desvio Pad.	163	260	500	682	560	2750	246670	5077	6950

Fonte: Dados da pesquisa.

Na tabela 8 ficam evidenciados os resultados obtidos através da coleta de dados onde exigível total foi obtido através da subtração ativo total - patrimônio líquido - participação dos acionistas minoritários. Observa-se um comportamento instável da média setorial.

5 CONCLUSÕES

Conforme o objetivo proposto por este estudo de elaborar uma pesquisa dos indicadores financeiros das empresas do segmento de papel e celulose ,listadas na B3, fazendo uma análise setorial. Foram selecionadas 5 empresas para fazer parte da amostra desta pesquisa. Em relação aos procedimentos metodológicos, o estudo teve de cunho quantitativo e descritivo utilizando dados secundários.

Em relação aos indicadores de liquidez, somente a liquidez geral obteve uma apuração menor que 1, já liquidez corrente e seca obtiveram valores maiores, evidenciando resultados satisfatórios. O setor evidenciou valores baixos em relação ao giro do ativo. Em relação a margem EBIT o setor apresentou resultados positivos. Ao fazer a análise do ROA identificou um comportamento instável. As empresas apresentam um alto índice endividamento, conforme os indicadores elencados.

A partir das informações geradas é possível obter uma visão mais ampla do segmento de papel e celulose ficando evidenciado a situação econômica e financeira das empresas. Este estudo se limitou em fazer uma análise dos dados anuais no recorte longitudinal de 2010 a 2018. Sugere-se que as futuras pesquisas utilizem um período mais abrangente com a finalidade de encontrar uma variável padrão, que justifique as variações que ocorrem nesse segmento.

REFERÊNCIAS

ASSAF NETO, A. **Estrutura e análise de balanços: um enfoque econômico-financeiro**. 9 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

AZEVEDO, C. M.; RODRIGUES, M. C.; GONÇALVES, M. C.; FERREIRA, R. L. G. S.; PENA, H. W. A. (2011). **Os índices econômico-financeiros como instrumento de análise financeira das demonstrações contábeis da empresa Petrobras, Brasil**. Observatorio de la Economía Latinoamericana. Disponível em: <<http://www.eumed.net/cursecoun/ecolat/br/>>. Acesso em: 03 ago. 2019.

DEPEC. Departamento de Pesquisas e Estudos Econômicos. **Papel e Celulose**. BRADESCO Economia em dia. Disponível em: <https://www.economiaemdia.com.br/BradescoEconomiaEmDia/static_files/pdf/pt/monitores/setorial/infset_papel_e_celulose.pdf>. Acesso em: 03 ago. 2019.

CPC. COMITÊ DE PRONUNCIAMENTOS CONTÁBEIS. **Apresentação das demonstrações contábeis**. Disponível em: <http://static.cpc.aatb.com.br/Documentos/312_CPC_26_R1_rev%2013.pdf>. Acesso em: 03 de ago. 2019.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GITMAN, L. **Princípios de administração financeira**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

GODOI, C. K.; MATTOS, P. L. C. L. **Entrevista qualitativa: instrumento de pesquisa e evento dialógico**. Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, p. 301-323, 2006.

IBÁ. Indústria Brasileira de Árvores. **CENÁRIOSIBÁ nº 8 Estatísticas da Indústria Brasileira de Árvores**: janeiro de 2015. Disponível em: <<https://iba.org/site/en/data-statistics/cenarios-iba>>. Acesso em: 05 ago. 2019.

IBÁ. Indústria Brasileira de Árvores. **CENÁRIOSIBÁ nº 20 Estatísticas da Indústria Brasileira de Árvores**: janeiro de 2016. Disponível em: <<https://iba.org/site/en/data-statistics/cenarios-iba>>. Acesso em: 05 ago. 2019.

IBÁ. Indústria Brasileira de Árvores. **CENÁRIOSIBÁ nº 32 Estatísticas da Indústria Brasileira de Árvores**: janeiro de 2017. Disponível em: <<https://iba.org/site/en/data-statistics/cenarios-iba>>. Acesso em: 05 ago. 2019.

IBÁ. Indústria Brasileira de Árvores. **CENÁRIOSIBÁ nº 44 Estatísticas da Indústria Brasileira de Árvores**: janeiro de 2018. Disponível em: <<https://iba.org/site/en/data-statistics/cenarios-iba>>. Acesso em: 05 ago. 2019.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARION, J. C. **Contabilidade básica**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MATARAZZO, D. C. **Análise financeira de balanços**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

TEIXEIRA, N. M. D.; AMARO, A. G. C. Avaliação do desempenho financeiro e da criação de valor—um estudo de caso. **Revista Universo Contábil**, v. 9, n. 4, p. 157-178, 2013.

SELLTIZ, C.; WRIGHTSMAN, L. S.; COOK, S. W. **Métodos de pesquisa das relações**

sociais. São Paulo: Herder, 1965.

SILVA, J. P. **Análise financeira das empresas.** 9. São Paulo: Atlas, 2008.

SILVA, A. A. **Estrutura, análise e interpretação das demonstrações contábeis.** 2 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

CAPÍTULO 13

GESTÃO DO PROCESSO DE MONTAGEM DE TUBULAÇÕES: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO SOBRE AS CAUSAS DE ATRASOS EM OBRAS DE MÉDIO E GRANDE PORTE DO SETOR INDUSTRIAL

Manoel Henrique Alves, Mestre em Engenharia pela UFRGS, Professor na UNIRITTER
Thiago Mendes Morales, Engenheiro de Produção pela UNIRITTER

RESUMO

Os atrasos na entrega de empreendimentos da construção industrial, acontecem corriqueiramente no cenário nacional, gerando perdas de competitividade no mercado e custos adicionais. Além disso, em se tratando da etapa de montagem, existe grande dificuldade na obtenção de literatura técnica envolvendo o assunto. Em face a isto, o foco principal da pesquisa, foi investigar quais os fatores que causam maiores atrasos na fase de montagem de tubulações de médios e grandes empreendimentos do setor industrial. Importante ressaltar não foram levados em conta fatores contabilizados pelo diâmetro, material, espessura e tipo da junta (ligação dos tubos) que são fundamentais para medir custos e produção quando o assunto é tubulação, mas sim buscou-se estudar assuntos que tangenciam a etapa de montagem e que de alguma forma afetam o fluxo de trabalho prejudicando a produtividade e gerando atrasos. Para isso, um instrumento de pesquisa foi desenvolvido e aplicado a profissionais do setor. A análise dos resultados foi feita através da validação do instrumento. Para isso, foi feita a checagem de sua consistência interna através do coeficiente Alfa de Cronbach, onde encontrou-se o valor de 0,836, representando alta consistência do instrumento, ficando a cargo das 5 maiores médias apresentadas os fatores mais impactantes em atrasos da amostra. Estes resultados foram analisados e comparados a estudos da literatura para obras da construção em geral, onde constatou-se que os fatores de Programação de montagem e Retrabalhos, divergem em classificação com a literatura estudada e que os demais fatores, encontram-se em consonância aos demais, embora cada obra possui suas peculiaridades e nuances ao longo do projeto. Com isso, concluímos que os resultados aqui obtidos, poderão ajudar futuras lideranças a adotarem modelos mais eficientes de gestão, visto que antever desvios, será também um antecedente ao alcance das metas planejadas.

PALAVRAS-CHAVE: Atrasos; Gestão de Processos; Cronbach; Planejamento operacional.

INTRODUÇÃO

A utilização de tubulações, provavelmente antecede a história da escrita. Ruínas na Babilônia, Pompéia e China antiga, foram os locais onde os primeiros vestígios de sua utilização, foram encontrados, porém os primeiros tubos metálicos, advém da Roma antiga, já os de ferro fundido da França. Para os tubos de aço que hoje dominam a aplicação na indústria, sua origem e desenvolvimento ocorreu na Inglaterra no ano de 1825 (TELLES,2001).

A capacidade produtiva dos países em desenvolvimento é inerente ao seu crescimento. Necessidade de infraestrutura bem como ampliação desta capacidade, são os requisitos fundamentais de alavancagem econômica que nada mais é que o contínuo aumento, no desenvolvimento da produção (BARBOSA, 2013). Na indústria nacional, a construção atua com papel fundamental sobre a economia, pois demanda enorme quantidade de mão de obra, gerando empregos e renda.

No segmento industrial, a importância das tubulações é enorme, pois todas elas apresentam redes de tubos que são vitais ao funcionamento das operações. A montagem delas é uma das categorias que está enquadrada no processo de construção industrial. Para Mosayebi et al. (2012), o termo construção industrial é utilizado para descrever os diferentes tipos de instalações para as indústrias básicas, como refinarias de petróleo, usinas petroquímicas, usinas nucleares, termo elétricas e óleo/ gás. A Figura 1, representa alguns dos diversos tipos de segmentos da indústria.

Figura 1: Diferentes nichos do setor industrial



Fonte: elaborado pelo autor.

A necessidade de melhorar os processos produtivos que envolvam as tubulações na etapa de montagem em obras deste segmento, através de métodos que diminuam os custos, tempo e aumente o grau de confiança a satisfação do cliente, torna-se algo primordial. Atualmente sem eficiência do processo ou sem produtividade, dificilmente uma empresa sobreviverá ou será bem-sucedida (MACEDO,2012). Neste caso, as grandes construtoras que disputam este mercado.

No Brasil, o percentual de atraso de obras é elevado, aliado aos atrasos crescem também os prejuízos financeiros e as reclamações dos clientes. O processo de planejamento e controle de obras hoje em dia tem papel fundamental nas empresas.

Assim sendo, conforme Mattos (2010) uma obra sem planejamento e controle, ou ainda, uma obra com planejamento e controle deficientes é a maior causadora da perda de qualidade e baixa produtividade nos setores.

O mercado da construção industrial, altamente competitivo, exige que as empresas tenham controle dos seus métodos de planejar e executar, visando à redução das perdas e gastos e conseqüentemente o aumento de sua competitividade. Para isso planejar cada recurso da obra é fundamental para tal eficiência.

Em vista do exposto, esta pesquisa se propõe a responder a seguinte questão de pesquisa: Quais as causas incidem maiores impactados nos atrasos da etapa de montagem de tubulações em obras industriais?

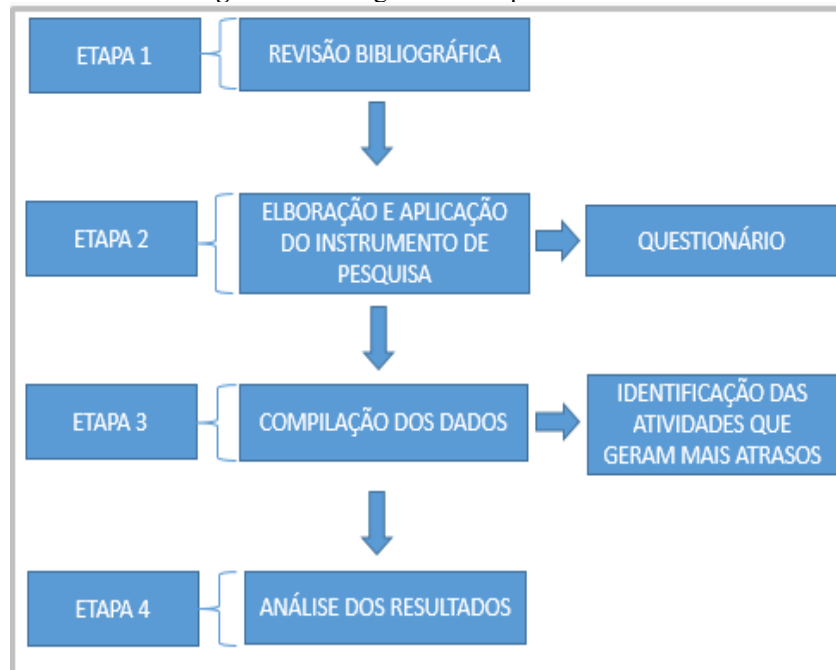
O objetivo é avaliar quais as causas geram maior impacto no atraso de montagem de tubulações na fase de execução de obras industriais. Causas estas que não são contabilizadas pelo diâmetro, material, espessura e tipo de ligação do tubo, mas que afetam o fluxo dos serviços e conseqüentemente prejudicam a produtividade da obra acarretando atrasos para entrega do empreendimento e desvios que descaracterizam o planejamento operacional.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo do trabalho pretende demonstrar o método e as ferramentas utilizadas nesta pesquisa, bem como descrever as características dos fatores abordados e suas peculiaridades. A estratégia de pesquisa selecionada foi a pesquisa exploratória, que segundo Malhotra (2011) fornece esclarecimentos e compreensão a respeito de um tema, sendo estudados os fenômenos que acarretam desvios incidentes no atraso de montagens de tubulação em obras de construção industrial.

A pesquisa exploratória realizada foi fragmentada em cinco etapas como mostra a Figura 2:

Figura 2: Fluxograma de etapas do trabalho



Fonte: elaborado pelo autor.

Ela se restringe a obras de médio e grande porte do setor industrial onde mais comumente se encontra: Indústrias de processamento, indústria petrolífera, petroquímicas, indústrias alimentícias, farmacêuticas e centrais termoeletricas. Direcionada a profissionais que canalizam seus esforços e envolvimento aos serviços de montagem de tubulação, direta ou indiretamente entre os diferentes setores que compõem a coluna dorsal de construtoras e empreiteiras especializadas na execução neste tipo de segmento.

Tal fluxo metodológico busca identificar as principais causas de atrasos na montagem de tubulação em obras de médio e grande porte desconsiderando os aspectos inerentes a diâmetro, tipo de material, espessura e tipo de ligação do tubo, mas sim fatores correlacionados a montagem que de alguma forma afetam o fluxo de trabalho e impactam os prazos planejados para finalização e entrega do projeto.

O principal instrumento de pesquisa é um questionário que busca avaliar as principais causas de atraso que impactam a montagem de tubulações industriais (desconsiderando fatores inerentes ao diâmetro, material, espessura, tipo de ligação), assim foi elaborado e aplicado a diversos profissionais da área, com experiência nas mais variadas obras do setor industrial: petróleo e gás, petroquímico e Naval, envolvendo os setores que integram esta fase de construção, tais como: Produção, planejamento, controle da qualidade, engenharia e materiais.

Com relação as perguntas abordadas no questionário, levou-se em conta alguns dos fatores já identificados em dados históricos de obras gerais de pesquisas da literatura

internacional identificados no quadro 3 que abordam sobre os aspectos de causas de improdutividade, bem fatores indicados pelo autor do trabalho tendo em vista sua experiência na área de construção de montagens industriais.

Para aplicação do mesmo utilizou-se a ferramenta Google Forms pela possibilidade de mobilidade de acesso em qualquer horário e local; Acesso por computador, tablete ou pelo próprio telefone celular; gratuidade da ferramenta; forma intuitiva e facilidade de uso e uma interface bastante simples e amigável. O levantamento de dados pode ser facilmente implementado através de um formulário eletrônico que quando preenchido pelos respondentes, as respostas apareciam de imediato na página do Google Forms criada.

Tabela 1: Literaturas internacionais consultadas durante o levantamento das causas de atrasos em obras

AUTOR	LIVRO	CAUSAS
Hasan, A. et al. (2018)	"Factor affecting construction productivity: a 30 year systematic review", Engineering Construction and Architectural Management. Vol. 25, No. 7, pp. 916-937	Falha no suprimento de materiais
		Supervisão inadequada
		Baixa capacitação de mão de obra
		Ferramentas e equipamentos inadequados
		Desenhos e especificações incompletos
		Comunicação inadequada
		Retrabalho
		Layout inadequado do canteiro de obras
		Condições atmosféricas adversas
		Modificações do Projeto
Goodrum, P. M. et al. (2011)	"Model to Predict the Impact of a Technology on Construction Productivity", Journal of Construction Engineering and Management, Vol. 137, No. 9, pp. 678-688.	Disponibilidade de mão de obra
		Gerenciamento do fluxo de material
		Controle de cronograma
		Sistema organizacional das empreiteiras
Liu, J. et al. (2014)	"Validation Methodologies and Their Impact in Construction Productivity Research", Journal of Construction Engineering and Management, Vol. 140, No. 10, pp 04014046.	Fluxo de informações no empreendimento
		Clima
		Aceleração de atividades para recuperação de atrasos
Choi, J.; Ryu H. (2015)	"Statistical Analysis of Construction Productivity for Highway Pavement Operations", KSCE Journal of Civil Engineering, Vol. 19, No. 5, pp. 1193-1202.	Gestão de equipamentos
		Baixa utilização do conceito de construtabilidade
		Clima
		Localização do empreendimento
		Falha de gerenciamento
		Falha com materiais

Olugboyega, O. (2015)	"Eliminating Enforced Idleness of Resources and Job Waiting Time in Time-Constrained Construction Activities Using Waiting Line Theory", Journal of Construction Project Management and Innovation, Vol. 5, No. 2, pp. 1196-1210.	Atrasos de atividades antecedentes
		Alocação de espaço ineficiente
		Mão de obra com baixa produtividade
		Equipamentos deficientes ou ineficientes
		Atraso no fluxo de informações
		Paralisações devido condições climáticas
Bass, D.; Hoover, S. (2015)	"Getting the Basics of Construction Productivity Right", Pipeline & Gas Journal, Vol. 242, No. 11, pp. 63-67.	Retrabalho
		Falta de otimização de tarefas
		Planejamento falho na gestão de equipamentos e materiais
		Falha no gerenciamento do projeto
Bierman, M. et al. (2016)	"Productivity management in the South Africa civil construction industry-factors affecting construction productivity", Journal of the South African Institution of Civil Engineering, Vol. 58, No. 3, pp. 37-44.	Mão de obra
		Falha no gerenciamento
		Características do local do empreendimento
		clima
		Falha de acompanhamento do consultor
		Ferramentas e equipamentos
Adrian, J. J. (2004)	Construction Productivity Measurement and Improvement, Bradley University, Stipes Publishing L.L.C., Estados Unidos	Capacidade física para executar o trabalho
		Condições ambientais adversas
		Quebra da continuidade do trabalho
		Mudanças na logística do projeto
		Fatores humanos e subjetivos

Fonte: Elaborado pelo autor.

A pesquisa foi realizada com profissionais do ramo da construção aqui do Brasil e também direcionadas a profissionais que trabalham no exterior. Os grupos alvos desta pesquisa são os profissionais que compõem os diversos setores envolvidos direto e indiretamente na montagem de tubulação, sendo eles: Produção, planejamento, controle da qualidade, materiais e engenharia.

Os participantes foram selecionados por meios de duas técnicas de amostragem não aleatórias: amostragem por bola de neve e amostragem por conveniência. A amostragem bola de neve é uma técnica de amostragem onde os participantes convidados para a pesquisa colaboram convidando novos entrevistados da sua rede de amigos e conhecidos (VINUTO, 2014). Este método é considerado não probabilístico e foi escolhido devido ao seu baixo custo bem como a facilidade de recebimento de resposta. Vale salientar que indivíduos selecionados foram instruídos com relação ao perfil dos profissionais no qual a pesquisa deveria ser encaminhada.

Já o método de amostragem por conveniência foi direcional a determinados profissionais como: gestores, engenheiros e coordenadores dos diferentes setores que compõem o objeto de pesquisa. Cabe aqui ressaltar que a distribuição desta avaliação aos respondentes em ambas as técnicas de amostragem, foi realizada via encaminhamento de link de acesso via redes sociais (whatsapp). Outra motivação relacionada a escolha deste tipo abordagem está

relacionada a insegurança por parte do contexto pandêmico (COVID-19) ao qual vive-se nos deparando até o presente momento haja visto os altos índices de contaminação ocasionados por este vírus.

O questionário foi elaborado com o objetivo de avaliar os fatores que incidem maior impacto nos atrasos em obras de construção industrial na fase de montagem de tubulações. O mesmo foi embasado na experiência ao longo da carreira profissional de cada respondente do instrumento de avaliação.

O procedimento de validação teve início na aplicação de um questionário, objetivo e de rápida compreensão a 56 profissionais da área. O desenvolvimento do mesmo, levou em consideração os fatores mais relevantes para obras de construção em geral, bem como a experiência profissional do autor na elaboração das perguntas.

Com 20 questões do tipo: 2- Pouco impactante, 3- Moderado, 4- Impactante e 5- Muito impactante, as perguntas foram respondidas através de escala ordinal, escala Linkert e posteriormente foram importadas ao programa SPSS para geração dos dados e análise dos resultados.

Além das questões propostas, buscou-se saber qual o grau de escolaridade, tempo de experiência profissional e área de atuação de cada entrevistado. Apenas uma dentre as 20 questões deu-se a opção de resposta: 1- Não aplicável, visto que nem todos os profissionais teriam experiência de trabalho no exterior.

Já para a fase de validação do questionário, foi necessário checar a confiabilidade dos resultados. Para isso foi feita a checagem de sua consistência interna e robustez do estudo através da aplicação do coeficiente Alfa de Cronbach. Desta maneira foi possível tabular os resultados e chegar as devidas conclusões da pesquisa.

O coeficiente Alfa de Cronbach é utilizado para avaliar a consistência interna e confiabilidade de um instrumento de medição, neste caso, o questionário. Esta ferramenta de base estatística, quantifica em uma escala que varia de 0 a 1 o grau de confiabilidade das respostas e quanto maior for a proximidade do número 1, maior será a consideração dada ao questionário e conseqüentemente a representação de sua confiabilidade (ALMEIDA, SANTOS E COSTA, 2010). Ainda para os mesmos autores, o coeficiente alfa, é calculado a partir da variância individual de seus itens e a variância total entre os itens.

Para Beuren (2019) o coeficiente alfa é calculado pelas variâncias de seus itens individuais e covariâncias entre seus itens, podendo medir o questionário como um todo ou por blocos de questões, ou seja, dividido por constructos ou dimensões. Para Cronbach (2004) não há motivos para preocupar-se com a diversidade dispersa dos itens, uma vez que a heterogeneidade não é barreira para a aplicação das fórmulas, apenas é necessário reconhecer que: uma análise não diferenciada entre as classes de seus itens (dimensões), reportarão um erro padrão maior que uma análise mais sutil.

De acordo com Hora et al (2010, p. 5),

O coeficiente alfa de Cronbach foi apresentado por Lee J. Cronbach, em 1951, como uma forma de estimar a confiabilidade de um questionário aplicado em uma pesquisa. O alfa mede a correlação entre respostas em um questionário através da análise do perfil das respostas dadas pelos respondentes. Trata-se de uma correlação média entre perguntas. Dado que todos os itens de um questionário utilizam a mesma escala de medição, o coeficiente α é calculado a partir da variância dos itens individuais e da variância da soma dos itens de cada avaliador através da seguinte equação 1:

$$\alpha = \left(\frac{k}{k-1} \right) \times \left(1 - \frac{\sum_{i=1}^k s_i^2}{s_t^2} \right) \quad (1)$$

Onde:

k corresponde ao número de itens do questionário;

s_i^2 corresponde a variância de cada item;

s_t^2 corresponde a variância total do questionário, determinada como a soma de todas as variâncias.

A tabela 2 demonstra o caminho para aplicação do coeficiente, onde as colunas indicam cada item (perguntas) do questionário e as linhas representam os respondentes (avaliadores) do instrumento. O encontro entre uma pergunta e um avaliador (X_{nk}) mostrará a resposta do respondente para este item, dentro da escala.

Tabela 2: Tabulação de dados para aplicação do método alfa de Cronbach

Avaliadores	Itens						Total
	1	2	...	i	...	k	
1	X ₁₁	X ₁₂	...	X _{1i}	...	X _{1k}	X ₁
2	X ₂₁	X ₂₂	...	X _{2i}	...	X _{2k}	X ₂
⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮
p	X _{p1}	X _{p2}	...	X _{pi}	...	X _{pk}	X _p
⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮
n	X _{n1}	X _{n2}	...	X _{ni}	...	X _{nk}	X _n
	s ² ₁	s ² ₂	...	s ² _n	...	s ² _k	S ² _t

Fonte: Adaptado de Cronbach (2004, p. 397).

Gil (2002), aborda que na elaboração de um instrumento de pesquisa, cada item deve referir-se a uma ideia única de cada vez, ou seja, as perguntas devem ser independentes. Em termos gerais, o mínimo valor aceitável para confiabilidade de alfa em um instrumento de pesquisa é $\alpha \geq 0,70$; valores abaixo desse nível representam uma consistência interna de escala baixa. Ao contrário disto, o valor máximo desejável para α é de 0,90; Valores acima disso, indica que os itens (perguntas) estão sendo redundantes, pois medem exatamente o mesmo elemento de um constructo. Estes devem ser eliminados. Os valores desejáveis de confiabilidade de alfa ficam entre 0,80 e 0,90". (STREINER, 2003).

De acordo com Freitas e Rodrigues (2005) o coeficiente alfa de Cronbach apresenta 5 patamares de confiabilidade como sugere a seguinte classificação demonstrada na tabela 3.

Tabela 3: Classificação de confiabilidade do coeficiente Alfa de Cronbach

Confiabilidade	Muito Baixa	Baixa	Moderada	Alta	Muito Alta
Valor de α	$\alpha < 0,30$	$0,30 \leq \alpha < 0,60$	$0,60 \leq \alpha < 0,75$	$0,75 \leq \alpha < 0,90$	$0,90 \leq \alpha$

Fonte: Adaptado de Freitas e Rodrigues (2005, p. 4).

É possível verificar a intensidade de correlação entre os itens de um instrumento, eliminando-se um item da escala e observando se este aumenta o coeficiente. Em caso positivo, podemos concluir que este não é altamente correlacionado com os demais da escala. Do contrário, se este diminuir o coeficiente, concluímos que ele é altamente correlacionado. Assim sendo, o coeficiente de Cronbach demonstra a confiabilidade de uma escala em um questionário, pois avalia o comportamento de cada item dentro da mesma (SALOMI et al, 2005).

RESULTADOS E DISCUSSÕES

Foram analisados com a ajuda do software SPSS, 20 itens do questionário como mostrado no Tabela 4. Estes foram elaborados para avaliar e observar o grau de impacto que os

fatores nele listados exercem no atraso da etapa de montagem de tubulações em obras de construção industrial.

Tabela 4: Lista dos fatores avaliados no instrumento

Itens avaliados pela pesquisa	1. Espaço e organização de spools no pátio; 2. Transporte e fluxo de entrega de spools e(ou) material na obra; 3. Roubo e (ou) extravio de spools/material; 4. Layout do canteiro de obras; 5. Ferramentas e equipamentos deficientes e(ou) insuficientes; 6. Documentos (desenhos, normas, especificações e revisões) inadequadas e(ou) insuficientes; 7. Fluxo de informação entre os setores; 8. Programação de montagem inadequada; 9. Condições atmosféricas; 10. Retrabalho; 11. Língua (considerando experiência no exterior); 12. Tamanho do canteiro de obras; 13. Modificações de projeto; 14. Deslocamento de colaboradores até fumódromos, banheiros, bebedouros e cafês; 15. Faltas e (ou) saídas antecipadas do trabalho; 16. Comprometimento e engajamento dos setores e (ou) colaboradores com o projeto; 17. Mudanças de prioridades de montagem; 18. Morosidade no início das atividades da manhã e pós refeição; Antecipação do término das atividades para almoço e fim de expediente; 19. Controle ineficiente (listas, relatórios e avanços); 20. Acompanhamento da supervisão
--------------------------------------	--

Fonte: Elaborado pelo autor.

A tabela 5, apresenta o resumo dos dados coletados e avaliados, revelando que foram validados 56 casos e nenhuma exclusão na rodagem do software.

Tabela 5: Resumo de Processamento de Casos

		N	%
Casos	Válido	56	100,0
	Excluídos ^a	0	0,0
	Total	56	100,0

a. Exclusão de lista com base em todas as variáveis do procedimento.

Fonte: IBM (2021).

Importante ressaltar que 2 itens do instrumento não foram respondidos por dois diferentes participantes. Quando ocorre esse tipo de situação alguns procedimentos são normalmente utilizados: Substituir os julgamentos em branco pelo valor zero; ignorar todos os demais julgamentos do avaliador, eliminando-os da análise; substituir os julgamentos em branco por um valor aleatório da escala de julgamento; substituir os julgamentos em branco pela média dos valores dos julgamentos do item (FREITAS; RODRIGUES, 2005). Neste caso, optou-se por fazer a média do julgamento dos itens preservando as demais respostas.

Na tabela 6, está demonstrado o valor de 0,832 que representa o alfa de Cronbach calculado para o instrumento. Valor este considerado de alta confiabilidade, obedecendo aos parâmetros de Freitas e Rodrigues (2005).

Tabela 6: Resultado do SPSS sobre a confiabilidade do questionário

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach com base em itens padronizados	N de itens
0,829	0,836	20

Fonte: IBM (2021).

Já na tabela 7, podemos observar individualmente a média de cada item, ou seja, podemos constatar quais itens incidem maior influência ao conjunto.

Tabela 7: Resultado do SPSS para as maiores médias apresentadas

Itens	Média	Desvio Padrão	N
6. Documentos (desenhos, normas, especificações e revisões) inadequadas e(ou) insuficientes.	4,54	0,785	56
5. Ferramentas e equipamentos deficientes e(ou) insuficientes.	4,41	0,733	56
8. Programação de montagem inadequada	4,41	0,708	56
10. Retrabalho	4,39	0,731	56
3. Roubo e (ou) extravio de spools/material.	4,34	0,959	56
20. Acompanhamento da supervisão	4,32	0,811	56
1. Espaço e organização de spools no pátio.	4,29	0,825	56
2. Transporte e fluxo de entrega de spools e(ou) material na obra.	4,25	0,745	56
13. Modificações de projeto	4,14	0,923	56
16. Comprometimento e engajamento dos setores e (ou) colaboradores com o projeto.	4,09	0,959	56
7. Fluxo de informação entre os setores	3,93	0,912	56
19. Controle ineficiente (listas, relatórios e avanços)	3,84	0,987	56
17. Mudanças de prioridades de montagem	3,66	0,837	56
4. Layout do canteiro de obras.	3,61	0,908	56
18. Morosidade no início das atividades da manhã e pós refeição; Antecipação do término das atividades para almoço e fim de expediente.	3,61	0,846	56
9. Condições atmosféricas	3,41	1,005	56
15. Faltas e (ou) saídas antecipadas do trabalho.	3,38	0,926	56
12. Tamanho do canteiro de obras	3,23	0,874	56
14. Deslocamento de colaboradores até fumódromos, banheiros, bebedouros e cafés.	3,21	0,967	56
11. Língua (considerando experiência no exterior)	2,55	1,190	56

Fonte: IBM (2021).

De uma maneira mais objetiva, fica evidente que o item de maior média do conjunto, é o 6 (documentos), ou seja, constata-se que o mesmo é o que incide maior impacto no atraso, por outro lado, o item 11 (língua) é o que representa o fator de menor relevância ao conjunto.

Cabe aqui ressaltar, que o Software SPSS, nos permite avaliar a possibilidade de aumentarmos o coeficiente de Cronbach mediante a exclusão de itens do instrumento de pesquisa.

A tabela 8 abaixo demonstra como o Coeficiente alfa se comportaria mediante a exclusão de cada item. Fica evidente que a exclusão do item 11 (Língua), elevaria o coeficiente de 0,836 para 0,842.

Tabela 8: Variação do valor de Alfa relacionado a eliminação do fator

Itens	Média se o item for excluído	Variância se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Correlação múltipla ao quadrado	Alfa de Cronbach se o item for excluído
1. Espaço e organização de spools no pátio.	73,32	67,349	0,467	0,572	0,819
2. Transporte e fluxo de entrega de spools e(ou) material na obra.	73,36	69,252	0,367	0,573	0,823
3. Roubo e (ou) extravio de spools/material.	73,27	69,472	0,248	0,440	0,829
4. Layout do canteiro de obras.	74,00	64,436	0,624	0,632	0,810
5. Ferramentas e equipamentos deficientes e(ou) insuficientes.	73,20	68,633	0,427	0,445	0,821
6. Documentos (desenhos, normas, especificações e revisões) inadequadas e(ou) insuficientes.	73,07	68,249	0,423	0,635	0,821
7. Fluxo de informação entre os setores	73,68	67,749	0,385	0,629	0,822
8. Programação de montagem inadequada	73,20	70,379	0,292	0,335	0,826
9. Condições atmosféricas	74,20	66,488	0,418	0,581	0,821
10. Retrabalho	73,21	68,790	0,415	0,527	0,821
11. Língua (considerando experiência no exterior)	75,05	71,070	0,093	0,512	0,842
12. Tamanho do canteiro de obras	74,38	67,693	0,410	0,421	0,821
13. Modificações de projeto	73,46	67,599	0,389	0,578	0,822
14. Deslocamento de colaboradores até fumódromos, banheiros, bebedouros e cafés.	74,39	66,788	0,419	0,660	0,821
15. Faltas e (ou) saídas antecipadas do trabalho.	74,23	66,581	0,458	0,702	0,819
16. Comprometimento e engajamento dos setores e (ou) colaboradores com o projeto.	73,52	64,363	0,590	0,649	0,812
17. Mudanças de prioridades de montagem	73,95	66,488	0,525	0,689	0,816
18. Morosidade no início das atividades da manhã e pós refeição; Antecipação do término das atividades para almoço e fim de expediente.	74,00	68,218	0,388	0,599	0,822
19. Controle ineficiente (listas, relatórios e avanços)	73,77	66,509	0,427	0,706	0,820
20. Acompanhamento da supervisão	73,29	68,026	0,423	0,538	0,821

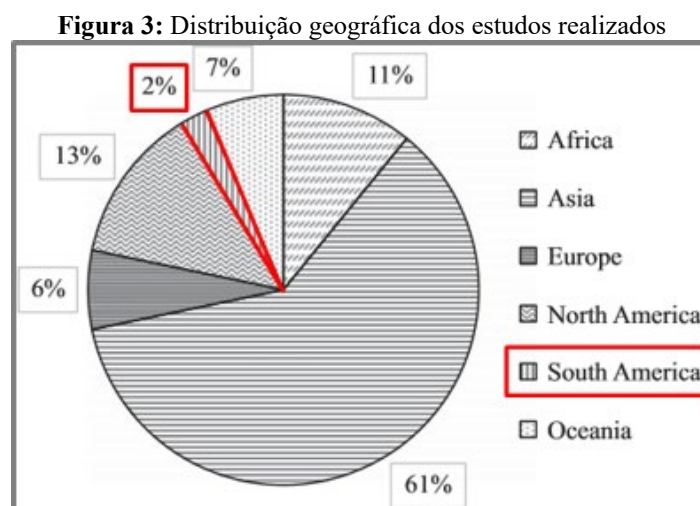
Fonte: IBM (2021).

Como o nível de confiança do questionário encontra-se em um patamar de alta confiabilidade e exclusão do item 11 não incidiria grande influência nos resultados, como uma alteração de patamar de confiabilidade, optou-se por manter todos os itens do instrumento.

A coleta de dados para a pesquisa foi realizada dos dias 1 a 15 de abril de 2021.

As respostas obtidas são apresentadas conforme médias obtidas em cada item da maior média para a menor como podemos observar no artigo de Choi e Ryu (2015). Primeiramente são apresentados os cinco itens de maior relevância, sendo eles: item 6, item 8, item 5, item 10 e item 3 das figuras 7, 8, 10, 11 e 13.

O item 6 (documentos) já foi avaliado na pesquisa realizada por Hasan et al. (2018), onde o mesmo o aborda como: Desenhos e Especificações incompletas. Ao longo de 30 anos, em 21 estudos feitos e abrangendo diversos países de todos os continentes, este fator aparece como uma das causas que afetam a produtividade em construções. Vale ressaltar, que na pesquisa de Hasan et al. (2018) apenas 2% da sua abrangência considerou a América do Sul como demonstrado na Figura 3.



Fonte: Adaptado de Hasan et al. (2018, p. 920).

Importante observar que este item não foi constatado como fator que afeta a produtividade no único país da América do Sul onde o estudo foi realizado. O Tabela 9, demonstrado no trabalho de Hasan et al. (2018) evidencia isso.

Tabela 9: Análise de Hasan et al. (2018) para desenhos incompletos

Most frequently cited factors (total number of studies)	Country of origin (year, rank)		
	1987–1996	1997–2006	2007–2016
Incomplete drawing and specifications (21 studies)	UK (1989, 2), Canada (1994, 1), Iran (1996, 4)	Thailand (2001, 2), Thailand (2003, 2), Thailand (2004, 2), Malaysia (2005, 4)	USA (2007, 2), USA (2009, 4), New Zealand (2011, 7), Kuwait (2012, 1), Egypt (2013, 5), India (2013, 2), India (2013, 6), Australia (2014, 3), Egypt (2014, 9), Qatar (2014, 7), Bahrain (2015, 4), Oman (2015, 1), Thailand (2015, 5), UK (2016, 2)

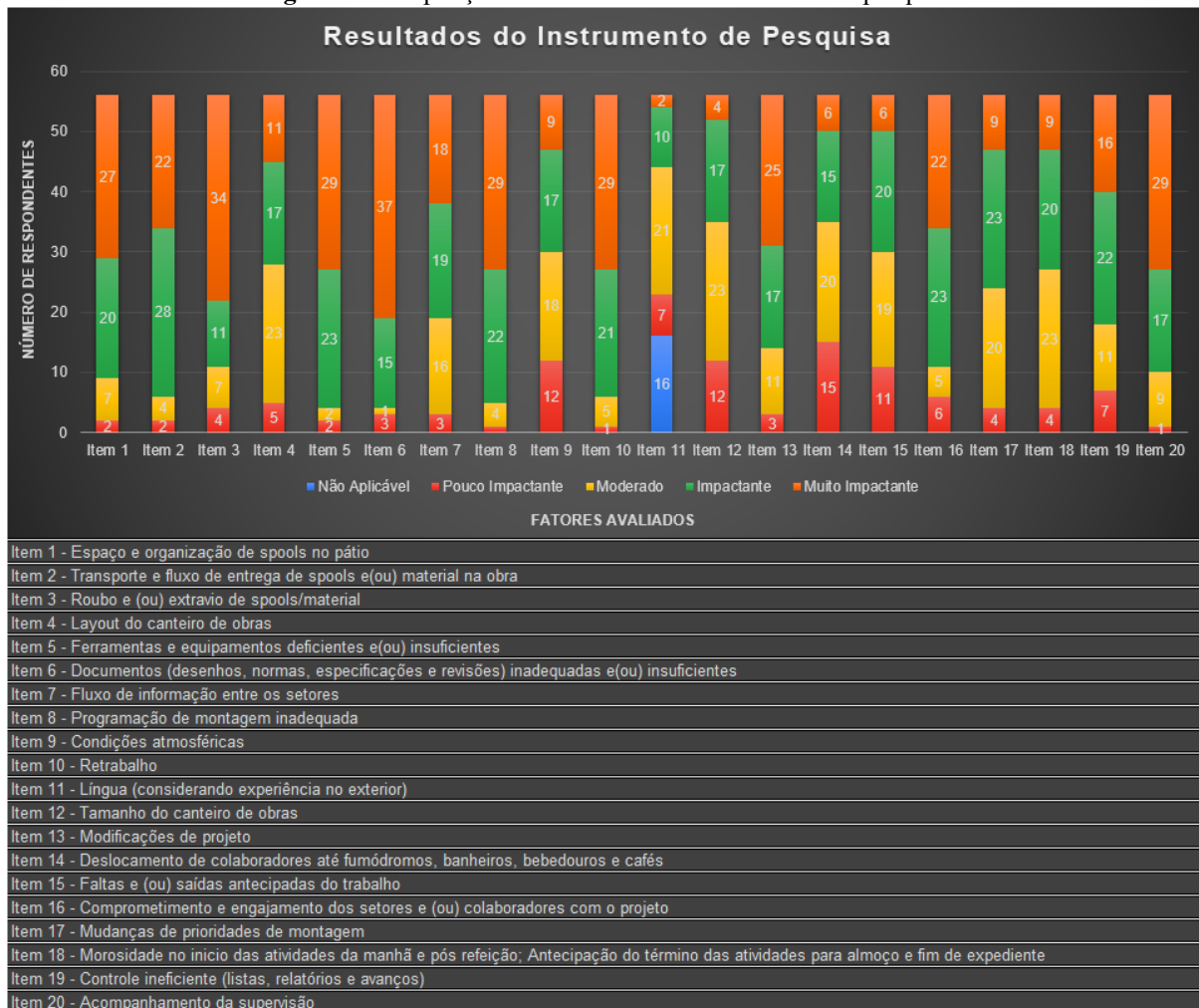
Fonte: Hasan et al. (2018, p. 926).

Para esta pesquisa onde aborda-se especialmente a fase de montagem de tubulações, e onde a grande totalidade dos respondentes embasaram suas respostas em experiências de obras no Brasil, fica constatado que os resultados são convergentes com a maior parte dos países avaliados por Hasan et al. (2018). Por apresentar maior média dentre os fatores avaliados, o

fator 6 representado na Figura 7, está no grupo dos 5 itens que incidem maior impacto na fase de montagem.

O item 8, segundo maior fator, foi proposto pelo autor do trabalho visto sua experiência relacionado a atrasos envolvendo programações de montagem em obras de construção industrial. Pode-se observar na Figura 7 que dentre os itens do questionário, este fator teve uma avaliação de grande consistência, ficando no grupo dos 5 itens mais impactantes da amostra.

Figura 7: Compilação dos resultados do instrumento de pesquisa



Fonte: Elaborado pelo autor.

Já o fator 5 foi avaliado por Hasan et al. (2018), Liu et al. (2014), Olugboyega (2015), Bierman et al. (2016) e em ambos estudos este item é classificado como um dos principais fatores incidentes de impacto na produtividade dentro do cenário da construção. Podemos observar que no estudo de Hasan et al. (2018) que em obras da construção esse fator foi citado em 24 estudos como sendo um dos que mais impactam a produtividade e que nos anos de 2007 e 2009 esse fator foi o primeiro do ranking nos Estados Unidos.

No tocante a avaliação do fator retrabalho, o mesmo enquadrou-se entre os 5 fatores mais impactantes para atrasos na amostra estudada apresentando média de 4,32. Hasan et al. (2018) considera alguns dos aspectos que são inerentes a este fator, tais como: erro ou omissão de construção, baixa qualidade do material, solicitações de mudanças, planejamento impróprio, etc. Para o mesmo autor, este é o sétimo fator mais citado como item impactante a produtividade.

Já para Gioia e Ferreira (2019, p. 151), “A variável retrabalho representa a improdutividade relacionada ao tempo despendido na realização dos reparos das soldas que foram reprovadas na inspeção”.

Gioia e Ferreira (2019) também concluem que a produtividade decorrente de reprovações feitas pela qualidade às juntas de tubulações soldadas, são baixas em relação a outros fatores de impacto. Isso deve-se ao domínio dos profissionais, suas certificações e testes a que foram submetidos com base em normas internacionais para atuarem nestas obras, cabe ressaltar que na obra deste autor não houveram comparações com dados de outras literaturas, ou seja, os resultados divergem.

O item 3 foi sugerido pelo autor do trabalho tendo em vista a recorrência deste problema nos últimos empreendimentos onde o mesmo trabalhou. Obras do setor de petróleo/gás e Termoelétrica, onde o impacto acarretado por este gerou atrasos na entrega dos sistemas de testes hidrostáticos das tubulações e conseqüentemente fechamento dos sistemas operacionais comissionados. Para Hasan et al. (2018) onde foram estudos ao longo de 30 anos os impactos de produtividades em obras, este fator foi o mais citado e o que teve maior número de estudos ao longo dos anos, 33 estudos.

Para a amostra do estudo, fica evidente que o resultado apresentado demonstrado na Figura 7 está em convergência com as demais obras estudadas. Vale ressaltar que são perfis diferente de obras e que neste estudo a questão material está relacionada a roubos e extravios.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo principal identificar, listar e analisar os fatores que mais impactam em atrasos na etapa de montagem de tubulações em obras de médio e grande porte do setor industrial. Estas causas foram mapeadas a partir de dados coletados na literatura internacional e experiência do autor da pesquisa. Os mesmos foram submetidos a um questionário onde foram avaliados por profissionais deste segmento e com os dados coletados chegou-se à conclusão de que os fatores mais impactantes em atrasos na etapa de montagem de

tubulação para amostra em estudo estão relacionados a: Documentação, ferramentas/equipamentos, programação de montagem, retrabalhos e roubos/extravios de material.

Também foi possível apresentar resultados de estudos anteriores, em sua maioria obras civis, e compará-los aos resultados coletados que abrangem um contexto industrial afim de fornecer insights úteis e assim minimizar os atrasos e conseqüentemente a entrega do projeto. Foram demonstrados que existem muitos fatores que afetam esta etapa e que diferentes recursos e processos impactam a produtividade gerando atrasos, fato que os tornam objetos de comum interesse entre as grandes construtoras que visam a melhora de seus recursos econômicos e financeiros evitando desta forma desgastes de reputação junto ao cliente.

Para cumprir com os objetivos deste trabalho, 20 itens foram declarados e submetidos ao instrumento de pesquisa, no qual foi utilizado o coeficiente alfa de cronbach para validar a consistência interna das respostas. Este apresentou alta confiabilidade aos resultados, o que também evidenciou a convergência com os itens mais impactantes na produtividade em obras de construção propostos na literatura internacional, em sua grande maioria, obras de construção civil. Para Fernandez (2013) existe uma enorme dificuldade para obtenção de literatura técnica inerentes a fase de montagem em construções. Em geral as literaturas encontradas referem-se a fase de projeto e fabricação.

Os resultados obtidos nesta pesquisa também revelaram que um modelo e processo eficiente de gerenciamento dentro de um canteiro de obra, será um importante antecedente no alcance dos objetivos desejáveis a construção e entrega do projeto. Isto porque os fatores aqui apresentados, deverão ter seus impactos minimizados à cerca de medidas que priorizem um bom planejamento da gestão de atividades, materiais e documentos bem como os recursos humanos. Tudo isto com o intuito de dinamizar todos os processos que tangenciam a etapa de montagem e suas nuances ao longo de todo empreendimento, em especial, a fase que foi objeto deste instrumento de pesquisa, fase de montagem.

Levanta-se também a importância dos setores envolvidos nesta etapa do projeto, trabalharem de forma integrada, afim de garantir que o fluxo contínuo e atualizado de informações contidas em programação e documentação oriundas do planejamento e engenharia, evitem possíveis retrabalhos de montagem, algo que comumente ocorre em médios e grandes empreendimentos. Desta forma, elimina-se desperdícios de homens hora gastos com: remoção de *spools* para ajustes de fabricação, remoção de conexões ou tubos com material incorreto,

reparos provenientes de dimensões ou orientação errada da peça, desperdícios gastos para localizar peças com geometria defasada a revisão atual e tantos outros retrabalhos inerentes a estes fatores.

No tocante a indústria de construção observa-se que existe uma carência em estudos inerentes a produtividade e quando aparecem na literatura, os mesmos estão relacionados a unidades de m, m², toneladas pela quantidade de homens-hora despendidos. Dado isto, ressalta-se a importância de aprofundar-se em estudos que envolvam outros aspectos de verificação de dados, e que ajudem a minimizar os impactos incidentes em atrasos. Dito isto, podemos observar a importância deste trabalho, visto que o mesmo abordou diversos fatores de impacto a produtividade que geram atrasos a etapa de montagem de tubulações, abordando fatores relacionados a força de trabalho e gerenciamento.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, D.; SANTOS, M.C.R; COSTA, A. F. B. Aplicação do coeficiente alfa de cronbach nos resultados de um questionário para avaliação de desempenho da saúde pública. São Carlos: XXX Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 2010.

BARBOSA J. W. S. Gerenciamento De Riscos No Projeto De Implantação de Tubovias De Interligação Um Estudo De Caso Sobre a Estratégia Construtiva De Fabricação De Tramos De tubulação Industrial. Trabalho de conclusão do curso de Engenharia de Produção da Universidade Salgado de Oliveira. Recife, 2013

BEUREN, Gilberto Muller. Análise de Consistência de Questionários. Porto Alegre, [2019]. Ufrgs.br. Apostila. Disponível em: <http://www.ufrgs.br/forumnaus/ApresentaoGilbertoBeurenVIIIForumNAUsAnlisedeConsistnciadeQuestionrios.pdf> Acesso em: 07 de maio de 2021.

BIERMAN, M et al. Productivity management in the South African civil construction industry – factors affecting construction productivity. Journal of the South African Institution of Civil Engineering. Vol 58 N. 3, p. 37-44, 2016.

CHOI, J.; RYU, Statistical Analysis of Construction Productivity for Highway Pavement Operations. KSCE Journal of Civil Engineering Vol. 19. N. 5. p. 1193-1202, 2015.

CRONBACH, J. L. My current t procedures. Educational and Psychological Measurement, Vol. 64 No. 3, Junho 2004.

FERNANDEZ, Paulo.S.Thiago. Montagens Industriais: Planejamento, Execução e Controle. 4. Ed. São Paulo: Artiliber, 2013.

FREITAS, A. L. P., RODRIGUES, S. G. A. Avaliação da confiabilidade de questionário: uma análise utilizando o coeficiente alfa de Cronbach In: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 12, 2005, 07-09 nov, Bauru-SP. Anais... Bauru-SP: UNESP, 2005. Disponível

em: https://files.cercomp.ufg.br/weby/up/1012/o/ISAAC_DE_ABREU_GASPAR_2_-_email.pdf Acesso em: 09 de maio 2021.

FREITAS, A. L. P.; RODRIGUES, S.G. A avaliação da confiabilidade de questionários: uma análise utilizando o coeficiente alfa de Cronbach. In: XII SIMPEP. Bauru. Anais... 2005.

GIL, Antônio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 4ed. – São Paulo: Atlas, 2002).

GIOIA, A. L. S.; FERREIRA, M. L. R. Avaliação dos Fatores de Impacto na Produtividade da Soldagem de Tubulações Industriais com Método Montecarlo. Niterói, Revista Eletrônica Sistemas & Gestão. Volume 14, Número 2, 2019, pp. 142-153

HASAN, A. et al. Factors affecting construction productivity: a 30 year systematic review. Engineering, Construction and Architectural Management Vol. 25 N. 7, p. 916-937, 2018

HORA, H. R. M.; MONTEIRO, G. T. R.; ARICA, J. Confiabilidade em Questionários para Qualidade: Um estudo com o Coeficiente Alfa de Cronbach. Produto & Produção, v.11, n.2, p.85-103, 2010.

IBM, IBM SPSS Statistics. 2021. Disponível em: <https://www.ibm.com/analytics/spss-statistics-software>.

LIU, J. et al. Validation Methodologies and Their Impact in Construction Productivity Research. Journal of Construction Engineering and Management, Vol. 140. N. 10, 2014.

MACEDO, Mariano de Matos. Gestão da produtividade nas empresas. Revista Organização Sistêmica, Vol.1 – Número 1, Jan – Jun 2012. Disponível em < <https://img.fae.edu/galeria/getImage/1/16579065137133246.pdf> >. Acesso em: 04 jun. 2021.

MALHOTRA, Naresh K. Pesquisa de Marketing: foco na decisão. Tradução Opportunity Translations; 3. Ed. – São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

MATTOS, Aldo Dórea. Planejamento e controle de obras. São Paulo. Editora PINI 2010.

MOSAYBI, S. P. et al. Factors Affecting Productivity of Pipe Spool Fabrication. International Journal of Architecture. Engineering and Construction. Vol.1, No. 1, March 2012, pp. 30-36

OLUGBOYEGA, O. Eliminating enforced idleness of resources and job waiting time in time constrained construction activities using waiting line theory. Journal of Construction Project Management and Innovation Vol. 5. N. 2. p. 1196-1210, 2015.

SALOMI, G. G. E. et al. SERVQUAL x SERVPERF: comparação entre instrumentos para avaliação da qualidade de serviços internos. Gestão da Produção, v. 12, n. 2, p. 279-293, 2005.

STREINER, D. L. Being inconsistent about consistency: when coefficient alpha does and doesn't matter. Journal of Personality Assessment. v. 80, p. 217-222. 2003.

TELLES, Pedro Carlos da Silva. Tubulações Industriais: Materiais, Projeto, Montagem. 10. Ed. Rio de Janeiro. Editora LTC 2001.

VINUTO J. A amostragem em bola de neve na pesquisa qualitativa: um debate em aberto. Temáticas. V. 22. N. 44. P. 203-220. 2014.

CAPÍTULO 14

DOI: 10.47402/ed.ep.c202169620608

OBTENÇÃO DE DESCONTO FINANCEIRO COMO ESTRATÉGIA PARA ECONOMIA DE CAPITAL

Rodrigo Ferreira, Doutor em Administração

RESUMO

Este estudo objetiva ressaltar a importância da administração do capital de giro em situações onde a empresa busca novas formas de investimento e a melhoria do seu ciclo financeiro pela obtenção e concessão de descontos financeiros. Com base em resultados de uma pesquisa qualitativa, são apresentadas recomendações embasadas em aspectos conceituais, procurando contribuir para viabilização de estratégias financeiras em empresas de pequeno, médio e grande porte. Embora muitas empresas busquem novas fontes de financiamento do seu capital de giro, poucas utilizam o desconto financeiro como forma de prover economia de capital e fortalecimento da parceria com fornecedores estratégicos. O usual é utilizarmos o desconto financeiro em multas e glosas contratuais, mas poucas empresas o utilizam para antecipar recebíveis aos seus credores. Com a prática, de um lado, empresas credoras reoxigenam sua liquidez e capital de giro. Por outro lado, empresas devedoras alcançam economia de capital e utilizam-se desta prática como forma de investimento. Para ambas, é uma oportunidade para experimentar o fortalecimento da relação cliente-fornecedor. A metodologia empregada é um estudo de caso, tendo como principal referência a prática de obtenção de desconto financeiro, oriunda do programa de redução de custos e geração de economia realizado numa empresa brasileira do setor em expansão.

PALAVRAS-CHAVE: Desconto financeiro, Estratégia financeira, Aumento de capital.

INTRODUÇÃO

Nas transações comerciais, é possível serem concedidos descontos nos pagamentos de títulos pagos antes do vencimento com o principal objetivo de estimular o devedor a quitar o débito com antecedência, evitando, dessa forma, transtornos para o credor, tanto no aspecto de liquidez quanto burocrático (MENEZES, I. C. D., 2009). Entretanto, na maioria dos casos o estímulo parte do credor, é ele quem toma a iniciativa de oferecer o desconto sob seus títulos a receber. Com isso, o propósito deste estudo é encorajar as empresas devedoras a incentivar o desconto financeiro sob seus títulos pagar, através de um diligenciamento rápido e prático feito uma única vez, podendo agregar significativa economia de valor à empresa.

O desconto financeiro poderá ser concedido contemplando a totalidade de fornecedores ou, se o devedor preferir, selecionar aqueles cuja prestação de serviço é contínua, ou, até mesmo

aqueles que desejam ampliar a rede de parceria, valorizando algum eventual plano estratégico, especialmente aquele que vislumbra novas fontes de financiamento do capital de giro.

As fontes de financiamento de capital de giro são representadas no balanço patrimonial por todas as obrigações de curto prazo de uma empresa, mais uma parcela de recursos de longo prazo, de terceiros e próprios. Os financiamentos operacionais surgem a partir das operações da empresa. Para aumentar as vendas, compra-se mais, para produzir mais, e assim aumentam também os títulos a pagar para os fornecedores. Com o aumento da produção exigem-se mais horas de trabalho e com isso os valores de salários aumentam. Com o aumento das vendas aumentam os impostos a pagar. Surge um ciclo: quanto mais vende, maior é o valor a pagar a fornecedores, assim como os valores de impostos, obrigações sociais e salários (MATIAS, A. B., 2007).

O adiantamento de clientes é uma fonte operacional de financiamento, pois a empresa recebe valores antecipadamente por uma entrega futura do produto. As empresas nem sempre conseguem financiar seu capital de giro, recorrendo a fontes financeiras (PEREIRA e SANTOS, 2001). A questão central é chamar a atenção de que estas fontes financeiras podem ser os próprios fornecedores para os quais mantêm alguma relação comercial. Entretanto, por esses adiantamentos podem ser efetuadas cobranças de juros.

Se a empresa credora precisa de capital de giro e possui em sua carteira títulos originados por suas vendas a prazo, cujo valor só será recebido na data dos respectivos vencimentos, pode utilizar-se desta modalidade de crédito. É uma operação rápida, em função da garantia oferecida, e que, quando realizada por empresas do rol de seus clientes, possibilita a dispensa da análise de crédito, pois esta já foi feita no momento da captação do próprio fornecedor. Outra vantagem para as empresas credoras de estar fazendo este tipo de negócio com as empresas devedoras ao invés de instituições financeiras, é que as financeiras costumam cobrar uma taxa de serviço bancário – despesas incorridas pelo banco na cobrança de duplicata – que incide de forma linear sobre o valor de face do título (MATIAS, A. B., 2007).

Tendo em vista a importância dos temas citados e a escassez de artigos acadêmicos sobre as vantagens da adoção de obtenção e concessão do desconto financeiro, este estudo adota a perspectiva teórica para explicar como essa prática de planejamento financeiro de curto prazo pode gerar valor para um negócio de forma contínua ao longo do tempo. Para isso, foi realizado um estudo de caso em uma empresa do setor em expansão, identificando e descrevendo os

principais benefícios obtidos com a prática, tanto para quem obtêm quanto para quem realiza a concessão do desconto financeiro.

REFERÊNCIAS TEÓRICAS

ESTRATÉGIA FINANCEIRA

A Gestão Estratégica, na visão de Pereira e Santos (2001), trata-se de uma abordagem focalizada na definição dos resultados e na escolha da estratégia para atingi-los, por meio de ações sistemáticas desdobradas nos vários níveis hierárquicos, ou seja, no estratégico, tático e operacional.

A definição de estratégias é vista também na área financeira, contemplando os tipos: a taxa de dividendos das ações da empresa, o percentual do retorno sobre o capital investido, a estabilidade dos ganhos, os índices econômico-financeiros, entre outras. Os responsáveis pelas áreas financeiras têm como problemas comuns a inexistência de controles financeiros, a falta de previsão e controle de vendas, ausência de sistemáticas de compras e a falta de mão-de-obra especializada que acarreta desperdícios e produtividade ineficiente (PEREIRA e SANTOS, 2001).

Ross, Westerfield e Jaffe (1995) caracterizam as decisões financeiras de longo prazo como aquelas relativas ao orçamento de capital, política de dividendos e estrutura de capital. As decisões de curto prazo envolvem questões relativas aos ativos e aos passivos circulantes, exercendo, na maioria das vezes, impacto sobre a empresa no período de um ano.

Segundo Gitman (1997) os conceitos financeiros à disposição da empresa são aplicados em ativos classificados genericamente como circulantes e não-circulantes. A administração do capital de giro engloba ativos e passivos circulantes. Ativos circulantes representam, principalmente, disponibilidades financeiras, estoques e contas a receber. Passivos circulantes compreendem as obrigações de curto prazo.

Assim como a administração do capital de giro, o orçamento de caixa tem como fonte de informação o processo de planejamento operacional, o qual, por sua vez, é baseado nas estratégias estabelecidas e no planejamento de curto e longo prazo concebido na empresa GITMAN (1997). Dependendo da especificidade de cada empresa, há grande número de medidas práticas que poderão ser levadas a efeito, a partir das disponibilidades apresentadas no orçamento de caixa.

Outra estratégia seria o estabelecimento de uma política de cobrança, sendo um procedimento para cobrar duplicatas a receber quando elas vencem. A eficiência dessa política pode ser parcialmente avaliada quando se olha para o nível de despesas com dívidas incobráveis. Esse nível depende não somente da política de cobrança, mas também da política de crédito da empresa. Se o nível de dívidas incobráveis que podem ser atribuídas à política de crédito é relativamente constante, pode-se esperar que um aumento nas despesas com cobrança reduza as dívidas incobráveis (GITMAN, L. J., 1997). No entanto, empresas podem alavancar sua liquidez através dessa política de cobrança, ao realizarem suas operações para motivar seus devedores a adiantar suas duplicatas com descontos financeiros com taxas de desconto atrativas.

Uma empresa mantém saldos de caixa com a finalidade de viabilizar suas transações normais e por precaução do gerente financeiro, já que os recebimentos esperados têm valores diferentes que os pagamentos a realizar. Gitman (1997) descreve que Caixa e Títulos negociáveis compõem os ativos líquidos da empresa e fornecem a liquidez de que ela necessita para financiar obrigações financeiras, assim que vencem.

Portanto, Estratégia Financeira é o caminho que a organização deve seguir junto a um planejamento, que é fundamental para a sobrevivência da empresa. E essa estratégia financeira pode considerar ações que envolvem desde pequenos até grandes volumes de dinheiro, sendo importante, sobretudo, a estratégia estar contemplada no planejamento como uma vertente organizacional.

DESCONTO FINANCEIRO

Considerando o conceito do site Moloni: “Um desconto financeiro não significa uma redução do preço de custo. Trata-se de um desconto obtido pelas condições de pagamento: pronto pagamento ou antecipação do pagamento”. A questão central é chamar a atenção de que tais descontos também podem ser obtidos, além de concedidos. As empresas públicas ou privadas, em posse de títulos a vencer de seus credores, podem aproveitar-se para obter descontos financeiros e, com isso, fortalecer parcerias e aumentar economia de capital.

O valor de um título com vencimento em 30-11-20xx precisa de dinheiro em 15-11-20xx. Uma vez que o título tem o valor e o vencimento determinados, não pode ser cobrada do sacado antes do vencimento. Resolve, então, “vender” o crédito a uma instituição financeira, recebendo um valor menor do que aquele representado pelo título. Esta operação chama-se desconto (HOJI, M., p.89, 2008).

A gestão do capital de giro pode ser dividida em gestão do capital de giro operacional, gestão do capital de giro financeiro e gestão integrada do capital de giro (Fleuriet *et. al.*, 1978). O ciclo operacional é o período que a empresa leva desde a compra de matéria-prima até o recebimento das vendas de seus produtos. O ciclo econômico considera apenas os acontecimentos de natureza econômica, envolvendo apenas a compra de matéria-prima até a venda de produtos, não incluindo o pagamento das compras e o recebimento das vendas. Já o ciclo financeiro focaliza as movimentações de caixa, abrangendo o período entre o momento em que a empresa realiza os pagamentos e o momento em que recebe pelas vendas (MATIAS, A. B., 2007).

Para o cálculo do ciclo financeiro temos que calcular o prazo médio de estoques (PME), o prazo médio de pagamentos (PMP) e o prazo médio de recebimentos (PMR). Este último, constitui o tempo médio requerido para converter as contas a receber em caixa, isto é, receber os produtos vendidos aos clientes. O PMR é calculado dividindo as contas a receber pelas vendas médias diárias (MATIAS, A. B., 2007). O resultado do PMR representa a quantidade de dias que a empresa, em média, recebe por suas vendas. Assim, quanto menor o resultado do PMR melhor.

Hoji Masakazu (2008) apresenta uma fórmula de desconto comercial que pode ser aplicado nos casos em que a devedora pratica a antecipação de pagamento das faturas de seus credores. Tal fórmula está descrita a seguir:

$$A_c = N (1 - i \cdot n)$$

Onde:

A_c = valor atual

N = valor nominal

i = taxa de desconto

n = número de períodos antes do vencimento

Outra forma de realizar o desconto que foi utilizada, fazendo uma analogia ao artigo 36 da Instrução Normativa nº 2/08 do MPOG, a qual orienta que:

“§ 4º Na inexistência de outra regra contratual, quando da ocorrência de eventuais atrasos de pagamento provocados exclusivamente pela Administração, o valor devido deverá ser acrescido de atualização financeira, e sua apuração se fará desde a data de

seu vencimento até a data do efetivo pagamento, em que os juros de mora serão calculados à taxa de 0,5% (meio por cento) ao mês, ou 6% (seis por cento) ao ano”.

Analogamente, quando da ocorrência de eventuais adiantamentos de pagamentos provocados exclusivamente pelo fornecedor, o valor a ser pago deverá ser subtraído de encargos, e sua apuração se fará desde a data do efetivo pagamento até a data de seu vencimento, em que a taxa de desconto será calculada à taxa de 0,5% (meio por cento) ao mês, por exemplo, mediante aplicação das seguintes fórmulas:

$$I = (TX / 100)$$

$$D = I \times N \times VP$$

Onde:

I = taxa de desconto

D = montante do desconto

N = dias entre a data do efetivo pagamento até a data de seu vencimento

VP = valor do título a pagar

Ao exemplificar, considerando que a política de concessão de desconto financeiro de uma empresa definiu que a taxa é de 5% ao mês, qual o valor do desconto financeiro de título de 10.000, onde o fornecedor pede um adiantamento de pagamento de 15 dias:

Assim, tem-se:

$$Ac = 10.000 [1 - (0,05 / 30) \times 15]$$

$$Ac = 10.000 \times 0,975 = 9.750$$

Como observamos, a empresa devedora honra seu compromisso com o fornecedor 15 dias antes do vencimento do título, a um valor abaixo do valor original. Desta forma, assegura maior liquidez para a empresa credora, além de fortalecer a relação entre ambas, entre outros aspectos que são detalhadamente discutidos em seção específica.

Considerando que a política de concessão de desconto financeiro de uma empresa definiu que a taxa é de 0,05%, qual o valor do desconto financeiro de título de 80.000, onde o fornecedor pede um adiantamento de pagamento de 03 dias:

$$D = I \times N \times VP$$

$$D = 0,005 \times 3 \times 80.000$$

$$D = 1.200$$

$$\text{Valor a Pagar} = 80.000 - 1.200 = 78.800$$

Outra forma de concessão de desconto financeiro destacada por Santos, P. L. (2010) pode ser observada na tabela a seguir, na qual é fixado um percentual de desconto de acordo com a quantidade de dias de antecipação do desconto:

PAGAMENTO ANTECIPADO PERCENTUAL DE DESCONTO

De 7 dias	2%
De 8 a 15 dias	5%
De 16 a 22 dias	8%
Superior a 23 dias	10%

Ao considerarmos o exemplo trabalhado até aqui, o qual a duplicata no valor de R\$ 80.000, com vencimento em 31.01.20xx, tenha sido quitada em 20.01.20xx e que a empresa credora tenha concedido um desconto de 8% sobre o valor da duplicata recebida. Nesse caso, o desconto financeiro a ser concedido é no valor de R\$ 6.400 (SANTOS, P. L. 2010).

Uma empresa que contém um pagamento medido mensal no valor de R\$ 50 milhões e, aplica uma política de incentivo de desconto financeiro com seus fornecedores, efetuando descontos médios de 2% em títulos de créditos, ao final do mês terá feito uma economia no valor aproximado de R\$ 1 milhão e, conseqüentemente, R\$ 12 milhões ao ano, o que gerará uma economia bastante significativa para a empresa.

Em todos os exemplos trabalhados, podemos dirimir que o desconto financeiro é uma estratégia bastante simples, mas que, a médio e longo prazo, gera economia significativa que reflete diretamente nas demonstrações contábeis, convergindo com as funções do gestor financeiro de maximizar o lucro da empresa.

Em relação aos aspectos contábeis envolvidos, se consideramos a hipótese em que determinada empresa possua uma duplicata no valor de R\$ 80.000, com vencimento em 31.01.20xx. Se esta for paga em 20.01.20xx, ter-se-á um desconto de R\$ 1.200. Nesse caso, Menezes, I. C. D. (2009) destaca os seguintes lançamentos contábeis:

1) Registro contábil na empresa que concedeu o desconto:

D – Caixa ou Bancos Conta Movimento R\$ 78.800

D – Descontos Financeiros Concedidos R\$ 1.200

C – Duplicatas a Receber R\$ 80.000

Na empresa que concede o desconto a clientes por pagamentos antecipados de títulos efetuará o registro desse desconto numa conta intitulada *Descontos Concedidos*, no resultado do exercício, no grupo Despesas Financeiras, quando ocorrer o pagamento dos títulos de crédito.

2) Registro contábil na empresa que obteve o desconto:

D – Duplicatas a Receber R\$ 80.000

D – Caixa ou Bancos Conta Movimento R\$ 78.800

C – Descontos Financeiros Obtidos R\$ 1.200

Na empresa que obteve o desconto de fornecedores por pagamentos antecipados de títulos efetuará o registro desse desconto numa conta intitulada *Descontos Obtidos*, no resultado do exercício, no grupo Receitas Financeiras, quando ocorrer o pagamento dos títulos de crédito.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para atingir os objetivos anteriormente propostos, optou-se por conduzir um estudo de caso exploratório sobre a prática de obtenção de desconto financeiro sob os títulos a serem pagos por uma empresa do setor brasileiro em expansão. Os tipos de dados foram coletados e analisados na pesquisa:

(1) *Dados primários*: informações obtidas a partir de entrevistas em profundidade realizadas no último bimestre de 2014, com quatro gestores e analistas da área financeira da empresa que obteve o desconto financeiro. Além disso, entrevistas foram realizadas com três profissionais de três fornecedores distintos que concederam o desconto financeiro. Os participantes foram selecionados de forma que se pudessem obter informações o mais completas possível sobre os procedimentos adotados e os benefícios gerados com a prática. Dessa forma, buscou-se a contribuição de gestores e outros profissionais de finanças, e usuários-chave que estiveram diretamente envolvidos no processo de implantação da rotina, assim como funcionários dos principais fornecedores que pelo menos participaram do processo uma vez. Os entrevistados foram identificados neste estudo por siglas (AA, HG, JO, etc.). O

roteiro de entrevistas consistiu principalmente em perguntas abertas, para melhor captar impressões, percepções, experiências e pontos de vista dos entrevistados.

(2) *Dados secundários*: dados do módulo financeiro do sistema ERP e sistemas transacionais, inclusive relatórios, foram utilizados para suportar e validar as constatações, e outros documentos relevantes confeccionados pela instituição.

Com o intuito de aumentar a validade das conclusões da pesquisa, os entrevistados receberam cópias, via correio eletrônico, de suas respectivas entrevistas transcritas. Este processo ocorreu em janeiro de 2015. Todos os profissionais validaram as transcrições de suas entrevistas.

As entrevistas e dados secundários foram analisados com o auxílio do programa Atlas.ti, versão 7.0. O método de análise adotado foi a análise de conteúdo (MAYRING, 2000). Ao longo da análise, quando houve necessidade de esclarecimentos, dados adicionais foram obtidos por meio de correio eletrônico junto aos participantes do estudo.

Para a identificação dos benefícios gerados que contribuem para a geração de valor da prática para o negócio de ambas empresas, foi levada em consideração a frequência com que termos e trechos relacionados a tais itens foram mencionados pelos entrevistados. Assim, considerou-se que a frequência de menção a determinado tema refletisse sua importância no contexto organizacional investigado. Documentos que proviam dados secundários, descritos anteriormente, foram também consultados para ratificar, ou não, as conclusões geradas a partir das entrevistas, constituindo, dessa forma, um mecanismo de triangulação no estudo.

O PROGRAMA DE REDUÇÃO DE CUSTOS E GERAÇÃO DE ECONOMIA

A Empresa objeto desse estudo faz parte do setor brasileiro há décadas. De acordo com dados de relatórios extraídos do sistema ERP e transacionais, no ano de 2013 e 2014, seu desembolso mensal médio com títulos a pagar de terceiros foi superior a R\$ 80 milhões. Na intenção de reduzir os custos e gerar economia para melhorar sua situação econômico-financeira, a empresa incluiu em seu planejamento estratégico de 2012, o programa de redução de custos e geração de economia, com a participação de todos os profissionais, gerentes e diretores. O programa então passou a ser gerido pela equipe interna de Desenvolvimento Institucional.

Para garantir o envolvimento de todos, a equipe responsável promoveu eventos internos com a finalidade de divulgar os objetivos do programa, assim como a regular situação

econômico-financeira da empresa que a incentivou buscar a redução de custos e a geração de economias. Na maioria dos eventos, havia participação da alta administração para validar as ações e demonstrar o interesse da empresa no sucesso do programa. Para incentivar ainda mais a participação, as melhores sugestões foram objeto de divulgação interna e premiação, em data e local previamente divulgado. Desta forma, a equipe responsável pelo programa buscou incentivar a participação dos profissionais, tendo em vista as variadas sugestões que foram recebidas.

O programa consistiu em receber, semestralmente, das diversas áreas existentes na empresa, sugestões para redução de custos e geração de economia, em seu âmbito interno e externo. As sugestões de redução de custos e geração de economia, no âmbito interno, consistiu em sugestão que necessite de ações internas à área que sugeriu a iniciativa. São iniciativas que dependem exclusivamente da respectiva área que fez a sugestão, dentro de seu ambiente de atuação. Por outro lado, iniciativas de âmbito externo são aquelas que extrapolam o campo de atuação da área que a sugeriu, necessitando o envolvimento de outra(s) área(s) dentro da empresa. É uma iniciativa que, para realizá-la, obrigatoriamente deverá ter o envolvimento de outros atores, incluindo ou não a área que fez a sugestão.

Todas as sugestões e iniciativas tem como foco a redução de custos e geração de economia, em curto, médio ou longo prazo. Ao recebê-las, em formulário próprio contendo todas as preliminares informações, inclusive financeiras, a equipe verifica sua aderência ao programa, obtêm maiores informações com as pessoas que a sugeriu se necessário e, se deferida, encaminha à Comissão formalmente constituída para iniciar estudos de viabilidade para pô-la em prática, o quanto antes.

São alguns exemplos de sugestões dos próprios profissionais que já se tornaram ações na empresa: transformação dos elevadores em elevadores inteligentes, energia predial reduzida fora do horário comercial, redução de descartáveis, redução de diárias e viagens com tecnologia de videoconferência, aplicação de desconto financeiro com clientes, entre outras.

Todas as ações acima foram objeto de redução de custos e de transformação cultural na empresa, dado que os profissionais foram altamente estimulados a participarem de novas propostas no programa, além de contribuir eficazmente para o sucesso das propostas que já se tornaram ações. Desta forma, consolidou-se o programa internamente, sendo destaque nos seminários internos e encontros com a alta administração, que, quando possível, destacava o sucesso do programa nos temas envolvidos em cada encontro.

Entretanto, a proposta de aplicação de desconto financeiro junto aos clientes surgiu como uma iniciativa pioneira na empresa. Inicialmente, alguns estudos complementares quanto à legalidade foram necessários, antes mesmo da Comissão permitir a aplicação da iniciativa pela área financeira, responsável por propor a iniciativa.

A PRÁTICA DE OBTENÇÃO DO DESCONTO FINANCEIRO

A proposta de adotar a prática de obtenção do desconto financeiro começou a ser avaliada pela empresa no final do ano de 2013. À época, a empresa se esforçava para gerir novas práticas de redução de custos e economia de capital. Através de uma enquete interna, a empresa recebeu tal sugestão de um dos seus profissionais financeiros que, após analisá-la e detalhá-la, passou a fazer parte do programa de redução de desperdício da empresa, cujo plano já constava em seu planejamento estratégico. Assim, fatores como a necessidade de eliminação do desperdício, economia de capital e fortalecimento da parceria com fornecedores foram determinantes para a realização do projeto, a partir de 2014.

“Uma empresa desse tamanho deve promover ações para economizar dinheiro, ainda mais com a gama de compromissos com fornecedores que temos todos os meses” (AA).

As principais rotinas e atividades financeiras eram, até então, operacionalizadas em sistemas transacionais, que por sua vez estavam sendo migrados para o sistema ERP, em processo final de implantação. A manipulação destes sistemas por vários setores e filiais fornecia, para a área financeira da sede, os dados dos títulos a pagar em cada mês, incluindo dados dos fornecedores, valores de impostos, entre outros.

“Nós temos os dados de cada título a pagar e seu respectivo credor. Então, torna-se mais fácil a tarefa de realizar o desconto financeiro” (HG).

No início foi realizada uma tarefa de contatar os principais fornecedores para saber quais teriam a pretensão de aderir à prática do desconto financeiro. De imediato, foram recebidas algumas confirmações, que, apenas essas, já forneciam à empresa uma economia em torno de R\$ 75 mil. A Diretoria ficou imediatamente entusiasmada com tal ação, e a partir de então, tornou-se prática da área financeira disponibilizar o valor realizado com os descontos financeiros obtidos em cada mês.

“A economia imediata impulsionou a prática na empresa” (JO).

O sistema ERP também facilitou o trabalho. Basta um único desdobramento no lançamento do título no sistema para realizar o desconto financeiro. A tecnologia, mais uma

vez, contribuiu para que a empresa pudesse realizar facilmente a tarefa e agregou valor ao processo como um todo.

Posteriormente, a tarefa começou a fluir com mais facilidade, pois os principais fornecedores, agora conhecedores desta possibilidade, já entravam em contato em tempo hábil e, através de correspondência eletrônica, concedia o desconto, cabendo à área financeira apenas analisar se poderia realizar tal adiantamento do pagamento na data solicitada pelo fornecedor, o que acontecia na maioria das vezes.

“Em pouco tempo, os nossos principais fornecedores adquiriram autonomia para estimular a prática, chegando a solicitar o desconto financeiro em uma de suas faturas por até 10 dias” (HG).

Realizada a prática, o fluxo do processo seguia o rito normalmente utilizado na maioria das empresas, ou seja, a área financeira encaminhava os documentos para a contabilidade, que realizava os validava contábeis previamente realizados pelo sistema ERP e arquivava temporariamente o processo para uma eventual consulta. Passado alguns anos, esta procedia com o arquivamento permanente do processo.

ANÁLISE DOS RESULTADOS

Foram identificados benefícios com a prática do desconto financeiro objeto deste estudo, tanto para o obtêm quanto para quem o concede. Para o cedente, haverá reflexos positivos em seu capital de giro, ciclo financeiro e na parceria com clientes. Os itens a seguir apresentam a descrição de cada um deles, com o apoio das evidências obtidas.

□ **Capital de giro:** na prática, os recursos financeiros gerados pelos títulos recebidos entram primeiramente no Caixa e, após essa fase, saem para liquidação das obrigações financeiras e honrar seus compromissos assumidos dentro dos prazos assumidos. A obtenção de capital, desta forma, ao longo do tempo traz vantagens financeiras, uma vez que a empresa experimenta captar recursos de terceiros, porém sem necessidade de recorrer às instituições financeiras, normalmente com superiores taxas de juros nas operações de empréstimos e financiamentos, especialmente de curto prazo.

“É muito melhor pegarmos dinheiro com nosso cliente antecipando pagamentos do que com os bancos, que cobram muito mais caro por isso” (ZS).

□ **Melhora do ciclo financeiro:** o esforço de redução do ciclo financeiro feito por meio de concessão de descontos financeiros é percebido como compensador, pois, ao praticá-lo, a empresa credora está buscando meios para permitir a melhora do seu ciclo financeiro, negociando menores prazos de pagamento das compras feitas pelos seus clientes. Aliado a

outras ações complementares, a diminuição do prazo médio de recebimento das vendas beneficia o ciclo financeiro, de forma que a empresa gera fluxo de caixa.

“Melhoramos nosso prazo de recebimento das vendas, o que era um gargalo da área financeira” (TU).

□ **Fortalecimento da parceria com clientes:** dado a possibilidade de o cliente poder suportar, quando necessário, qualquer necessidade financeira, naturalmente fortalece a relação entre ambos, refletindo em maior comprometimento para o sucesso contratual, de forma que passa a ser percebido um processo de colaboração mútua, uma vez que, inexistindo insucesso contratual, a prática do desconto financeiro poderá ser efetivada sempre que necessário e possível. Esse acordo prévio serve como base para consolidar uma relação sólida e duradoura.

“Faremos o possível para tê-lo em nosso rol de clientes até quando puder, pois, já recebemos ajuda em momentos muito difíceis” (TU).

Também foram identificados benefícios com a prática do desconto financeiro para quem o obtêm, ou seja, o devedor, o cliente. Para tal, haverá reflexos positivos em sua economia de capital, forma de investimento e na parceria com fornecedores. Os itens a seguir apresentam a descrição de cada um deles, com o apoio das evidências obtidas.

□ **Economia de capital:** a obtenção de capital, desta forma, ao longo do tempo traz vantagens financeiras, uma vez que a empresa experimenta captar recursos de terceiros, sem juros e ainda oferecendo-lhes a possibilidade de adiantar um direito que seria efetivado posteriormente, em data contratualmente acertada.

“Sempre que possível efetivamos esse tipo de operação, pois não deixa de ser uma forma de gerar ganhos financeiros” (HG).

□ **Forma de investimento:** a captação de recursos com a prática de obtenção de desconto financeiro refletiu positivamente no balancete, aumentando o patrimônio líquido da empresa. Essa é uma das formas que a empresa encontrou de economizar pouco a pouco, porém, sem grande esforço.

“De pouco em pouco, de fatura em fatura, a empresa já contabiliza um saldo significativo com essas ações” (JO).

□ **Fortalecimento da parceria com fornecedores:** a equipe de fiscalização dos principais contratos já sentiu a diferença no envolvimento da empresa contratada. Naturalmente, o comprometimento aumentou e as chances de acontecer alguma ocorrência grave é quase zero, uma vez a contratada faz questão de acompanhar a execução do contrato a todo tempo. Com isso, a empresa passou a alocar os profissionais responsáveis pela fiscalização dos contratos em outras iniciativas.

“Percebemos que o comprometimento com o sucesso dos contratos aumentou, facilitando até a fiscalização, que já não tem grandes problemas como antes” (AA).

A Figura 1 consolida os resultados da análise apresentada na última seção, sob a ótica do fornecedor e do cliente, quem concede e quem obtêm o desconto financeiro, respectivamente.

Figura 1 – Valores gerados na concessão e obtenção de desconto financeiro



Fonte: elaborado pelo autor.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo constatou a importância da prática de desconto financeiro, tanto para quem o obtêm quanto para quem o concede, seus reflexos na geração de economia de capital, assim como o papel essencial do fortalecimento de parcerias entre cliente-fornecedor no processo de adoção de novas práticas financeiras. Suas contribuições para a área acadêmica são, portanto, calcadas na explicitação das ações que suportam uma política de redução de custos, e geração de valor a partir de obtenção de descontos financeiros junto aos títulos dos credores. O caso estudado proveu evidências empíricas qualitativas para tal dinâmica, com inúmeros exemplos práticos a serem utilizados para a consecução dos objetivos da empresa no que se refere ao desconto financeiro.

Mais especificamente, ficou claro que a parceria entre cliente-fornecedor e a geração de valor a partir da adoção da prática de obtenção de desconto financeiro pela empresa dependeu da existência prévia de planejamento dos dados dos fornecedores em banco de dados do sistema ERP, assim como uma organização moderna com característica de inserir os profissionais no processo de tomada de decisão e inovação, os quais, de maneira ampla, propuseram uma ação relativamente simples, mas que nunca foi pensada antes, e que permite à empresa alcançar altos padrões em termos de economia de capital.

O padrão de desempenho superior conquistado pela empresa teve por origem não só a criação e iniciação da prática de desconto financeiro, mas principalmente a convergência desses

ativos, que se complementaram e potencializaram o processo de inovação consistente. Sem isso, a empresa não teria conseguido resultados tão positivos, nem tão pouco poderia aproveitar as oportunidades que têm explorado a partir desse pioneirismo dentro da empresa, uma vez que, atualmente, a política de recorrer aos profissionais do quadro para promover concursos com as melhores práticas ganhou força e credibilidade, quando a maioria dos profissionais querem participar com inéditas iniciativas.

Quanto às limitações da pesquisa, em primeiro lugar, tem-se a questão da pesquisa ter sido elaborada concomitantemente ao processo de implementação do sistema ERP, quando os dados estavam sendo migrados e os entrevistados estavam sobrecarregados envolvidos com este projeto. Com isso, para a coleta de dados, foi necessário envolver um número maior do inicialmente estimado, para garantir que distorções não ocorressem. Sugere-se que, nos próximos estudos, para minimizar ou eliminar o efeito de projetos concorrentes nas análises, a pesquisa não seja feita concorrendo com outro grande projeto da empresa.

Adiciona-se ainda que, dado que o foco do estudo foi com a prática da obtenção do desconto financeiro em uma única empresa, os resultados obtidos apresentam-se em apenas um contexto organizacional. Sendo assim, vale destacar que as empresas operam em setores diferentes e, estes apresentam uma série de peculiaridades inerentes ao seu macro ambiente, podendo trazer algum fato novo que mereça ser também considerado e aprofundado.

Por fim, recomenda-se a continuidade dos estudos de obtenção de desconto financeiro em outras empresas, públicas e privadas, sobretudo no enfoque dos benefícios gerados e na geração de valor para o fluxo financeiro da empresa, de modo a validar as constatações deste estudo, além de permitir criar outras proposições a respeito dos resultados.

REFERÊNCIAS

ALBERTO, B. M. **Finanças Corporativas de Curto Prazo**, volume 1: a gestão do valor do capital de giro. São Paulo, Atlas, 2007.

BRASIL. Medida Provisória nº 1.569-9, de 11 de dezembro de 1997. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 14 dez. 1997. Seção 1, p. 29514.

FLEURIET, M.; KEHDY, R. e BLANC, G. **A dinâmica financeira das empresas brasileiras: um novo método de análise, orçamento e planejamento financeiro**. Belo Horizonte: Fundação Dom Cabral, 1978.

GITMANN, LAWRENCE J. – **Princípios de Administração Financeira**, Harbra, São Paulo, 1997.

HOJI, M. **Administração Financeira e Orçamentária**: matemática financeira aplicada, estratégias financeiras, orçamento empresarial. 6ª edição, São Paulo: Atlas, 2008.

MAYRING, P. **Qualitative Content Analysis**. *Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research; Vol 1, No 2, 2000. Qualitative Methods in Various Disciplines I: Psychology*. Retrieved from <http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/1089/2385>;

MENEZES, I. C. D. **Desconto Financeiro**. Contadez Boletim. Editora: Contadez. 03 julho – 09 julho, 2009.

MOLONI. **O que é um desconto financeiro**. Disponível em: <<https://www.moloni.com/0/index.php?action=getFaqDetail&id=19>>. Acesso em: 20 de maio de 2015;

PEREIRA, Maria Isabel; SANTOS dos, Aparecido Silvio. Modelo de gestão: uma análise conceitual. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001;

ROSS, S. A., WESTERFIELD, R. W. e JAFFE, J. F. **Administração Financeira**, Atlas, São Paulo, 1995.

SANTOS, P. L. **Desconto Financeiro - Contabilização**. Contadez Boletim. Editora: Contadez. 12 março – 18 março, 2010.

CAPÍTULO 15

DOI: 10.47402/ed.ep.c202169714592

A PERCEPÇÃO DO FUTURO ADMINISTRADOR SOBRE A CORRUPÇÃO E UMA ANÁLISE SOBRE SEUS IMPACTOS REPUTACIONAIS E FINANCEIROS

Ângela Ferreira de Oliveira

RESUMO

Este estudo relata pontos de um cenário extremamente preocupante na atualidade: a percepção da corrupção. A abordagem trabalhada junto aos estudantes de administração analisou como está o posicionamento crítico dos futuros gestores, sobre o impacto produzido pela corrupção no ambiente econômico e social. A proposta visualiza se os acadêmicos estão atentos quanto à formação de acentuados pensamentos críticos ao se tratar da corrupção no âmbito financeiro e reputacional. Para isso, foi aplicado um questionário com questões sobre a percepção da corrupção de forma geral, reputacional e financeira e, após o cálculo das médias das perguntas, pode-se observar qual grupo de alunos assumiram posição mais ou menos crítica a respeito de cada situação proposta. Os resultados foram significantes e resultou em uma tendência positiva para os estudantes de administração. Desta forma, implica dizer que o combate à corrupção é considerado uma responsabilidade adicional dos administradores e, em um cenário onde há grande inércia sobre o assunto, este estudo retrata o tema de forma abrangente e clara, fazendo com que o debate, ainda que antigo, apresente-se extremamente relevante e atual.

PALAVRAS-CHAVE: Corrupção. Administração. Percepção. Impactos financeiros. Impactos reputacionais.

INTRODUÇÃO

“A corrupção é um mal universal, geralmente atrelada à função pública, tem crescido consideravelmente no País e ganhado destaque nos noticiários ao longo dos anos” (GARCIA, 2011). É sem dúvida, um assunto que merece a atenção de toda a sociedade e, particularmente aos futuros gestores que possuem uma responsabilidade social adicional, onde constantemente estão comprometidos economicamente e socialmente em um vasto ambiente de negócios. Ocorre atualmente uma dificuldade em firmar a relação da corrupção existente no país e a percepção sobre seus efeitos, onde, normalmente sucede grande inércia sobre tal assunto. (FILGUEIRAS, 2006).

Pesquisas recentes mostram a corrupção como um dos principais motivos de vergonha para os brasileiros, estando acima da violência e pobreza. A corrupção sendo algo que afeta economicamente o país e prejudica a sociedade como um todo, só acontece depois do homem se corromper, e neste sentido, faz-se extremamente necessário mensurá-la, percebê-la junto aos futuros administradores e conhece-la sob o ponto de vista reputacional e financeiro, uma vez

que há no administrador uma responsabilidade primária e ativa no combate à corrupção, em face à sua esfera de sua atuação.

A corrupção manifesta-se das mais variadas formas e em diversos setores públicos e privados, segundo a entidade Transparência Internacional – TI (2013), a maioria da população mundial considera que a corrupção piorou nos últimos anos. Só 23% dos entrevistados consideram que os esforços dos seus governos para enfrentar a corrupção foram eficazes. E dentre essa visão, é muito importante analisar esta questão fazendo uma ligação em relação à consciência crítica das pessoas, de forma a explicar tais impactos tanto na reputação e também na vida financeira daqueles que de alguma forma acabam se envolvendo.

A corrupção é um problema que prejudica a todos, pois além de estar diretamente afetando a população na diminuição de investimentos públicos, ela amplia a exclusão social e a desigualdade econômica.

Neste sentido, os atuais, bem como os futuros administradores possuem um papel importantíssimo no combate à corrupção do Brasil, tendo em vista que estão diretamente ligados a questões econômicas, sociais e políticas que é exatamente onde as organizações atuam. Frequentemente há indícios cada vez maiores de sonegação de impostos, vantagens financeiras, falsificações, adulterações, enriquecimento ilícito e outros desequilíbrios corruptos que afetam diretamente no ambiente de negócios, trazendo consequências graves para toda a sociedade.

Franco (2012) relata a corrupção como um grande empecilho ao crescimento, uma vez que ela inibe ações de investimento, o empreendedorismo, a inovação, a iniciativa pessoal, porque os corruptos ficam a mercê de propinas e desvios para obter facilidades. Martins (1994) complementa que algumas condutas e práticas de corrupção que tem ocorrido, não causam estranheza ou repulsa na sociedade, e há a necessidade de oferecer uma reflexão sociológica para explicação da mudança de percepção da população.

Desta forma, o objetivo principal desse trabalho é verificar a percepção do futuro administrador sobre a corrupção, assim como, se os mesmos possuem uma visão mais crítica da corrupção comparada a outros profissionais. Além disso, analisar a percepção dos futuros administradores sobre os impactos financeiros e reputacionais provocados pela corrupção.

1. ABORDAGEM TEÓRICA DA CORRUPÇÃO

Conforme o Dicionário da Língua Portuguesa Aurélio (2014) corrupção indica ação ou efeito de corromper, fazer degenerar, depravação. É a ação de seduzir por dinheiro, o suborno que leva alguém a afastar-se da retidão. De acordo com Silva (2014), a corrupção é um ato ilegal de suborno entre um corrupto e o corruptor, contudo, a sociedade identifica a corrupção como um fenômeno associado ao poder, aos políticos e a elite econômica.

Filgueiras (2006) explica que o sentido original de corrupção, na perspectiva da filosofia grega, está relacionado à concepção de decadência de um regime político. A partir do Renascimento, o termo define a decadência da ideia de república. Na modernidade, com a concepção de História como processo, passa a se ligar à ideia de interesses. E, finalmente, nas sociedades mercantis, a corrupção se associa às rotinas administrativas como elemento crucial para definir o que é e o que não é a corrupção.

“A corrupção é um desvio dos deveres associados a um cargo público para o benefício privado”. (NYE, 1967 p. 417). Caggiano (2002) indica quaisquer ações praticadas de forma camuflada, a partir de uma zona de penumbra, à margem das linhas comportamentais norteadas pela lei e pela moral, sempre com vistas à obtenção de vantagens individuais ou em prol de um grupo, intangíveis pelas vias ordinárias. A corrupção sempre coloca de um lado um agente do Estado e, de outro, um interesse privado. Não há corrupção sem corrompido ou sem corruptor.

Schilling (1992) enfoca que a corrupção se expande em várias direções não sendo mais vista como eterna companheira da natureza humana, imperfeita e sujeita às tentações, ou como uma sociedade de natureza boa, porém corrompida, mas como uma situação típica de um regime democrático autoritário que vem se espalhando pela sociedade.

Silva (2014) mostra no que concerne aos efeitos, a corrupção é sempre uma ação ou o efeito desta que presta um desserviço não apenas a uma pessoa, ou a um determinado grupo, mas à toda sociedade, à toda a nação.

1.1. CORRUPÇÃO E ÉTICA

Cuenca (2009) reconhece que a corrupção é um fenômeno que advém de fatores econômicos, institucionais, políticos, sociais e históricos e que possui manifestações diversas de natureza privada, pública e social, razão pela qual tem sido estudada desde a sociologia, a economia, a psicologia, a criminologia, a ética até o direito. E apesar desta pluralidade, a corrupção está diretamente ligada ao problema de desvio ético.

Silva (2014) ressalta que no âmbito da ética há autonomia, pois o agir do homem não será ditado por pressões de ordem social ou legal, mas tão somente pela consciência individual. É a obediência ao que não é obrigatório, é o homem que não age de modo lesivo por medo de alguma sanção, mas por estar consciente de que suas ações são regidas pela honestidade, pela justiça, pela responsabilidade, sinceridade e respeito.

Os primeiros códigos de ética começaram a ser implantados pelas empresas brasileiras a partir dos anos 1970, e passaram a ser a forma que as empresas encontraram de formalizar suas decisões para assim poder segui-las. Segundo Lisboa (2009, p.59) “o código de ética varia de organização para organização. Ele difere quanto conteúdo, extensão e formato”, além disso, uma das características importantes do código de ética é que ele é um instrumento da realização da empresa com base em seus princípios de missão, visão e valores.

Para Passos (2007, p.92), “as organizações éticas buscam, na prática, serem honestas, justas e verdadeiras e democráticas, por uma questão de princípio e não de conveniências, mas nem sempre isso pode gerar sucesso e reconhecimento.” Esse tipo de atitude pode lhe trazer certo tipo de compromisso para com ela, ajudando em seu crescimento e estabilidade no mercado. Um dos reflexos da falta de ética no serviço é a corrupção que assola o país. “A corrupção é um “imposto” dos mais cruéis que o contribuinte paga, além de comprometer o desenvolvimento do país, causando danos irreparáveis à sua população.” (BRAGA, 2006, p.173).

1.2. PERCEPÇÕES SOBRE A CORRUPÇÃO

Adriolo (2013), afirma que “a corrupção é um fenômeno difícil de ser combatido, especialmente quando ela decorre de causas históricas e estruturais e uma de suas causas é o sistema político-administrativo, herança da colonização portuguesa, que preservou os vícios do patrimonialismo e do clientelismo”.

Embora a população visualize que os recursos desviados pela corrupção são o que prejudicam melhorias em saúde, educação, transporte e segurança, muitas vezes não há a consciência de que tais práticas escondem consequências ainda mais graves. Verifica-se que a corrupção é responsável pela multiplicação dos prejuízos, sendo difícil mensurar o prejuízo total causado por ela. Outro efeito assustador é a contaminação dos honestos, onde há uma proliferação de pessoas agindo em benefício próprio ao perceberem as inúmeras vantagens que os desonestos conquistam, quando também acabam ocorrendo ameaças e imposições dos cargos envolvidos.

A tolerância à corrupção é explicada por Heidenheimer (2001) pelo caráter atitudinal de apoio das elites políticas e da opinião pública de massas a uma cultura da punição e da criação de sistemas de vigilância à corrupção. Existe um equilíbrio de variáveis da percepção da corrupção com a prática de punição no interior da sociedade. O autor ainda considera que dentro de alguns níveis de análise, não existe um contraste do apoio público à punição da corrupção, mas sim ao modo como os indivíduos avaliam a corrupção ao confrontá-la com os aspectos morais (valores e normas), e a prática social (âmbito do cotidiano).

Garcia (2011) reforça que um povo que preza a honestidade provavelmente terá governantes honestos, enquanto um povo que, em seu cotidiano, tolera a desonestidade e a enaltece, por certo terá governantes com pensamento similar. Garcia (2011) completa que embora a corrupção esteja presente em praticamente todas as fases do desenvolvimento da humanidade, o aumento das transações comerciais internacionais e o constante fluxo de capitais entre os países em muito contribui para a sua proliferação.

Filgueiras (2006) tem percebido que barreiras para o crescimento da corrupção têm sido impostas com grande eficiência, contudo há um alerta para o crescimento da corrupção nas relações internacionais, especialmente no âmbito do comércio, onde se sabe muito pouco sobre as relações de governos e conglomerados internacionais, áreas pouco suscetíveis a controles.

Para a Controladoria Geral da União (CGU, 2008), a melhor forma de combater o fenômeno da corrupção é aliar a punição à prevenção, porque mesmo punidos, os casos voltam a ocorrer.

1.3. CORRUPÇÃO SOB O PONTO DE VISTA ECONÔMICO E SOCIAL

Menores índices de corrupção podem ampliar a inclusão social, porém, o retrato atual é que existem inúmeros agentes de interesse pessoal e o que se enxerga é um direcionamento da população à miséria, ao analfabetismo, à fome, à ignorância, à exclusão dos mais pobres e o levantamento da bandeira da desigualdade. (PASSOS, 2007).

Ser corrupto é agir de forma desonesta em benefício próprio, tentando reconstruir e adaptar motivos que justifiquem tais comportamentos e além disso, informa Mazar (2008), que é mais sucessível atuar de forma desonesta quando há a consciência de que os outros também o fazem. Desta forma, o problema da corrupção não está meramente nos políticos ou cargos públicos e sim na sociedade em geral que ignora a situação, negligenciando seu papel e tornando-se cúmplice do sistema.

Tanzi e Davoodi (1997) relatam que a corrupção aumenta a quantidade de gastos públicos, piorando a qualidade dos investimentos realizados, e quanto maior for o gasto em uma obra, por exemplo, ocorrem maiores chances de propina em troca de benefícios a um ou outro concorrente. Prado (1997), afirma que a corrupção é uma ameaça ao Estado de direito e à sociedade, por atingir a representação popular e os direitos humanos, sendo uma causa e efeito entre a ignorância, o esquecimento e o desprezo dos direitos do homem. Enfoca ainda que ser corrupto é atingir direitos econômicos e sociais, dando lugar ao tratamento discriminador e desigual.

Shleifer e Vishny (1993) fazem um comparativo de dados socioeconômicos e financeiros de países e índices de percepção de corrupção e encontraram evidências das consequências econômicas e sociais negativas trazidas pela corrupção: menor crescimento econômico, baixo investimento, redução da eficiência, da justiça e da legitimidade das atividades econômicas de tais países.

Fernández Garcia (2010) reforça que a corrupção atinge duramente a cultura moral da democracia, pois corrói a confiança dos cidadãos nas instituições e afeta também na administração. Bertini (2012) mostra a corrupção como um grande entrave para o desenvolvimento dos países, tendo em vista que o não crescimento econômico reduz o acesso da população na qualidade e prestação dos serviços públicos, afetando também o bom ambiente dos negócios. Para Pilagallo (2013), o administrador é um agente que precisa trabalhar de forma a contribuir para que ações ilícitas nos negócios sejam minimizadas e que atuem na oferta de um ambiente sadio e benéfico para todos.

As empresas são as grandes responsáveis pelo aquecimento da economia e seus administradores precisam trabalhar em respeito às normas legais, em situações de confiança, por ações éticas e transparência entre os envolvidos para que seus esforços rendam bons frutos. (MONTORO FILHO, 2012, p. 14-15).

Há uma responsabilidade adicional do futuro administrador face aos outros profissionais no combate à corrupção, pois além de identificarem problemas, formularem e implantarem soluções, trás visão de todo o mercado de negócios, seguido pela gestão de relacionamentos interpessoais e atitudes empreendedoras, sendo, portanto, um profissional completo e atuante com visão sistêmica na organização e que detém de uma atuação ampla em diversas áreas profissionais. Mendes e Azevedo (2012).

Silva (2014) reforça que negócios em transparência tendem a inibir os corruptos e uma gestão de qualidade e com compromissos éticos, fortalecem a economia a ponto de que uma equipe de gestores eficiente que preza pelos princípios morais, prestando um bom trabalho em

meio aos seus agentes, passa a ser o diferencial para melhorias na condição socioeconômica do País.

A corrupção, no entanto, torna-se uma atitude cotidiana onde ocorrem situações que remetem as pessoas ao uso da malandragem para obter algum tipo de vantagem sobre os mais diversos ângulos. Filgueiras (2006) traz a tolerância à corrupção não como um desvio de caráter do brasileiro, mas uma disposição prática nascida de uma cultura que estão voltadas a um contexto de necessidades, representando uma estratégia de sobrevivência pela questão material.

Para Bonfim (2002) a degeneração moral sempre esteve associada a uma história de exploração da nação, sendo que o efeito da corrupção mostra-se às claras, definindo um mundo cotidiano de vícios:

Nos grandes, a corrupção faltosa da vida da corte, onde os reis são os primeiros a dar o exemplo do vício, da brutalidade, do adultério: Afonso VI, João V, Filipe V, Carlos IV. Nos pequenos, a corrupção hipócrita, a família do pobre vendida pela miséria aos vícios dos nobres e dos poderosos. (BONFIM, 2002, p. 694).

Montoro Filho (2012) diz que deve se combater a corrupção na democracia pela perversão das instituições e mecanismos, tendo, portanto que ser reprimida e ser prevenida. Há grande apatia, poucos manifestos, mínimas cobranças, e quase nenhuma busca pela punição dos malfeitores, ao contrário, se as pessoas estão bem economicamente, não há com o que se preocupar se a corrupção não interfere diretamente na vida da sociedade.

Srouf (1994) diz que agir eticamente deixa de ser uma escolha e passa a ser imperativo estratégico para a sobrevivência. Já agir em conformidade com a moral socialmente predominante é relações de força e poder dentro das organizações.

Para alcançar um patamar razoável de transparência e de condutas éticas, as organizações precisam conhecer e desenvolver pessoas nesse sentido. Na raiz da conduta corrupta ou ética está a percepção moral, a compreensão do indivíduo sobre o significado de sua atitude à luz da moral e as regras organizacionais. (SILVA, 2014).

Reymão (2014) fortalece a afirmativa de que a ética e ações anticorrupção precisam estar presente em todas as atitudes da população, e em especial aos futuros administradores que além de trabalharem em favor do planejamento, organização, direção e controle das organizações, possuem uma responsabilidade adicional com o País como um todo. O gestor possui a árdua missão de alcançar os objetivos previamente definidos, com a máxima celeridade, solucionando no menor tempo possível os gargalos que possam aparecer no decorrer de suas atribuições na qual se fundamenta nos valores organizacionais ajudando os

colaboradores ao alcançarem a eficácia por meio da obediência à legislação, assim como, aos valores e diretrizes da organização que utilizam o código de conduta. Da necessidade de mensurar a corrupção e conhecer o ponto de vista do futuro administrador, sendo que há uma responsabilidade primária e ativa do mesmo no combate à corrupção em todas as esferas de sua atuação, é proposta a seguinte hipótese:

Hipótese 01: O futuro administrador tem uma percepção mais crítica sobre a corrupção quando comparado a profissionais de outras áreas.

1.4. O impacto reputacional da corrupção

“Os riscos de reputação são a maior fonte de preocupação para os executivos norte-americanos.” LAM (2014). Os riscos de imagem são colocados pelos executivos como mais graves, e dentre eles estão o crescente impacto que isso causa sobre os custos da empresa e o ambiente econômico. E há fatores que contribuem para que o índice aumente a possibilidade de problemas com produtos: a relação com os consumidores, os danos ao meio ambiente e principalmente o risco de escândalos provocados por denúncias de fraude e corrupção.

Dunfee e Hess (2000, p. 595), nos traz um paradoxo da corrupção apresentando a corrupção como “algo universalmente reprovado e ainda universalmente presente”. Eles acrescentam que há um movimento crescente contra a prática e existem provas de que o nível de corrupção está em declínio, todavia, em determinada esfera, esse cenário tende a aumentar. As empresas buscam agressividade para prevenir a corrupção de seus próprios empregados, enquanto simultaneamente, há aprovação de tentativas para corromper os empregados de fornecedores potenciais. As empresas de países que têm reputações por serem relativamente limpas de corrupção, são pensadas para serem as principais fontes de corrupção em outros países.

Skyrms (2004) apresenta a corrupção como um problema de garantia para as empresas. Se todos os intervenientes respeitarem as regras, ou se e nenhuma empresa atuasse de forma corrupta, o cenário tende a melhorar. Por outro lado, se a deserção ocorre, os que o fazem defeito - que agem corruptamente - vão, pelo menos, sobreviver, enquanto aqueles que tentam cumprir as regras, provavelmente serão expulsos do negócio. (SKYRMS, 2004, apud NICHOLS, 2014).

É importante observar que em um sistema sistemicamente corrupto, os tomadores de decisões escolhem produtos ou serviços com base do suborno. Um negócio que competentemente usa seus recursos para fornecer a propina mais alta qualidade será

recompensado (Bader e Shaw, 1983). Um negócio que, em vez de dedicar uma porcentagem significativa de seus recursos para a qualidade de seus produtos ou serviços, não pode competir com um negócio que usa seus recursos para produzir um suborno de maior qualidade (NICHOLS, 2014).

Sinaerj (2013) fortalece que o administrador possui a obrigação moral e profissional de manter uma boa reputação, servindo de exemplo para os seus sócios, patrões, colaboradores, clientes, fornecedores, entre outros. Na ilusão de conseguir benefícios em curto prazo, algumas empresas e profissionais deixam de manter uma conduta ética e utilizam meios ilegais, ilícitos ou injustos para atingir os seus objetivos, sem se preocupar com a responsabilidade dos seus atos para com a sociedade.

A perda da credibilidade destrói rapidamente todas as chances de futuras negociações, investimentos e até aquisição de novos talentos, pois ninguém quer ter sua imagem vinculada a uma instituição sem princípios éticos. Bons negócios dependem efetivamente do desenvolvimento de relações em longo prazo, da troca de confiança e comprometimento ético. Ter um profissional que se preocupa e atua contra essas questões é um diferencial no mercado competitivo e globalizado. Com base no cenário acima, é proposta a seguinte hipótese:

Hipótese 02: O futuro administrador tem uma percepção mais negativa sobre os impactos reputacionais da corrupção quando comparado a profissionais de outras áreas.

1.5. O impacto financeiro da corrupção

A fraude atua como um câncer em uma entidade que deve ser continuamente controlado e ou extirpado, sob pena de, ao atingir determinada magnitude propiciar a descontinuidade operacional. (KPMG Forensig, 2004).

A Petrobrás com desvios estimados em cerca de 10 bilhões de reais passa por investigação de corrupção, renúncia de diretores, processos judiciais, queda brusca de ações e queda de preço no mercado internacional. Abramo (2000) representa o custo da corrupção como o montante de recursos que é desviado das atividades produtivas para as práticas corruptas. É um custo porque reduz a eficácia do investimento. A necessidade atual é trabalhar para combater a corrupção. Os inúmeros custos para a sociedade prejudica seu crescimento econômico e atrasa o desenvolvimento social comprometendo sua competitividade. Para Damé (2008), o resultado mais desastroso obtido em uma economia corrupta é a má alocação dos recursos.

A corrupção entra no momento em que os agentes tentam obter o máximo de rendimentos, extrapolando os limites impostos, ou seja, por meio de diversas formas de privilégio. Como em um mercado competitivo somente alguns grupos de agentes conquistam privilégios, o resultado final é o desperdício econômico, pois os custos da atividade caçadora de renda são maiores do que os benefícios obtidos. (TULLOCK, 1990 input KRUEGER, 1974; BHANGWATI, 1982;).

Eike Batista, empresário da empresa OGX, atingindo o posto de 7º mais rico do mundo, com patrimônio estimado em 100 bilhões de dólares em 10 anos de empresa, foi necessário apenas 12 meses para que a queda de seus negócios despencasse em 90%. Isso ocorreu após denúncias, indícios de fraudes e manipulações de mercado.

O grupo Enron após declarar prejuízo em 2001 e revelar uma dívida de 22 bilhões de dólares, após a recessão americana, verificou-se posteriormente que a organização passara por má gestão e índices de corrupção financeira, o que fez com que a gigante mundial do setor de energia elétrica, a 7ª maior dos Estados Unidos desviasse cerca de um bilhão de dólares para executivos, acobertando fraudes contábeis e privilegiando outras empresas no ramo de consultoria do mercado global, além de esconder prejuízos e enganar investidores.

Na conquista da confiança os fraudadores desenvolvem o marketing da eficiência, e se mostram desprendidos de interesses, agindo de forma solícita, eficiente, sendo sempre minuciosos em prestar contas, e é por esta razão que os futuros administradores devem estar atentos aos aspectos comportamentais das táticas de subserviência: aplausos e "sorrisos" irrestritos às ações da chefia, ausência total de crítica, chantagens emocionais e gratidão acima dualmente sofre processos de investidores do Brasil e Estados Unidos, tendo em vista que suas perdas totais chegam a 90 bilhões de reais.

A grande problemática da corrupção é, de um lado, resultado da ineficaz articulação de recursos ou capacidades, por outro lado, o problema da corrupção é institucional, inerente à adequação às normas de conduta instituída para os diversos atores do segmento competitivo (MACHADO-DA-SILVA e FONSECA, 1996; MACHADO-DA-SILVA e BARBOSA, 2002).

Se o impacto financeiro - positivo e negativo - para as organizações não fossem altos, certamente não teríamos um crescente aumento da corrupção, contudo, tais atitudes provocam impactos gravíssimos na reputação da empresa. A vida de um administrador é acompanhada de uma série de demandas e pressões que geram dilemas de difícil solução e a busca por resultados financeiros em curto prazo podem ser indicativos para uma percepção incorreta dos impactos

da corrupção nas finanças das empresas. Os altos níveis de corrupção levam o país ao endividamento, aumentando seus gastos e diminuindo suas receitas, piorando a qualidade dos serviços em esfera econômica e social. NICHOLS (2014). Nesse contexto, é proposta a seguinte hipótese:

Hipótese 03: O futuro administrador tem uma percepção mais acentuada sobre os impactos financeiros da corrupção quando comparado a profissionais de outras áreas.

2. Metodologia

Para o desenvolvimento deste estudo, utilizou-se de pesquisas bibliográficas, análise dos livros relacionados ao assunto, jornais, revistas, periódicos, sites da internet e artigos científicos, entre outros disponíveis em meios impressos e eletrônicos. Esta pesquisa, de cunho exploratório, trabalha sobre uma temática muito importante para a atualidade e para os gestores: a corrupção. Na aplicação de questionário para coleta de dados, a pesquisa enquadra-se como pesquisa de campo.

Toda a explanação bibliográfica tem o respaldo e suporte teórico-científico à pesquisa que será realizada. O questionário aplicado em ambiente acadêmico, composto de 27 questões que analisam a percepção da corrupção de maneira geral, em caráter reputacional e também financeiro. A amostra coletada por intermédio de estudantes do curso de administração e demais cursos de uma Universidade do Centro Oeste, sendo que a escolha dar-se-á em função da disponibilidade dos dados e maior número de pessoas para análise das variáveis.

As questões de 01 a 10 servirão para responder a hipótese 01. As questões de 11 a 20 para a hipótese 02 e questões de 21 a 27 para a hipótese 03. Sendo analisada a média das respostas para avaliar as hipóteses relacionadas e apresentadas anteriormente, por intermédio de testes estatísticos de Mann-Whitney fazendo a comparação de dois grupos independentes (administradores em formação e não administradores).

As análises ocorreram numa escala de 1 a 5 onde: 1-concordo totalmente, 2-concordo parcialmente, 3-discordo parcialmente, 4-discordo totalmente e 5-indiferente. Assim, considera-se 1-extremamente crítico, 2-crítico ponderado, 3-pouco crítico, 4-não crítico e 5-indiferente. Quanto mais próximo de 01 melhor o resultado da pesquisa, levando em consideração os devidos ajustes para as questões invertidas que foram elaboradas com o intuito de despertar no entrevistado total atenção para as análises das perguntas.

3. Apresentação dos resultados discussão

Tendo em vista a aplicação dos questionários junto aos alunos de administração e também de outros cursos mencionados na metodologia, foi realizada tabulação das respostas obtidas, totalizando uma amostra de 155 questionários. Os mesmos objetivaram analisar a percepção do futuro administrador face aos demais profissionais a respeito da corrupção, analisando sob o ponto de vista geral, reputacional e financeiro.

Dessa forma, para testar as hipóteses apresentadas na pesquisa, foram feitas comparações entre as médias em cada grupo, observando o posicionamento dos entrevistados para as perguntas em diversas esferas que abordam a corrupção. Para que o estudo se enquadre com um resultado significativo, foi realizado o teste Mann-Whitney U-Test, que apresentaram para as hipóteses 02 e 03, relevância a um nível de significância de 5%.



Efetuando um panorâmico da visão geral dos entrevistados, percebe-se que a média do tratamento da criticidade dos entrevistados do curso de administração foi 6% superior à média dos entrevistados de outros cursos, conforme informa o gráfico 01, que representa a visão geral da percepção da corrupção entre todos os entrevistados.

Dessa forma, percebe-se no gráfico 01 que a percepção geral da corrupção reflete uma frustração dos entrevistados face ao nível de corrupção atual do País. Para o curso de administração, o índice é considerado como positivo na pesquisa, uma vez que os mesmos apresentam-se mais críticos do que a amostra geral, bem como sob o ponto de vista dos entrevistados dos demais cursos. Essa visão espelha o contexto informado por Cuenca (2009), que visualiza a corrupção em um panorâmico que engloba por diversos fatores e enfatiza que ela ocorre com mais intensidade, pois se encontra diretamente ligada ao problema de desvio ético, ou o famoso jeitinho brasileiro que provoca o aumento da corrupção que se assola no País.

Com base nessa análise, depara-se que os futuros administradores, ainda que de forma singela, tem percebido a corrupção como algo moderadamente relevante, e encontram-se preocupados em atuarem ativamente dentro das organizações para prática da honestidade, da ética e dos vícios corruptíveis herdados do patrimônio histórico do País.

Todavia, em nível geral, esse percentual demonstra um alto direcionamento para a tolerância da corrupção, uma vez que Garcia (2011) direciona esse comportamento ao declarar que a própria população fortalece seus governantes corruptos, contribuindo para tal proliferação quando tolera situações de desonestidade.



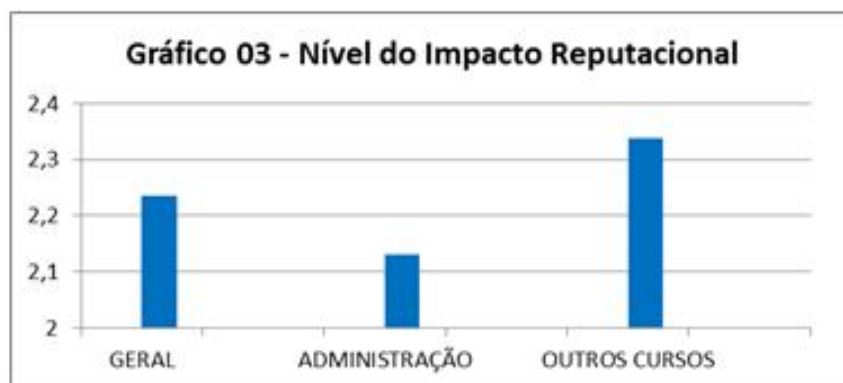
O gráfico 02 é uma amostra para responder à hipótese 01 sobre o nível de criticidade da corrupção, que nesse quesito, não houve diferença significativa dos resultados – a hipótese, portanto, dá-se como nula. Observa-se em todos os níveis, tanto na amostra geral, nos futuros administradores e nos entrevistados dos demais cursos, todos se encontram moderadamente críticos sobre situações que envolvem temas de corrupção, sem haver um resultado significativo nas porcentagens apresentadas.

Ocorre um direcionamento igualitário na análise dos grupos quanto à percepção crítica da corrupção, que é visualizada bem atuante nas organizações, no mercado competitivo, agindo de forma globalizada. Contrariando a hipótese, percebe-se a percepção dos futuros administradores como ponderada, chegando a ser passiva e omissa, refletindo uma cultura de impunidade que ainda é vigente no País, tendo a própria população agindo em face da cumplicidade do sistema corrupto, ressaltado por Mazar (2008).

Nesta visão, Montoro Filho (2012) explica que é muito mais sucessível atuar de forma desonesta quando há a consciência de que os outros também o fazem, e visualiza uma grande apatia da população, poucos manifestos, mínimas cobranças, quase nenhuma busca pela

punição dos malfeitores e enquanto a população visualizar sua condição econômica favorável, não há por que se preocupar com a corrupção, uma vez que em pensamento, a mesma não interfere diretamente na vida da sociedade.

Assim, em relação à primeira hipótese que apresentava os estudantes de administração mais críticos à corrupção, comparado a outros profissionais, a mesma não foi comprovada, uma vez que a diferença de um grupo para outro não foi significativa. Esse resultado reflete que a grande maioria entende que a corrupção aumentou nos últimos anos bruscamente, fazendo uma ligação dessa conclusão aos cargos de alta qualificação profissional. Em contrapartida, acreditam que a luta contra a corrupção é um árduo e frustrante trabalho, estando ligado à fraqueza moral de toda a humanidade e diretamente enraizado na cultura brasileira. Muitos também acreditam que a corrupção de forma singela está acima da violência e da pobreza e que pessoas comuns são suficientes para combatê-la.



O gráfico 03, no entanto, ao nível de significância de 10%, traz um tratamento superior ao curso de administração 9% comparado aos estudantes dos demais cursos. Este resultado demonstra uma preocupação acentuada dos futuros administradores quanto à reputação, e é direcionado para responder à hipótese 02 que analisa o ponto de vista da corrupção impactando na carreira e na reputação dos profissionais. Sinaerj (2013) fortalece que o administrador possui a obrigação moral e profissional de manter uma boa reputação, servindo de exemplo para os seus sócios, patrões, colaboradores, clientes, fornecedores, entre outros. E que ninguém quer ter sua imagem vinculada a uma organização sem princípios éticos, “seria uma ruína na carreira”, ressalta.

Os entrevistados do curso de administração estão expressamente mais preocupados com o impacto causado pela corrupção na reputação profissional. Isso implica dizer que é relevante o legado que a corrupção traz para a vida das pessoas que se envolvem com situações ilícitas,

antiéticas e imorais. Há uma visualização crítica dos entrevistados para que se mantenha uma boa reputação nos negócios e, ressaltado pelo Sinaerj (2013), tais profissionais ao deixarem suas condutas éticas, para se utilizarem de meios ilegais e corruptos, sem discernimento da responsabilidade e exemplo que possuem junto a uma vasta gama de profissionais, podem estar declinando o relacionamento com todos aqueles que estão diretamente e indiretamente envolvidos nas mais variadas negociações empresariais.

A segunda hipótese apresentava os estudantes de administração com uma visão mais negativa sobre os impactos reputacionais da corrupção quando comparado a profissionais de outras áreas foi estaticamente comprovada. Isso demonstra que a maioria dos futuros administradores entrevistados entende que a reputação é algo a ser zelado dentro das organizações. A carreira profissional, o risco de perder o emprego e a imagem negativa que a empresas enfrentam ao se envolvem com corrupção foi classificada como altamente relevante.

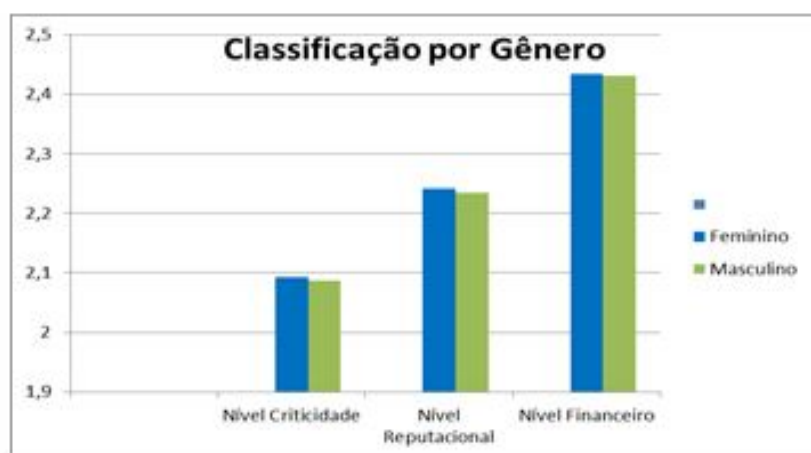


O resultado expressado no gráfico 04 é direcionado para responder à hipótese 03, que trata da percepção do impacto financeiro das pessoas frente à corrupção. Esse percentual a nível de significância de 5%, mostra os entrevistados de administração ponderadamente críticos e 8% mais atentos aos impactos financeiros causados pela corrupção.

O resultado dessa análise visualiza que é responsabilidade dos futuros administradores contribuições em uma série de demandas e pressões que geram dilemas de difícil solução e que podem impactar o resultado financeiro das organizações nos quais atuarão. Em contrapartida, os demais cursos visualizam tal impacto como a busca por resultados financeiros de curto prazo, que podem ser indicativos para uma percepção incorreta dos impactos da corrupção nas finanças das empresas. Os altos níveis de corrupção levam o país ao endividamento, aumentando seus gastos e diminuindo suas receitas, piorando a qualidade dos serviços em esfera

econômica e social, conforme ressalta Nichols (2014) e esse pensamento reflete na amostra da pesquisa de forma que os demais cursos não conseguem enxergar tais prejuízos a longo prazo.

A terceira hipótese retrata o futuro administrador com uma percepção mais acentuada sobre os impactos financeiros da corrupção quando comparado a profissionais de outras áreas. Os entrevistados entendem que todos os envolvidos terão prejuízos com a corrupção, ainda que futuros, e de fato é algo que precisa ser trabalhado junto às organizações. Através das respostas do questionário, os entrevistados enxergam que envolver-se com corrupção não é algo lucrativo, ao contrário, há um impacto negativo altamente relevante para o corrupto e para o corruptor com perdas irreparáveis.



Estendendo a análise, foi realizado um panorâmico dos resultados classificando-os por gênero, e, por intermédio deles não se encontrou diferenças significativas para mensurar qual dos dois grupos encontrariam com maior percepção crítica a respeito da corrupção nos três níveis: geral, reputacional e financeiro. O resultado apresentou a mesma percepção dos dois grupos distintos, não havendo significância para validação de percentual de diferenciação de pensamento dos dois grupos analisados (feminino e masculino).

4. CONCLUSÃO

A corrupção produz danos imensuráveis que atentam contra o desenvolvimento econômico e social do País, bem como, trazem impactos relevantes para a reputação das pessoas e as finanças das empresas. Diante disso, a corrupção não pode ser percebida somente como uma cultura de impunidade que se encontra em vigor atualmente, mas como uma oportunidade de direcionamento dos futuros gestores para a construção de uma consciência crítica incorporada de valores éticos e que promove uma cultura de moralidade.

Um dos propósitos deste trabalho foi transpor a barreira de dificuldades na firmção da relação da corrupção existente e a percepção dos seus efeitos, principalmente visualizando a corrupção no contexto geral, reputacional e financeiro. Para testar as hipóteses apresentadas, foi utilizada a aplicação de questionários que englobam todos os direcionamentos abordados no decorrer desse estudo.

Levando em consideração todo o impacto que a corrupção causa na economia, sendo revelada de forma mais intensa na reputação dos envolvidos e também nas finanças das empresas, visualizou através desta pesquisa, que é importante utilizar de meios de captação de dados acadêmicos que incentivem um pensamento crítico das pessoas, em especial, os futuros gestores para compromissos éticos, prezando pelos princípios morais para que prestem um excelente trabalho com elevado padrão de honestidade.

Com base no levantamento das informações deste estudo, as hipóteses 2 e 3 foram comprovadas, sendo: a segunda ao nível de significância de 10% e terceira estatisticamente significativa ao nível de 5%. A primeira hipótese não ocorreu suficiência para validação dos dados apresentados, portanto, considerada nula. Percebeu-se dentre os níveis apresentados, que os estudantes de administração visualizam de forma mais crítica dois dos três pontos importantes para a carreira deles no futuro: corrupção impactando diretamente na reputação e nas finanças.

Como sugestão para futuras pesquisas, a indicação é que o estudo se estenda também para outros cursos, tais como: Direito, Economia ou Gestão de Pessoas, assim também, a verificação - no âmbito profissional – de como os administradores em atuação percebem e lidam com situações de corrupção em seu ambiente de trabalho.

REFERÊNCIAS

AURÉLIO. Dicionário. Corrupção. Disponível em: <http://www.dicionariodoaurelio.com/corruptcao>. Acesso em: 09/03/14.

ADRIOLO. André Fagundes. Um verme chamado corrupção. Disponível em: <http://crocantinhassuperpoderosas.blogspot.com.br/2012/03/um-verme-chamado-corrupcao.html>. Acesso em: 22/08/14.

ABRAMO, Claudio W. Relações entre índices de percepção e corrupção e outros indicadores em onze países da América Latina. Os custos da Corrupção. Cadernos Adenauer, nº 10, 2000.

BADER, M.B. and B. Shaw: 1983, “Amendment of the Foreign Corrupt Practices Act,” New York University Journal of International Law & Politics 15, 627-652.

BERTINI, Giorgio. Money, Politics, Power: Corruption in Europe. Disponível em: <https://learningpoliticaleconomy.wordpress.com/2012/06/07/money-politics-power-corruption-in-europe/>. Acesso em: 12/06/14

BONFIM, M. A América Latina. Coleção Intérpretes do Brasil. Rio de Janeiro: Nova Aguilar, v. II, 2002.

BORINI, Felipe Mendes e GRISI, Fernando Correa. A Corrupção no Ambiente de Negócios: Survey com as Micro e Pequenas Empresas da cidade de São Paulo. R.Ad., São Paulo, v.44, n.2, p.102-117, abril/maio/junho 2009.

BRAGA, Pedro. Ética, Direito e Administração Pública. 2. ed. atual. Senado Federal, Brasília - DF, 2006.

BHANGWATI, J. Directly-unproductive profit seeking activities. Journal of Political Economy, Chicago, v.90, n.5, p.988-1002, Oct. 1982.

CAGGIANO, Monica Herman Salem. Corrupção e financiamento das campanhas eleitorais, in Revista de direito constitucional e internacional. São Paulo, ano 10, nº 41, out/dez de 2002.

CUENCA, Carlos Guillermo Castro. La corrupción en La contratación pública en Europa. Salamanca: Ratio Legis, 2009, p. 27

CGU (Controladoria Geral da União – BRASIL). Manual de integridade pública e fortalecimento da gestão: orientações para o gestor municipal em início de mandato. Brasília: CGU, 2008.

CGU (Controladoria Geral da União), Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social e Grupo de Trabalho do Pacto Empresarial pela Integridade Contra a Corrupção. A Responsabilidade Social das Empresas no Combate à Corrupção, 2009

DAMÉ, Otávio. Prevenção e combate à corrupção no Brasil - 2º Concurso de Monografias da CGU - Trabalhos Premiados / Presidência da República, Controladoria-Geral da União. - Ano I, nº 1, Setembro/2008. Brasília: CGU, 2008.

FERNÁNDEZ GARCÍA, Julio. “Algunas reflexiones sobre lá corrupción política”. In: FABIÁN CAPARRÓS, Eduardo A.; PÉREZ CAPEDA, Ana Isabel (Cordinadores).Estudios sobre corrupcion. Salamanca: Ratio legis, 2010. P. 43.

FILGUEIRAS, Fernando. Inimiga da Democracia. Disponível em: <https://www.ufmg.br/boletim/bol1633/7.shtml>. Acesso em: 07/05/14.

FILGUEIRAS, F. "A corrupção na política: perspectivas teóricas e metodológicas". Cadernos Cedes , IUPERJ, nº 5, 2006.

FRANCO, Moreira. É preciso rigor para apurar e punir casos de corrupção. Disponível em: <http://memoria.ebc.com.br/agenciabrasil/noticia/2011-07-27/para-moreira-franco-e-preciso-rigor-para-apurar-e-punir-casos-de-corrupcao>. Acesso em: 04/03/14.

GARCIA, Emerson. Repressão à Corrupção no Brasil: entre a realidade e a utopia. Rio de Janeiro. Editora Lumen Juris, 2011.

GRANOVETTER, M. Economic action and social structure: the problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*, Chicago, v.91, n.3, p.481-510, 1985.

HEIDENHEIMER, A. Perspectives on the perception of corruption. In: HEIDENHEIMER, A e JOHNSTON, M. (orgs.). *Political corruption. Concepts and contexts*. New Brunswick: Transactions Publishers, 2001.

HESS, David; DUNFEE, Thomas W.. *Fighting Corruption: A Principled Approach; The C 2 Principles (Combating Corruption)*. In: *Cornell International Law Journal*. Vol. 33 No. 3 (2000), pp. 593-626

KPMG Forensic. Fraudes nas empresas. Disponível em: <http://www.kpmg.com.br/publicacoes/forensic/Fraudes2004site.pdf>. Acesso em: 12/02/15.

KRUEGER, A.O. The political economy of rent seeking. *American Economic Review*, Pittsburgh, v.64, n.3, p.297-303, 1974.

LAM, James; *Enterprise Risk Management: From Incentives to Controls*. 2. Ed. Wiley, 2014.

LISBOA, Lázaro Plácido. *Ética Geral e Profissional em Contabilidade*. São Paulo: Atlas, 2009. p. 14; 59.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; BARBOSA, S. L.. Estratégia, fatores de competitividade e contexto de referência: uma análise arquetípica. *RAC*, v.6, n. 3, Set/Dez. 2002: 7-32.

MENDES, Tânia. AZEVEDO, João. O administrador do século XXI. Disponível em: <http://www.angrad.org.br/novidades/revista-brasileira-de-administracao-o-administrador-do-seculo-xxi/2724/>. Acesso em: 10/05/2015.

MONTORO FILHO, André Franco. *Corrupção, ética e economia*. Rio de Janeiro – Elsevier, 2012.

MARTINS, José de Souza. *O Poder do Atraso. Ensaios de Sociologia da História Lenta*. São Paulo, Hucitec, 1994.

MAZAR, N., Amir, O., & Ariely. D. The Dishonesty of Honest People: A Theory of Self-concept Maintenance. *Journal of marketing research*, 45(6). 633-644. (2008).

NYE, Joseph S. Corruption and political development: a cost-benefit analysis. *American Political Science Review*. N. 61, p. 417-427, 1967.

NICHOLS, Philip M., *Corruption, Business Law, and business Ethics (Forthcoming)* (2014).

_____. Multiple Communities and Controlling Corruption (October 30, 2009). *Journal of Business Ethics*, 2009, DOI 10.1007/s10551-009-0320-9. Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=2568377> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2568377> Acesso em: 12/04/15.

NICHOLS, Philip M., *Multiple Communities and Controlling Corruption*. Disponível em: <http://link.springer.com/article/10.1007/s10551-009-0320-9#page-1>.

PASSOS, Elizete. *Ética nas organizações*. 1º Ed. São Paulo: Atlas, 2007.

PILAGALLO, Oscar. *Corrupção - Entrave ao Desenvolvimento do Brasil*. São Paulo –Atlas, 2013.

PRADO, Luiz Regis, apud, Cf. DELMAS-MARTY, Mireille; MANACORDA, Stefano. La corruption, un défi pour l'État de Droit et la société démocratique. *Révue de Science Criminelle et de Droit Pénal Comparé*, n.3, 1997, p.696-697.

REYMÃO, Gleyson. A ética nas organizações. Disponível em: <http://www.cfa.org.br/acoes-cfa/artigos/usuarios/a-etica-na-administracao>. Acesso em: 04/04/2015.

SÁ, Antônio Lopes de. *Fraudes Contábeis*. 2ª edição. Rio de Janeiro: Ed: Tecnoprint, 1982.

SCHILLING, Flávia. *Corrupção: ilegalidade intolerável? Comissões parlamentares de inquérito e a luta contra a corrupção no Brasil (1980-1992)*. São Paulo: IBCCRIM, 1992.

SCHLEIFER, A; VISHNY, R. W. Corruption. *Quarterly Journal of Economics*, v. 107, 1993.

SINAERJ (Sindicato dos Administradores no Estado do Rio de Janeiro). *Ética na Administração: princípio fundamental para o desenvolvimento profissional e empresarial*. Disponível em: <http://www.administradores.org.br/informativos/index.php?id=253> Acesso em: 04/04/2015.

SKYRMS, Brian. (2004) *The Stag Hunt and the Evolution of Social Structure*. Cambridge: Cambridge University Press.

SROUR, R. H. Ética empresarial sem moralismo. *Revista de Administração*, v. 29, n. 3, p. 3-22, jul./set. 1994.

TANZI, V.; DAVOODI, H. Corruption, Public investment, and Growth. *IMF Working Paper*, 1997.

TULLOCK, G. *The economics of special privilege and rent-seeking*. Kluwer: Academic Press, 1990.

CAPÍTULO 16

GESTÃO ESCOLAR: ANÁLISE PELA PERSPECTIVA DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

Raquel de Medeiros Fernandes Costa, Especialista em Gestão Escolar pelo Instituto Federal de Santa Catarina

Amanda Oliveira Ramadam, Doutoranda em Administração no Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM) e Professora no Instituto Federal de Santa Catarina

RESUMO

O presente artigo trata sobre a importância da inteligência emocional para o desenvolvimento do gestor escolar. Tem como problemática, como a inteligência emocional impacta no papel do gestor. O método utilizado foi a pesquisa bibliográfica. Após as reflexões da pesquisa, pode-se concluir que o gestor escolar que preocupa-se em desenvolver sua liderança proporciona benefícios para o contexto escolar, e a inteligência emocional pode atuar como ferramenta para esse desenvolvimento. Com o aprimoramento da inteligência emocional, pode-se conduzir a qualificação das interações, promover decisões mais assertivas, predispor um ambiente favorável à aprendizagem e contribuir para uma gestão escolar eficaz.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão Escolar. Gestor Escolar. Inteligência Emocional.

INTRODUÇÃO

A gestão escolar na contemporaneidade vem se destacando como elemento importante no desenvolvimento das instituições de ensino. A atuação do gestor escolar se modifica e evolui de acordo com os desafios atuais. Andrade (2011), Maia (2008), Bento e Ribeiro (2013) contribuem no intuito de instigar o debate, a reflexão e a construção de novas ideias e práticas, que abarquem as especificidades da gestão. Ao gestor escolar atribui-se a função de gerir os processos administrativos e pedagógicos, garantindo o sucesso escolar.

Nessa perspectiva, percebe-se que a liderança é um fator importante na composição do papel do gestor escolar. O conceito de liderança já ultrapassou a ideia de habilidade inata, e vem sendo entendida como algo que pode ser apreendido e desenvolvido. Para Bento e Ribeiro (2013, p. 13), “liderar é a capacidade de influenciar outros de modo a que se atinjam os objetivos definidos de uma maneira voluntária e consciente”. Entende-se liderança como, a capacidade de direcionar e influenciar um grupo a alcançar objetivos comuns, bem como transmitir entusiasmo e confiança que estimulem a iniciativa individual.

As competências a serem desenvolvidas por um líder, necessitam antes de um primeiro passo, um autodiagnóstico sobre as habilidades já desenvolvidas e o que necessita de investimentos para desenvolver. Considera-se que a inteligência emocional pode ser uma ferramenta para esse desenvolvimento. Segundo Goleman (2011, p. 448), a inteligência emocional é a “capacidade de identificar os nossos próprios sentimentos e os dos outros, de motivar a nós mesmos e de gerenciar bem as emoções dentro de nós e em nossos relacionamentos”.

Considerando que as inter-relações, ou as relações interpessoais são a chave para a convergência ao sucesso escolar, objetivo maior das instituições de ensino, cabe ao líder o desafio do autoconhecimento e desenvolvimento de suas competências, para ser um aglutinador de pessoas que impacta positivamente as relações e conduz a coparticipação ao objetivo comum.

Diante do contexto apresentado, a pergunta de pesquisa norteadora deste artigo é: como a inteligência emocional impacta no papel do gestor escolar? Para responder a tal questionamento foi estabelecido como objetivo geral apresentar a importância da inteligência emocional para o desenvolvimento de um gestor. Com o propósito de atingir o objetivo geral foi necessário delinear os seguintes objetivos específicos: I) Realizar pesquisa bibliográfica sobre a inteligência emocional; II) Identificar ferramentas para o desenvolvimento da gestão das emoções; III) refletir sobre o impacto da Inteligência Emocional na convergência aos objetivos da instituição escolar. Esta pesquisa justifica-se por sua relevância social e científica, buscando contribuir com a qualificação do gestor enquanto agente ativo e em constante transformação.

O presente artigo apresenta em sua articulação teórica, diferenças entre gestão e liderança escolar e a completude entre os dois conceitos para um bom desenvolvimento da instituição de ensino. Aborda pontos históricos do conceito de inteligência emocional e seus principais estudiosos. O trabalho segue com a inteligência emocional no contexto escolar, e a importância dessa ferramenta para a promoção de um clima favorável à aprendizagem, finalizando com contribuições sobre o desenvolvimento de competências necessárias ao gestor escolar e a capacidade de desenvolvimento da inteligência emocional.

METODOLOGIA

Na busca pela compreensão sobre a importância da inteligência emocional para o desenvolvimento de um gestor, o presente trabalho se alicerça na metodologia conhecida como

procedimento histórico, que busca explicar a problemática partindo do estudo e desenvolvimento da temática ao longo do tempo. De acordo com Mazucato (2016, p. 58), “quando a questão de pesquisa remete à análise e compreensão da trajetória de um determinado fenômeno, pode ser empregado o método histórico”.

Dentre as abordagens optou-se pela dialética por possibilitar a compreensão e explicação do problema através de diversos pontos de vistas, buscando as possibilidades reflexivas. Para Marconi e Lakatos (2016, p. 88), o método dialético “[...] penetra o mundo dos fenômenos através de sua ação recíproca, da contradição inerente ao fenômeno e da mudança dialética que ocorre na natureza e na sociedade.”

A técnica utilizada para a modalidade de pesquisa foi a bibliográfica, nas palavras de Pizzani et al. (2012, p.53), “entende-se por pesquisa bibliográfica a revisão da literatura sobre as principais teorias que norteiam o trabalho científico”. Utilizou-se como ferramenta de coleta de dados através da análise e fichamento de conteúdos de maneira a organizá-los e facilitar o entendimento.

ARTICULAÇÃO TEÓRICA

GESTÃO E LIDERANÇA ESCOLAR

A gestão escolar tem como função gerir os processos administrativos e pedagógicos, no intuito de garantir o sucesso escolar, em outras palavras, garantir um ensino de qualidade que compreenda a formação integral do educando, para conviver em sociedade exercendo as competências presentes na Base Nacional Comum Curricular (BNCC), entre elas o protagonismo e a consciência crítica. A representação do sistema educacional e das políticas públicas educativas, se dá através da pessoa do gestor escolar. Nessa seara de responsabilidades, o gestor escolar encontra-se na linha de frente como organizador deste cenário.

No entanto, com as transformações do ser social e da sociedade como um todo, os processos de gestão escolar e os gestores, encontram-se em constante aperfeiçoamento (ANDRADE, 2011). Percebe-se que a questão educacional no Brasil é muito recente, visto que a escola no Brasil foi ganhando espaço nas políticas educacionais apenas nos anos oitenta e tornou-se destaque nas discussões a respeito da sua função política e social na formação da cidadania nos anos noventa (ANDRADE, 2011).

Por tempos o diretor escolar, era conhecido como o administrador, responsável pela organização burocrática e financeira da escola. Com a necessidade de desenvolvimento e

estudos sobre seu papel e função, o gestor escolar passa a ser o termo utilizado para designar tal função, abarcando com isso uma maior abrangência de atuação, entre elas a gestão pedagógica e a gestão de pessoas

A função de administrar ou gerir a escola, recebeu influência em sua estrutura de diferentes escolas da administração, no entanto a gestão escolar difere da gestão de empresas, principalmente pela especificidade e objetivos os quais integram a formação do sujeito, sendo necessário algo a mais que métodos e técnicas eficientes de administração. Segundo Maia (2008, p. 31), a gestão escolar “[...] necessita de uma construção teórica própria, capaz de abarcar seus problemas e sua especificidade.”

Essa construção teórica própria se aprimora à medida que, são incentivadas as falas, os registros, a reflexão, a participação ativa da comunidade escolar dentro de uma gestão democrática.

De acordo com Bento e Ribeiro (2013), gestão e liderança são conceitos que coexistem e se complementam nas instituições educativas. Apresenta-se no Tabela 1 uma sistematização dessas diferenças.

Tabela 1:Diferenças entre liderança e gestão

Liderança	Gestão
Inovação e desenvolvimento	Administração
Original	Reprodução
Foco nas pessoas	Foco nos sistemas e estruturas
Confiança	Controle
Visão a longo prazo	Visão a curto prazo
Orienta para os fins	Orienta para os resultados
Pergunta: o quê e porquê	Pergunta: como e quando
Futuro	Presente
Faz as coisas certas	Faz as coisas bem
Transformacional	Transacional

Fonte: Bento e Ribeiro (2013, p. 20).

A partir do Quadro 1 nota-se que existem diferenças significativas entre liderança e gestão. A observação dessas diferenças, apontam que os processos desenvolvidos pela gestão e pela liderança são de extrema importância para as escolas. No entanto, os desafios enfrentados na atualidade despertam cada vez mais a necessidade de um envolvimento entre gestão e liderança. Isso porque, as pessoas expressam cada vez mais a necessidade de estarem envolvidas, motivadas e reconhecidas no grupo a qual fazem parte, e isso faz com que a figura de um líder seja essencial para o desenvolvimento de objetivos pretendidos.

Vergara (2007, p. 61) em sua explanação sobre liderança, propõe que “o líder deve responder a um ambiente de dilemas e contradições mediante a aquisição de competências sobre

si mesmo, sobre seus liderados e sobre o contexto em que atua”. Não há como abstrair no desenvolvimento das habilidades para a liderança, uma maior compreensão sobre si mesmo, sobre as inter-relações e a dinâmica de interdependência no contexto escolar.

Contudo Vieira e Vidal (2019), trazem que somente na segunda década do século XXI começaram a aparecer estudos mais específicos entre liderança e outras variáveis escolares. O tema liderança em gestão escolar, vem sendo tratado como assunto marginal na literatura brasileira, “poucas são as iniciativas voltadas para o fomento à liderança no âmbito dos sistemas de ensino e constata a ausência de esforços no sentido de qualificar ou capacitar os gestores escolares nas técnicas de lideranças” (VIEIRA; VIDAL, 2019, p. 22).

Pesquisas de campo como a de Oliveira e Waldhem (2016), abordam a possível relação entre a liderança do diretor, o clima escolar e os efeitos positivos na aprendizagem dos alunos. Percebe-se a importância da assunção da liderança por parte do gestor. Direcionar, influenciar, ajudar um grupo a alcançar objetivos comuns. Ter capacidade aglutinadora, transmitir entusiasmo e confiança que estimulam a iniciativa individual em prol do grupo, são competências do líder. Neste interim, o conceito de inteligência emocional, vem contribuir como ferramenta para a construção do comportamento do líder.

INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

O termo inteligência, vêm atraindo já a bastante tempo os estudiosos no intuito de compreender e mensurar, esse atributo do *homo sapiens*. Ao longo da história a concepção de inteligência foi se modificando, e não existe um consenso sobre sua definição entre os pesquisadores. Mas afim de equalizar uma noção sobre o que seria inteligência, o dicionário de psicologia traz a definição como, “capacidade de extrair informações, aprender com a experiência, adaptar-se ao ambiente, compreender e utilizar corretamente o pensamento e a razão” (2010, p. 521).

De acordo com o dicionário Larousse (1992), emoção significa ato ou efeito de mover; reação transitória, de grande intensidade, em geral produzida por uma situação ou estímulo do meio ambiente. Provém do latim *emotionem* que significa movimento. Pode-se considerar que “a emoção é o movimento de resposta a um estado de excitação, de prazer ou de desprazer” (MARTINS, 2015, p. 13).

Para Goleman, a palavra emoção é como se fosse uma rubrica, que traz em seu significado famílias ou dimensões de matizes da vida emocional. As famílias principais seriam: ira, tristeza, medo, amor e assim por diante, dessas partiriam ondas de mutações levando a

reações mais contidas ou mais exacerbadas. O medo por exemplo, seria uma família principal, dele partiria: “ansiedade, apreensão, nervosismo, preocupação, consternação, cautela, escrúpulo, inquietação, pavor, susto, terror e, como psicopatologia, fobia e pânico” (GOLEMAN, 2012, p. 303).

Alguns autores distinguem emoção de sentimento. De acordo com Silva (2010, p. 14), apoiada nas ideias de Damásio, as emoções seriam a “primeira experimentação do sujeito, voltada para o externo”, uma reação. Já os “sentimentos seriam um efeito interno, causado pelas emoções”, porém a autora enfatiza que nem todo sentimento provém de emoções (SILVA, 2010, p. 14).

Para outros autores os termos são similares, Leahy (2021, p. 2) comenta “*emoções* são sentimentos que têm significados para nós. Exemplos de emoções incluem tristeza, ansiedade, solidão, raiva, desesperança, alegria, ambivalência, ciúme e ressentimento”. O referido autor traz ainda que, constantemente emoções são confundidas com pensamentos, mas acrescenta que os pensamentos são declarações ou crenças sobre os fatos, e as emoções são sentimentos que temos relativos ao pensamento.

O termo inteligência emocional popularizou-se em 1995 a partir da publicação do livro *Emotional Intelligence* de Daniel Goleman, psicólogo e Phd. Goleman (1995) descreve seu entusiasmo ao deparar-se com um artigo, dos psicólogos Mayer e Salovey (1990) escrito em uma revista acadêmica, com a primeira formulação de um conceito intitulado “Inteligência Emocional”. Daí surgiu o título de seu livro.

Mayer e Salovey (1990) propuseram uma teoria ampla sobre inteligência emocional. A capacidade de perceber, avaliar, expressar, entender as emoções, foram proposições que trouxeram a comunidade científica reflexões em torno dessa temática. Com o desenvolvimento das pesquisas, em 1997, os autores apresentaram uma revisão acerca do conceito apresentado em 1990, que esclarecia e destacava além da questão do controle das emoções, a relação do pensamento sobre o sentimento, promovendo um crescimento emocional e intelectual (SILVA, 2010). A partir dos autores referidos, Goleman (2012) aprofundou seus estudos, incluindo os avanços da neurociência afetiva e outros avanços científicos.

De acordo com Goleman (2012) os trabalhos de Howard Gardner, podem ter servido como base para o desenvolvimento da Inteligência Emocional, ser entendida como é hoje. Através da teoria das inteligências múltiplas que traz o conceito de inteligência interpessoal e intrapessoal. Segundo Gardner (1995, p. 15), a inteligência interpessoal “é a capacidade de

compreender outras pessoas: o que as motiva, como elas trabalham, como trabalhar cooperativamente com elas”. Enquanto que a inteligência intrapessoal “é uma capacidade correlativa, voltada para dentro. É a capacidade de formar um modelo acurado e verídico de si mesmo e de utilizar esse modelo para operar efetivamente na vida” (GARDNER, 1995, p. 15).

Outros estudiosos desenvolveram pesquisas sobre a temática da inteligência emocional com diferentes perspectivas, dentre eles podemos citar o modelo trazido por Reuven Bar-On (1988), cuja teoria de Inteligência emocional e entusiasmo dinâmico inspirou vários estudos. “Destacou-se ainda por sua produção e edição de livros acadêmicos, que ajudaram a incorporar a área de pesquisa, entre eles o Manual da Inteligência Emocional” (GOLEMAN, 2012, p. 12).

Para Goleman (2011, p. 448), a inteligência emocional é “a capacidade de identificar os nossos próprios sentimentos e os dos outros, de nos motivarmos e de gerir bem as emoções dentro de nós e nos nossos relacionamentos”. A inteligência emocional poderia ser caracterizada em cinco habilidades ou domínios “autoconhecimento emocional, que seria a capacidade em reconhecer as próprias emoções e sentimentos, controle emocional, automotivação, reconhecimento das emoções em outras pessoas e relacionamentos interpessoais” (VALENTE; MONTEIRO, 2016, p. 4).

Com a evolução dos estudos e os desdobramentos das dimensões da inteligência emocional, Goleman simplificou o seu modelo, de cinco para quatro domínios, sendo eles: “autoconsciência, autodomínio, consciência social e gestão das relações” (VALENTE; MONTEIRO, 2016, p. 4). O desenvolvimento desses domínios, através de percepções científicas, busca levar inteligência às emoções.

O conhecimento de Goleman sugere o investimento pessoal em desenvolver as competências da inteligência emocional para consigo, para então estabelecer as interrelações do cotidiano. Embora pareça num primeiro momento algo subjetivo e que, em meio ao turbilhão dos afazeres necessários à gestão escolar, se perca, é tema fundamental para o desempenho do gestor/líder nas relações do contexto escolar e a tomada de decisões. “A chave para uma tomada de decisão mais sábia é, em suma, estar mais sintonizado com nossos sentimentos” (GOLEMAN, 2012, p. 77).

INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NO CONTEXTO ESCOLAR

O contexto escolar é composto por relações interpessoais, processos de organização da instituição, físicos e financeiros e objetivos em comum do grupo, relacionados a aprendizagem. Sabe-se que o sucesso escolar, está pautado no desenvolvimento integral do aluno preparando-

o para atuar na sociedade, sendo esse o objetivo maior das instituições de ensino. Entende-se que o líder, no caso o gestor escolar é a peça da engrenagem que faz girar todo o entorno, influenciando o grupo a alcançar esses objetivos.

Com o uso cada vez mais intenso das tecnologias e as mudanças sociais, o contexto escolar tem sido também modificado, exigindo dos gestores e docentes, uma capacidade adaptativa e atualização constante sobre como atuar nesse contexto. As exigências sociais as quais recorrem a escola são mais complexas que anos atrás. O imediatismo, a competitividade, a violência, a falta de empatia, pioram a realidade vivenciada, necessitando além das renovações tecnológicas e de comunicação, uma inteligência voltada ao contexto emocional.

Não há como negar que os processos educativos escolares, se estruturam antes de qualquer troca de conhecimento, a aspectos emocionais das relações. Goleman (2012) apresenta um exemplo interessante, sobre um programa de aprendizado social e emocional chamado *Social and Emotional Learning* (SEL), iniciado em meados de 1995, destinado a educação básica, para que os alunos dominem aptidões fundamentais para vida.

A Base Nacional Comum Curricular (BNCC) apresenta dez competências gerais que busca-se desenvolver no decorrer da educação básica, e dentre elas a de número oito: “Autoconhecimento e Autocuidado - Conhecer-se, apreciar-se e cuidar de sua saúde física e emocional, compreendendo-se na diversidade humana e reconhecendo suas emoções e as dos outros, com autocrítica e capacidade para lidar com elas” (BRASIL, 2018, p. 10).

Sendo um documento normativo e que prevê um desenvolvimento orgânico e progressivo de aprendizagens essenciais aos alunos, como direito, pode-se refletir sobre a responsabilidade dos gestores em promover um ambiente propício para esse desenvolvimento. Reconhece-se o conceito de inteligência emocional intrínseco na BNCC e descrito como competência a ser desenvolvida, um resultado de aprendizagem, que abrange a integralidade do aluno.

O ambiente escolar é composto por relações entre alunos e seus pares, agentes escolares, alunos e docentes, esses e o corpo diretivo, estando no topo da hierarquia escolar, o gestor. Estruturado a partir de uma interdependência de relações, onde a qualidade dessas, forma o clima escolar favorável. Considerado um dos fatores escolares responsáveis pelo bom desempenho dos estudantes, constituindo parte do ambiente ideal de aprendizagem e sendo uma das atribuições do gestor escolar.

De acordo com Oliveira (2015, p. 23), ao estudar uma possível relação de impacto entre o trabalho do diretor e a manutenção de um clima escolar favorável na escola com o trabalho docente e, através dele, com o desempenho dos alunos, destaca que “as tarefas de conciliar e manter um ambiente propício para a aprendizagem, compartilhar as metas entre a equipe e favorecer o desenvolvimento de um trabalho coletivo, [...], tem sido apontadas como estratégias de uma gestão eficaz”. A inteligência emocional pode contribuir como ferramenta para esse processo.

O trabalho do gestor e a forma como se relaciona com a comunidade escolar, a forma como conduz os processos políticos da escola, sua interferência e orientações, curriculares ou metodológicas, no monitoramento da aprendizagem dos alunos, são características que podem otimizar o alcance dos objetivos da escola. O papel da liderança do gestor se destaca nesse contexto. Estudos tem sido desenvolvidos nesse sentido, principalmente na literatura internacional diz Oliveira (2015), destacando a carência em estudos nacionais.

O autor referido comenta que a questão da liderança do gestor escolar, vem recebendo maior atenção nos trabalhos recentes, destacando o impacto desta no resultado da eficácia escolar. Percebe-se que trabalhos que tratam da temática da inteligência emocional, no contexto escolar, também vêm aumentando e compondo as especificidades do gestor escolar. “Nessa perspectiva, a denominada inteligência emocional também se mostra crucial para a adaptabilidade do líder, pois inclui aspectos de autoconsciência, empatia e autorregulação emocional.” (BENDASSOLLI; MAGALHÃES; MALVEZZI, 2014, p. 425).

A busca por humanizar os processos, é frase corriqueira nas publicidades das mídias. Parece que tornar humano, é buscar interação por meio da manifestação das emoções. No entanto, é necessário que haja uma gestão das emoções. Uma relação direta com o ato de pensar e trazer inteligência as emoções, para que o contexto das interações seja qualificado.

Por esse motivo, reitera-se a importância do estudo da inteligência emocional para o gestor escolar, afim de autoconhecer-se, melhor gerir as situações com todos os sujeitos envolvidos no contexto escolar e tomar decisões assertivas. Além do que, esse movimento de gerir as próprias emoções, conduz a uma postura empática com o grupo, facilitando a comunicação e conduzindo a coparticipação do grupo ao objetivo comum.

INTELIGÊNCIA EMOCIONAL: DESENVOLVENDO COMPETÊNCIAS

As competências necessárias ao gestor escolar, exigem postura ativa e reflexiva sobre suas manifestações e sobre a rede de interações a qual faz parte. Para os autores, “a avaliação

das características dos líderes pode ser útil para torná-los mais conscientes de suas inclinações pessoais e do impacto destas no local de trabalho” (BENDASSOLLI; MAGALHÃES; MALVEZZI, 2014, p. 423). A busca por conhecimentos que expandam e flexibilizem posturas já ultrapassadas que não condizem com a situação atual, é fundamental.

A BNCC corrobora com a seguinte definição sobre competência, sendo a “mobilização de conhecimentos (conceitos e procedimentos), habilidades (práticas, cognitivas e socioemocionais), atitudes e valores para resolver demandas complexas da vida cotidiana, do pleno exercício da cidadania e do mundo do trabalho” (BRASIL, 2018, p. 8).

Sendo o conceito de competência amplo, o papel de “sempre aprendiz” do gestor escolar se destaca. A leitura, a busca por novos conhecimentos, inicialmente através de conceitos e num segundo momento refletindo sobre como aplicá-lo na rotina escolar, o autoconhecimento e as interrelações, parecem formas práticas de aplicação desse conceito, na intenção de aprendizagens. Nas palavras de Bendassolli, Magalhães e Malvezzi (2014, p. 423), “no século XXI, é cada vez mais aceita a ideia de que o autoconhecimento permite uma mudança consistente e estável de crenças e comportamentos”.

Com o desenvolvimento da neurociência e as novas descobertas sobre a funcionalidade do cérebro, pôde-se constatar que uma de suas características é a plasticidade. Essa descoberta foi muito importante para refutar a ideia de que, com a idade a capacidade do ser humano aprender seria cada vez menor. Com a plasticidade, o cérebro tem a capacidade de se transformar e alterar o sistema nervoso, através de estímulos recebidos com novos aprendizados, criando redes sinápticas.

“As redes sinápticas ou as conexões que se estabelecem entre os nossos neurônios são formadas por estímulos recebidos ou comandos desencadeados pela vontade da consciência. Quanto mais vezes é repetido um pensamento ou ação, maior é a fixação da rede sináptica responsável por esta manifestação. Por isso quanto mais repetimos uma ação, mais facilidade temos para executá-la, por outro lado, quanto maior o tempo de manutenção de uma postura, mais difícil é a modificação da mesma” (VICENZI, 2011, p. 137).

No entender de Vicenzi (2011) o atributo da vontade da pessoa ao se dispor a um novo aprendizado, seja uma ação ou ideia, pode desencadear novas conexões neuronais, formando uma rede sináptica a qual permite a instalação de uma nova forma de conhecer, agir ou relacionar-se.

Na visão de Goleman (2012, p. 241), a gestão dos sentimentos pode ser aprendida, “nossas aptidões emocionais não são um fato determinado; com o aprendizado certo, podem ser aperfeiçoadas. Isto está ligado à maneira como o cérebro humano amadurece” (GOLEMAN,

2012, p. 279). Esse autor complementa ainda que, à medida que as experiências são repetidas, o cérebro interpreta-as como hábitos neurais, que entram em ação nos momentos de provação, frustração e dor.

Dentre as ideias de Goleman, adentra um conceito da psicoterapia, a autoconsciência, que é a faculdade de se ter consciência, saber ou não de algo. As emoções por exemplo, podem ser conscientes ou inconscientes. Quando as agitações emocionais se tornam mais fortes para irromper na consciência, então é registrada como tal no córtex frontal e passa-se a ter consciência sobre tal emoção.

De acordo com os estudos, as emoções são percebidas e recebem reações mesmo quando o indivíduo não tem consciência dela. Mas, no momento em que a emoção chega a consciência a pessoa pode avaliar a situação e decidir abandonar esse sentimento reperspectivando a situação, ou seja, mudar o estado de espírito como diz Goleman (2012). Neste sentido, a autoconsciência emocional parece ser a chave no gerenciamento das emoções. Mas o autor enfatiza “o objetivo é o equilíbrio e não a supressão das emoções: cada sentimento tem seu valor e significado. Manter sob controle as emoções que nos afligem é fundamental para o bem-estar” (GOLEMAN, 2012, p. 80).

Pesquisadores como Dolf Zillmann (1992), Redford Williams (1993) e Thomas Borkovec (1992), embora cada qual em suas pesquisas específicas, respectivamente, a raiva e sua anatomia, controle da irritabilidade, ansiedade e preocupação crônica, trazem intervenções, estratégias ou procedimentos similares que podem atuar nessas situações. Dentre eles: “Usar a autoconsciência para captar pensamentos cínicos ou hostis e anotá-los; Avaliar e contestar os pensamentos que surgem; Assumir uma posição crítica em relação as suas próprias suposições” (GOLEMAN, 2012, p. 86).

Alguns autores já referidos, trazem a ideia da ação do pensamento sobre o domínio das emoções. Goleman (2012, p. 17) diz que “gostaria de ver um aumento do raio de ação do próprio pensamento sobre a inteligência emocional”. Vicenzi (2011, p. 137) afirma que “[...] quanto mais vezes é repetido um pensamento ou ação, maior é a fixação da rede sináptica responsável por esta manifestação”. E os precursores do termo inteligência emocional, Mayer e Salovey (1990) trazem a relação do pensamento sobre o sentimento, promovendo um crescimento emocional e intelectual (SILVA, 2010). Para Cury, psiquiatra, psicanalista e pesquisador, “a gestão da emoção depende da gestão do pensamento, a unidade fundamental da mente do *homo*

sapiens. Os pensamentos são os trilhos das emoções, assim a gestão da emoção depende diretamente da gestão dos pensamentos” (CURY, 2017, p. 119).

Percebe-se uma relação do pensamento e o desenvolvimento de competências relacionadas a emoção. Parece haver uma gradação das manifestações das emoções, que variam do tempestivo/reactivo ao homeostático/equilibrado, e o pensamento parece estabelecer conexão direta com as manifestações emocionais, tendo ascensão sobre elas. Levando inteligência as emoções.

Emoções bem gerenciadas, qualificam a manifestação do gestor escolar, promovem a empatia e impactam diretamente na sua liderança, predispondo a automotivação que reflete positivamente nos agentes da escola. Além de influenciar em resoluções de conflitos e acarretar decisões mais assertivas, a promoção e a qualificação das interrelações são desencadeadas, favorecendo um ambiente acolhedor e propício a aprendizagem.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esse estudo teve como objetivo apresentar a importância da inteligência emocional para o desenvolvimento do gestor escolar. Analisar a gestão escolar na perspectiva da inteligência emocional não é algo novo a ser levantado nos debates e proposições sobre gestão. Na perspectiva socioemocional pode-se encontrar contribuições que se assemelham as competências necessárias ao desenvolvimento da inteligência emocional. No entanto, existe a necessidade de debates, pesquisas e reflexões sobre a temática no contexto escolar, na busca de uma ampliação e disseminação de ferramentas que contribuam para um melhor desempenho do gestor e suas especificidades.

As relações interpessoais dentro do contexto escolar, são de extrema importância para o desenvolvimento de um ambiente propício à aprendizagem, sem este, a qualidade da aprendizagem pode ser afetada. Por esse motivo, a valia desse artigo se apresenta, no intuito de contribuir no estudo e reflexão dos gestores escolares interessados, a investirem em sua qualificação enquanto líderes. Liderar instituições de ensino, parece ser algo novo nos estudos nacionais, portanto, há necessidade de mais estudos que abordem essa temática, no intuito de aprofundamento.

Com o desenvolvimento da inteligência emocional, o gestor pode ampliar sua competência emocional, aumentar o autoconhecimento, compreender suas manifestações e atuar sobre elas. Utilizar a técnica de sobrepor o pensamento a questionar as emoções, refletir sobre a própria experiência e colocar o pensamento em ascensão sobre as emoções.

Ao apropriar-se da temática, percebe-se o envolvimento que ela predispõe. O desenvolvimento do autoconhecimento requer um movimento de posicionamento e de responsabilidade de atuação, que envolve em primeira instância a intrapessoalidade. A qualidade dessa atuação se qualifica à medida que a cada dia, se coloque atenção e intenção em fazer melhor.

Com o aprimoramento da inteligência emocional pelo gestor, as inter-relações escolares podem ser qualificadas, sendo um fator essencial para um ambiente favorável a aprendizagem. Ela se torna, ferramenta para atuar no contexto escolar atual, desencadeando empatia para com o grupo, qualificando a comunicação, promovendo decisões mais assertivas e predispondo a uma gestão escolar eficaz.

No entanto, há limitações neste estudo e lacunas a serem preenchidas sobre a inteligência emocional na atuação do gestor escolar e nas instituições de ensino. Faz-se necessário o investimento em novas pesquisas que despertem a importância desta temática, para um desenvolvimento qualitativo do gestor escolar.

REFERÊNCIAS

BENTO, A. V; RIBEIRO, M. Isabel. **A liderança escolar a três dimensões**: diretores, professores e alunos. Bragança: Liderança a 3D, 2013.

BRASIL. Ministério da Educação. **Base Nacional Comum Curricular**. Brasília, 2018.

Dicionário de Psicologia da APA. Porto Alegre: Artmed, 2010.

GARDNER, H. **Inteligências múltiplas: a teoria na prática**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1995.

GOLEMAN, D. **Inteligência emocional**: a teoria revolucionária que define o que é ser inteligente. Rio de Janeiro: Objetiva, 2012.

GOLEMAN, D. **Trabalhando com a inteligência emocional**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2011. Disponível em: <<https://intranet.brasal.com.br/veiculos/images/Daniel-Goleman---Trabalhando-Com-a-Inteligencia-Emocional.pdf>>. Acesso em: 15 jun. 2021.

LEAHY, R. L. **Não acredite em tudo que você sente**: identifique seus esquemas emocionais e liberte-se da ansiedade e da depressão. Porto Alegre: Artmed, 2021. Disponível em: <<https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786581335410/cfi/6/14!/4/2/32@0:14.3>>. Acesso em: 01 abr. 2021.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de Metodologia Científica**. São Paulo: ATLAS, 2016.

MARTINS, V. **O emocional inteligente**: como usar a razão para equilibrar a emoção. Rio de Janeiro: Altas Book, 2015. Disponível em:

<<https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788550813295/cfi/6/24!4/2/2@0.00:0.00>>.
Acesso: 01 abr. 2021.

MAZUCATO, T. et al. **Metodologia da pesquisa e do trabalho científico**. Penápolis: FUNEPE, 2018.

OLIVEIRA, A. C. P.; WALDHELM, A. P. S. Liderança do diretor, clima escolar e desempenho dos alunos: qual a relação? **Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação**, v. 24, n. 93, p. 824-844, 2016. <<https://doi.org/10.1590/S0104-40362016000400003>>.

OLIVEIRA, A. C. P. **As relações entre direção, liderança e clima escolar em escolas municipais do Rio de Janeiro**. 2015. 284 f. Tese (Doutorado) – Pontifícia Universidade Católica, Rio de Janeiro, 2015. Disponível em: <http://www2.dbd.puc-rio.br/pergamum/tesesabertas/1211278_2015_completo.pdf>. Acesso em: 27 mai. 2021.

PIZZANI, L.; SILVA, R. C.; BELLO, S. F.; HAYASHI, M. C. P. I. A arte da pesquisa bibliográfica na busca do conhecimento. **Rev. Dig. Bibl. Ci. Inf**, Campinas, v.10, n.1, p.53-66, jul./dez. 2012. Disponível em: <<file:///C:/Users/aluno/Downloads/1896-Texto%20do%20artigo-2549-1-10-20150409.pdf>>. Acesso em: 09 nov. 2019.

SILVA, M. J. M. R. **A inteligência emocional como fator determinante nas relações interpessoais: emoções, expressões corporais e tomada de decisão**. 2010. 248 f. Dissertação (Mestrado em Gestão/MBA) – Universidade Aberta, Lisboa, 2010. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/10400.2/1529>>. Acesso em: 23 dez. 2020.

VALENTE, M. N.; MONTEIRO, A. P. Inteligência emocional em contexto escolar. **Rev. Eletrônica de Educação e Psicologia**, v.7, p.1-11, set. 2016. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/315037489_Inteligencia_Emocional_em_Contexto_Escolar>. Acesso em: 27 jan. 2021.

VERGARA, S. C. A liderança aprendida. **GV Executivo**, v. 06, n. 1, p. 61-65, jan/fev. 2007. Disponível em: <<file:///C:/Users/4274/Downloads/34329-65533-1-PB.pdf>>. Acesso em: 18 nov. 2020.

VIEIRA, S. L.; VIDAL, E. M. Liderança e gestão democrática na educação pública brasileira. **Revista Eletrônica de Educação**, v.13, n.1, p.11-25, jan./abr.2019. Disponível em: <<http://www.reveduc.ufscar.br/index.php/reveduc/article/view/3175/783>>. Acesso em: 23 dez. 2020.

CAPÍTULO 17

CAPITAL HUMANO: UM INVESTIMENTO BENÉFICO PARA AS EMPRESAS?

Fábio Correia da Silva, Mestre em Economia Aplicada pela Universidade Federal de Alagoas- UFAL, Professor no Centro Universitário Mario Pontes Jucá – UMJ,

Ismaíres Daniele da Silva Lira, Tecnóloga em Gestão de Recursos Humanos pelo Centro Universitário Mario Pontes Jucá – UMJ

Poliana Patrícia dos Santos, Tecnóloga em Gestão de Recursos Humanos pelo Centro Universitário Mario Pontes Jucá – UMJ

Andreia Rodrigues Ferreira Baro, Mestranda em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia – PROFNIT/UFAL

Jarpa Aramis Ventura de Andrade, Mestre em Economia Aplicada pela Universidade Federal de Alagoas- UFAL, Professor no Centro Universitário Mario Pontes Jucá – UMJ

RESUMO

O capital humano leva em conta os atributos que são adquiridos através de experiência, educação e habilidades. O objetivo do trabalho é abordar analisar como o capital humano demonstrar resultados positivos para a empresa como também para o funcionário. Diante disso, a pesquisa buscou relacionar o capital humano com a influência que ele proporciona nas organizações, podendo-se constatar que ele é um importante fator para os resultados das empresas, sendo essencial na gestão moderna de pessoas. A metodologia utilizada foi a pesquisa bibliográfica com o método qualitativo e coletadas as informações em materiais de economia e gestão de pessoas. Efetivamente o trabalho conseguiu identificar que os investimentos aplicados como a melhoria do clima organizacional política salarias, treinamentos, incentivos, benefícios, programas sociais e investimento em segurança/saúde, geram valor econômico e trazem crescimento tanto para os colaboradores como para as empresas.

Palavras-Chave: Capital Humano; Recursos Humanos; Conhecimentos. Habilidades.

1 INTRODUÇÃO

O capital humano é o conjunto de conhecimentos, competências e atributos da personalidade de uma pessoa ao desempenhar um trabalho, de modo a produzir valor econômico, ou seja, ele é o conjunto de atributos conquistados por um trabalhador, por meio da educação e experiência. Foi através de Theodore Schultz, professor de Economia da Educação, especialista em economia agrária que se formaliza a Teoria do Capital Humano. Schultz coloca o conhecimento como forma de capital e a decisão de investir na capacitação do trabalhador passando a ser uma deliberação individual ou das partes interessadas em melhorar e/ou aumentar a produtividade.

A capacitação profissional é um dos requisitos básicos para manter a qualidade da equipe e conseqüentemente da produtividade de uma empresa. O investimento em programas de qualificação favorece tanto o empregador quanto o funcionário, uma vez que o colaborador agrega valor para si e para a empresa.

Para CHIAVENATO (2014, p.10), as pessoas são vistas como parceiras da organização, elas são capazes de conduzir a organização à excelência e ao sucesso. Quando ele fala em parceria se refere ao investimento que elas fazem na organização, investimentos como: compartilhamento de ideais, esforços contribuindo para que a empresa tenha o capital para pagar seus salários. E como capital Humano, as pessoas são vistas como o principal responsável a produzir valor econômico a organização.

O problema de pesquisa é: a valorização do capital humano nas empresas demonstra resultados positivos tanto para empresa como também para o funcionário? Neste contexto, o propósito deste trabalho foi relacionar o capital humano com a influência que ele proporciona nas organizações. Pode-se constatar que ele é importante para os fatores humanos que influenciam os resultados das empresas, sendo essencial na gestão moderna de pessoas.

Para o desenvolvimento dessa pesquisa bibliográfica, foi utilizado o método qualitativo e coletadas informações disponíveis sobre assuntos como: o conceito, a importância do capital humano para o desenvolvimento, habilidades adquiridas, a influência que ele exerce em organizações, Além da leitura e obtenção de informações em materiais de economia e gestão de pessoas, de autores como Chiavenato e artigos.

A pesquisa bibliográfica busca a resolução de um problema [...] Para tanto, é de suma importância que o pesquisador realize um planejamento sistemático do processo de pesquisa, compreendendo desde a definição temática, passando pela construção lógica do trabalho até a decisão da sua forma de comunicação e divulgação (BOCCATO, 2006, p.266).

Por sua vez, a pesquisa qualitativa, ao buscar a compreensão detalhada dos significados e características situacionais do problema ou objeto investigado, permite o aprofundamento e complexificação do fenômeno investigado.

[...] trabalha com valores, crenças, hábitos, atitudes, representações, opiniões e adequa-se a aprofundar a complexidade de fatos e processos particulares e específicos a indivíduos e grupos. A abordagem qualitativa é empregada, portanto, para a compreensão de fenômenos caracterizados por um alto grau de complexidade interna (PAULILO, 1999, p. 135).

No entanto, a pesquisa qualitativa não é entendida como um problema de validade e confiabilidade da pesquisa, uma vez que, como acrescenta RICHARDSON (2012), *apud* LIMA e MOREIRA (2015), o investigador qualitativo deve preocupar-se com a validade das

informações coletadas, de forma que os dados expressem autenticamente a visão do entrevistado, sobre a qual, o pesquisador mantém inferência mínima no processo.

Após o levantamento foi realizada uma análise buscando relacionar o capital humano com o êxito que pode trazer para as organizações que buscam o destaque no mercado.

2 REVISÃO DE LITERATURA

O Conceito de “capital humano” surgiu em meados do século XVIII quando foi apontado um questionamento sobre a necessidade de se levar em conta os fatores humanos na influência dos resultados da empresa, inclusive no sistema econômico que gira em torno dela.

2.1 Teorias do capital humano

Idealizado por Theodore William Schultz, um economista, nascido em Arlington (EUA), ganhador de um prêmio Nobel em economia no ano de 1997 por sua pesquisa pioneira sobre o desenvolvimento econômico, com problemas particulares dos países em desenvolvimento, e criador do livro “capital humano: investimentos em educação e pesquisa (1969) e da Escola de Chicago, que surgiu na década de 1950 sobre as ideias de alguns professores que tinham como influência a economia neoclássica. Um dos principais desenvolvimentos teóricos dessa escola foi o capital humano.

O capital humano leva em conta os atributos que adquiridos através de experiência, educação e habilidades. De acordo com SCHULTZ (1967), *apud* KELNIAR; LOPES; PONTILE (2013) os economistas não acreditavam que os aumentos de produtividade e de lucro poderiam ocorrer através do investimento no nível de instrução de indivíduos. Que não pode haver separação entre trabalhadores e suas habilidades, ambos se complementam e com o investimento o autor destacou que:

Os proprietários do capital humano são os trabalhadores, estes não podem se separar de suas habilidades e quanto mais conhecimento adquirirem melhor será a produtividade. O trabalhador passa a investir em educação na expectativa de retornos, educação transforma-se em produto negociável. Para que a educação resulte em crescimento econômico Schultz expressa que os investimentos devem ser de boa qualidade e corretos. (SCHULTZ, 1967, p. 43 *apud* Kelniar; Lopes; Pontile, 2013, online).

Diante do exposto pelo autor, o investimento em educação é de importância para o crescimento tanto pessoal como profissional. Quando ele menciona que ao investir na educação com as expectativas de retorno, torna-se um produto negociável, ou seja, de boa qualidade gera uma gama de possibilidades para o funcionário, que conseqüentemente traz retorno para empresa.

Para o economista ALFRED MARSHALL (1980), *apud* KELNIAR; LOPES; PONTILE (2013), as qualidades e as habilidades são bens imateriais, que fazem parte da definição do capital humano. Quanto mais conhecimento adquirido, maior será a confiança na execução das suas atividades. Por sua vez, para MARX (1996, p. 289), “para modificar a natureza humana geral de tal modo que ela alcance habilidade e destreza em determinado ramo do trabalho, tornando-se força de trabalho desenvolvida e específica, é preciso determinada formação ou educação”. Ou seja, o investimento em educação é de fundamental importância para que esse desenvolvimento aconteça e gere valor econômico.

2.2 O Capital Humano e os Recursos Humanos

O Capital Humano e a Gestão de Pessoas são dois conceitos que estão ligados. O Capital Humano, resumidamente, é o conhecimento dos colaboradores e suas capacidades de:

- desenvolver determinadas atividades;
- realizar o trabalho de modo a produzir valor econômico;
- gerar inovação e melhorias em processos, produtos e serviços.

Já o papel dos Recursos Humanos é promover as condições necessárias para o desenvolvimento dos funcionários. A área de Recursos Humanos está ligada à Segunda Revolução Industrial, entre o fim do século XIX e início do século XX. Inicialmente, o setor se chamava “Relações Industriais”, pois sua atuação era mais presente dentro das indústrias. A área cuidava das tarefas mais administrativas e burocráticas de supervisão de desempenho dos trabalhadores.

Nesse primeiro momento, não havia preocupação com a saúde e o bem-estar do colaborador. Além disso, eles eram vistos apenas como mão de obra. Mas logo após o fim da Segunda Guerra Mundial, na maior parte dos países industrializados passou a existir uma condição social de pleno emprego. Algo que garantiu avanços para a vida dos trabalhadores, apoiados pela ampliação do modelo do chamado “Estado de Bem-Estar Social”. Foi o início da evolução dos Recursos Humanos (RH).

Assim, o Recursos Humano deixou de focar na adequação dos trabalhadores à empresa e passou a se preocupar em oferecer benefícios aos colaboradores e também buscar formas de motivá-los e engajá-los. Para que eles produzissem mais, trazendo os melhores resultados para a empresa.

Para CHIAVENATO (2014, p. 31,32), a administração de Recursos Humanos é uma das áreas mais afetadas pelas mudanças que estão ocorrendo no mundo moderno. As empresas conseguiram visualizar que as pessoas fazem parte do seu elemento nervoso que introduz a inteligência nos negócios e a racionalidade nas decisões, ou seja, exercem um papel de extrema importância dentro da organização e com isso, surgiu uma nova nomenclatura, fala-se em Gestão de Pessoas e não mais em Recursos Humanos.

Tratar as pessoas como recursos organizacionais é um desperdício de talentos e de massa encefálica produtiva. Assim, hoje se fala em GP, e não mais em RH, exatamente para proporcionar essa nova visão das pessoas – não mais como meros funcionários remunerados em função do tempo disponibilizado para a organização, mas como parceiros e colaboradores do negócio da empresa. (CHIAVENATO, 2014, p. 31,32).

Grande parte dos funcionários se desmotiva com o passar do tempo entre as razões para a diminuição do interesse do trabalho está a falta de reconhecimento e de oportunidades. Uma das diversas funções que hoje fazem parte das responsabilidades da equipe de Recursos Humanos é ficar atento à inovação externa e ao avanço das tecnologias. Com um software que atenda as necessidades da organização, o funcionário tem oportunidades de seleção interna, o que favorece seu interesse em permanecer na empresa. Por mais que haja preocupação em realizar uma boa seleção na hora de contratar, é importante promover o crescimento de funcionários internos, como também:

- Avaliar cuidadosamente o perfil dos profissionais já contratados e dos candidatos as novas vagas, conseguindo assim um maior alinhamento a função e a cultura corporativa;
- Contratar pessoas dentro da cultura da organização e com as competências certas para cada vaga;
- Conhecer bem os funcionários conduzindo os processos de avaliação das equipes e direcionar ações de desenvolvimento com eficácia;
- Realizar treinamentos mais eficientes, focados em resolver as fraquezas atuais da empresa;
- Elaborar plano de carreira claro e alcançável onde o funcionário entenda o que é preciso para alcançar cargos melhores e a empresa dê condições para que esse aprendizado ocorra;
- Aumentar a produtividade e os resultados satisfatórios das ações do RH voltados ao engajamento e formação;

Essas e outras oportunidades são capazes de conferir maior reconhecimento do Capital Humano nas organizações, favorecendo o desenvolvimento das equipes e a motivação, utilizando para isso o aprendizado e novos desafios.

A tecnologia tem um papel muito importante no desenvolvimento e acúmulo do capital humano. Por meio dela, é possível acessar e disseminar novos conhecimentos, aumentando o valor desse capital da empresa.

As profundas mudanças e transformações tecnológicas, econômicas, políticas e sociais constituem as principais características do mundo atual e influenciam fortemente as organizações; por isso, os gerentes devem ser incumbidos de estimular, apoiar e alcançar a inovação por meio das pessoas. Alguns dos métodos de desenvolvimento de pessoas é a rotação de cargos, a oportunidades de posições de assessoria, a aprendizagem prática, os treinamentos e a participação em cursos e seminários externos.

A consequência desse esforço é a maior competitividade da empresa e, para os funcionários, a maior empregabilidade. O legítimo poder de negociação da força de trabalho também crescerá na medida em que este novo cenário for sendo construído.

O “Capital Humano” difere dos ativos físicos, pois não pode ser possuído pelo proprietário do capital, nem gerenciado como equipamento ou dinheiro. Os proprietários do conhecimento, se insatisfeitos, vão embora. E é deles que depende a inovação de produtos, processos e serviços.

De acordo com CHIAVENATO (2014, p. 481), os processos de gestão de pessoas são práticas que levam ao aumento do capital da organização. Incluem processos básicos de gestão de pessoas que levam ao aumento e consolidação das competências. Para ele, o capital humano “é o patrimônio de talentos, o estoque de conhecimento organizacional e o repertório de competências de uma organização”.

Para mobilizar, engajar e utilizar plenamente as pessoas em suas atividades, as organizações estão mudando conceitos e alterando as práticas gerenciais. Em vez de investir diretamente em produtos e serviços, estão investindo em pessoas que entendem destes e que sabem como criá-los, desenvolvê-los, produzi-los e melhorá-los. As pessoas passam a constituir o elemento básico do sucesso empresarial.

3 ELEMENTOS DE INFLUÊNCIA DO CAPITAL HUMANO NAS EMPRESAS

A valorização do Capital Humano faz referência aos ganhos que uma empresa pode ter com a qualificação dos funcionários. Como o aperfeiçoamento dos trabalhadores influencia os processos de produção, quanto maior o número de funcionários qualificados, mais eficazes os eles serão. Assim, quanto maior o capital humano, maior o retorno desse investimento.

A gestão moderna de pessoas, visa proporcionar conhecimentos, habilidades e competências às pessoas. CHIAVENATO (2014), diz que a moderna GP tem foco em: processos de agregar, de recompensar e de desenvolver para ter talentos qualificados, preparados e capacitados.

Para o autor, os processos precisam se adequar ao sistema integrado, buscando visar talentos para vantagens competitivas, eles devem possuir competências para que possam ser utilizadas como vantagens para a organização. “Em GP todos os processos e as atividades devem atender às múltiplas responsabilidades da empresa: financeira, social e cultural e ambiental. Integração e visão sistêmica são indispensáveis”. (CHIAVENATO, 2014, p. 481).

Algumas medidas do Capital Humano podem ser mensuradas através do Conhecimento, habilidades, competências, comprometimento, adaptabilidade, flexibilidade, desempenho, foco e resultados. A organização é de fundamental importância nesse processo de desenvolvimento. No quadro 1, a seguir, pode-se observar algumas categorias de análise de classes que norteiam a verificação da evidência do capital humano pelas organizações.

Quadro 1- Ações que influenciam a promoção do Capital Humano.

Categorias de análise	Definição Operacional	Palavras-chaves	Referências
Políticas salariais, planos de carreiras e/ou acordos coletivos.	Detalhamento sobre a composição e/ou possibilidade de evolução salarial.	Colaboradores, humano, plano, salário, remuneração, acordo e convenção.	Macagnan; Pisano, Lepore e Lamboglia
Medidas de satisfação, clima Organizacional e/ou motivação	Informações sobre o contentamento dos colaboradores em relação a empresa	Colaboradores, humano, opinião, satisfação, motivação e clima	Macagnan; Maçambanni et al.; Matos et al.; Góis et al.; Pisano, Lepore e Lamboglia.
Despesas com Treinamento/ Desenvolvimento/ Capacitação.	Informações relacionadas a investimentos em capacitação ligados diretamente a área técnica/operacional da organização	Colaboradores, humano, cursos, treinamentos, aperfeiçoamento, capacitação e pesquisa.	Macagnan; Maçambanni et al.; Góis et al.; Pisano, Lepore e Lamboglia.

Incentivos, benefícios e/ou programas sociais da empresa.	Investimentos em ações sociais por parte da empresa, podendo ser diretamente (pertinentes as pessoas) ou indiretamente (relacionados ao meio ambiente) destinados a sociedade.	Colaboradores, humano, social, benefício, incentivo e programa.	Macagnan; Maçambanni et al.; Góis et al.
Ações de segurança e/ou saúde.	Política interna relacionadas a segurança e/ou saúde do colaborador.	Colaboradores, humano, saúde, segurança, bem estar.	Macagnan; Matos et al; Pisano, Lepore e Lamboglia.

Fonte: adaptado de Meurer; Lopes; Musial (2017)

De acordo com quadro acima, pode-se observar as ações que exercem influências para promoção do Capital Humano.

A política salarial é um diferencial, tanto para que a organização se destaque e se posicione no mercado, como também para o colaborador, que fica mais motivado e produtivo diante de uma remuneração adequada à sua função.

Já o plano de carreira é o caminho que o colaborador percorre dentro da empresa, baseado no seu cargo e na avaliação de perfil, compreendendo suas competências e habilidades com a vantagem de obter desenvolvimento profissional, diminuir a rotatividade e desenvolver sua liderança.

As Políticas salariais, planos de carreiras e/ou acordos coletivos motivam os funcionários e estimulam a serem mais produtivos, trazendo perspectivas de futuro para o colaborador, diminuem a rotatividade, e com isso, conseqüentemente geram valor econômico para a organização. Diante disso, as medidas de satisfação, clima organizacional e/ou motivação, tem como principal objetivo, que os profissionais se sintam mais valorizados de maneira a atuarem em um ambiente mais propício para evoluir.

Todo esse clima favorece a satisfação, a motivação, o empenho e a dedicação. Com esses elementos melhoram a produção, a criatividade e a solução de problemas.

Na visão de PROCÓPIO *et al.* (2016, p.1) sobre impacto da política de participação nos lucros na motivação dos funcionários através de um estudo de caso em um supermercado:

[...] Observou-se ao longo do presente estudo através dos dados coletados que a PLR tem grande influência na motivação dos funcionários e representa uma parte importante de sua remuneração, portanto deve ser trabalhada e difundida dentre os colaboradores a fim de ressaltar sua importância e gerar resultados ainda melhores. Porém é importante destacar que essa não é a única forma de benefício que deve ser aplicada pela empresa, benefícios que não envolvem a remuneração em si também são de grande valia e considerados satisfatórios pelos funcionários. Conclui-se, portanto

que a PLR gera um grande e positivo impacto na motivação dos funcionários do Supermercado Linhares.

As despesas com Treinamento/ Desenvolvimento/Capacitação são ROI – Retorno sobre investimento. Esse é um termo comum entre os indicativos econômicos e é utilizado para uma análise de retorno de lucros ou também de prejuízos a partir de um determinado capital investido. Ele requer maior dedicação e tempo das equipes envolvidas, além de indicadores claros sobre o que se deseja aferir. No entanto, seus resultados contribuem de fato para evidenciar qual a eficácia dos treinamentos para o negócio da organização. É um processo de avaliação que precisam de indicadores bem definidos e de profissionais maduros para coletar e analisar os dados, além de critérios bem definidos sobre a forma como o ROI pode ser calculado a partir dos dados obtidos com a Avaliação de Resultados, em outras palavras, ele compara o custo/benefício de um investimento.

Investir em treinamentos, é investir nas pessoas para que elas gerem resultados positivos para a sua empresa. Quando o investimento no capital humano é feito através da educação, o conhecimento e as habilidades adquiridas no treinamento são colocados em prática na organização reduzindo o número de erros de procedimentos, redução de tempo na execução de processos e do número de horas extras, evitando volume de retrabalho. Isso traz melhorias não só para o dia a dia ou para a qualidade do projeto, mas também na autoestima do colaborador. Por exemplo, ganhar um curso pode fazer com que o profissional se sinta valorizado, por ter alguém “apostando” nele e no seu crescimento.

Os cursos são desenvolvidos e implantados, como forma de facilitar o retorno sobre o investimento realizado. Essas ações podem ser a melhoria de um processo e a segurança do colaborador ao efetuar os serviços, algo dentro do contexto da organização. O principal retorno é notado na alta qualidade dos serviços efetuados com segurança, assim é possível mostrar o ganho com relação à qualidade nos serviços.

Nas visões de COUTINHO, DELFINO E COSTA, (2009) *apud* FARIAS E MARTINS, (2014, p.21) utilizam-se da seguinte argumentação:

[...] ao longo dos anos o que vem mudando é que as empresas entendiam como gasto a realização de cursos, palestras e etc. e, atualmente, passaram a olhar para isso como investimento. Investir em treinamento e capacitação além de mostrar os comprometimentos com a valorização do capital humano passou a ser um diferencial bem visto e apreciado pelos integrantes das organizações que, através destes treinamentos, enxergam na companhia uma chance de melhorarem seu potencial e desenvolverem novas competências para galgarem degraus na organização.

Quando os objetivos do colaborador são traçados, a empresa pode planejar os treinamentos mais adequados, pensando não só na função que desempenha agora, mas também

nas atividades que ele poderá desempenhar no futuro. Além disso, os profissionais se sentem mais capacitados e motivados ao saber que já estão sendo treinados para assumir cargos melhores no futuro, o que aumenta muito a produtividade.

O estudo de DE FREITAS E BORGES-ANDRADE (2004, p. 55) sobre efeitos de treinamentos nos desempenhos individual e organizacional identificou que:

[...] treinamento é um dos fatores responsáveis pela geração de resultados. Outros fatores de contexto organizacional podem contribuir ou restringir o grau em que as pessoas utilizam o que aprenderam em treinamento, como tem sido demonstrado nas pesquisas sobre impacto de treinamento no trabalho e foi corroborado nesta pesquisa. Os resultados do estudo intensivo ainda sugerem que, em termos de impacto no nível organizacional, pode existir uma variedade de fatores de contexto que facilita o alcance dos resultados, tais como a estratégia e estrutura organizacionais, o modelo de gestão, a gestão de recursos humanos e a tecnologia. Parece que todos esses fatores precisam estar alinhados com os conteúdos e objetivos do treinamento para que ele possa gerar plenamente os efeitos desejados pela organização.

Os incentivos, benefícios e/ou programas sociais da empresa são políticas para encorajar a equipe interna, impulsionando o aumento da produtividade e a melhoria do desempenho. Eles podem ser por meio de premiações em dinheiro e/ou bonificações. É comum pensar que sejam despesas para a empresa, mas na realidade, são investimentos em estímulos e encorajamento. Eles geram qualidade de vida e motivação para toda a equipe. O que se pretende com os investimentos? Quase sempre incentivar o alcance de objetivos e a entrega de resultados. E o foco pode estar no desempenho do cargo ou na oferta de competências individuais.

Os benefícios e/ou programas sociais são vantagens e facilidades oferecidas pelas empresas aos seus colaboradores, funcionando como uma remuneração indireta em que parte do salário é convertida em serviços importantes de assistência ao trabalhador. Estes benefícios colaboram diretamente para a satisfação e o aumento da produtividade dos colaboradores, que se sentem amparados pela empresa, além de mais seguros mantendo a rotatividade muito mais baixa.

GHENO E BERLITZ (2011, p. 286) estudaram a remuneração estratégica e pacotes de benefícios em uma multinacional, identificando que os mesmos trouxeram o resultado abaixo:

[...] pode-se afirmar que a empresa tem implantado programas de remuneração estratégica buscando um novo conceito de remuneração para seus colaboradores, o qual foca mais o indivíduo, e não somente o cargo, estimulando o trabalho em equipe, aumentando a qualidade e a produtividade e contribuindo, de forma decisiva, para a melhoria dos resultados da empresa. A organização pesquisada não é uma empresa paternalista, onde o fato de o funcionário ter bom relacionamento com o chefe é motivo para uma promoção. Sabe-se que relacionamento interpessoal com o superior e os demais membros da equipe é importante, mas o colaborador só será promovido por mérito e qualificação e se estiver disposto a agregar cada vez mais valor para a empresa e para si próprio.

Quando o investimento é feito através das ações de segurança e/ou saúde, os resultados positivos começam na produtividade dos negócios. Assim, com os exames e diagnósticos em dia, não é necessário se ausentar do trabalho, o que garante ainda mais disposição e resultados positivos. Isso ajuda também a mantê-lo por mais tempo em seu emprego. As pessoas passam a maior parte do seu tempo na organização em um local de trabalho que constitui o seu costumeiro *habitat*. O ambiente de trabalho se caracteriza por condições físicas e materiais, psicológicas e sociais, ambas intimamente relacionadas.

Um ambiente de trabalho agradável facilita o relacionamento interpessoal e melhora a produtividade, bem como reduz acidentes, doenças, absenteísmo e rotatividade. Os programas de bem-estar são adotados por organizações que procuram prevenir problemas de saúde de seus funcionários. O caráter profilático dessas ações parte do reconhecimento de seu efeito sobre o comportamento dos funcionários e estilo de vida fora do trabalho, encorajando as pessoas a melhorar seu padrão de saúde.

MONTEIRO E DRAGO (2015, p. 15) realizaram estudo de caso sobre o tema saúde e segurança do trabalho em um banco do estado do Pará. Identificou que, os benefícios em relação aos empregados:

[...]os benefícios oferecidos pela área de saúde e segurança do trabalho são amplamente utilizados pela maioria dos empregados, que acreditam que estes programas contribuem para a melhoria da qualidade de vida, para a manutenção de um ambiente saudável e seguro diminuindo gastos com questões judiciais, perda de produção e melhoram a imagem da empresa por meio de ações de responsabilidade social com empregados e seus familiares. Como resultado da pesquisa constatou-se também que a maioria dos empregados entrevistados gosta de trabalhar no Banco, o que contribui para o sucesso da organização.

Assim, as organizações são verdadeiros organismos vivos e em constante ação e desenvolvimento. Quando elas são bem sucedidas, tendem a crescer ou no mínimo sobreviver, e, o crescimento acarreta maior complexidade dos recursos necessários as operações, como o aumento do capital e instalações, incremento de tecnologia, atividades de apoio, etc. Provoca ainda o aumento do número de pessoas, bem como a necessidade de intensificar a aplicação de conhecimentos, habilidades e competências indispensáveis a manutenção e a competitividade do negócio. As pessoas passam a significar o diferencial que mantém e promovem o sucesso organizacional. Portanto, investir no capital humano é desenvolver a própria empresa, pois são as pessoas que estão por trás dos processos e do sucesso das organizações.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Quando o trabalho foi iniciado, foi identificada a necessidade de aprofundamento sobre o tema discutido, como o seu conceito, a importância que se tem para o desenvolvimento, habilidades adquiridas e a influência que ele exerce. Após o levantamento dos dados, foi realizada uma análise buscando relacionar o tema, com o êxito que ele traz para organizações que buscam o destaque no mercado. Por isso, a importância de estudar sobre o capital humano.

Diante disso, a pesquisa teve como objetivo geral, relacionar o capital humano com a influência que ele proporciona nas organizações, podendo-se constatar que ele é um importante fator para os resultados das empresas, sendo essencial na gestão moderna de pessoas. Constatou-se que o objetivo geral foi atendido, porque efetivamente o trabalho conseguiu identificar que os investimentos aplicados, como a melhoria do clima organizacional, políticas salariais, treinamentos, incentivos, benefícios, programas sociais, investimento em segurança e saúde, geram valor econômico e trazem crescimento tanto para os colaboradores, como para as empresas.

Com isso, o problema da pesquisa foi respondido. Quando surge o questionamento se a valorização do capital humano nas empresas demonstra resultados positivos tanto para empresa como também para o funcionário, durante a pesquisa, descobriu-se que sim, pois as pessoas passam a significar o diferencial competitivo que mantém e promove o sucesso organizacional. Assim, investir no capital humano é benéfico para as empresas, pois reflete o desenvolvimento da própria empresa, uma vez que são as pessoas que estão por trás dos processos e do sucesso das organizações.

A metodologia utilizada foi pesquisa bibliográfica, com o método qualitativo e coletadas informações, além da leitura e obtenção de informações em materiais de economia e gestão de pessoas. Diante da metodologia proposta, a pesquisa poderia ser realizada através de artigos mais atualizados, já que é um tema de importância para a gestão moderna de pessoas, a única dificuldade encontrada para desenvolver a pesquisa, foi a disponibilização desses artigos atualizados sobre o tema, que no decorrer do trabalho foram encontrados em sua maioria de anos passados, limitando um pouco a pesquisa.

A pesquisa abriu um pequeno leque de possibilidades existentes sobre os benefícios do investimento em capital humano para a gestão moderna de pessoas. Sugere-se aos leitores, que busquem aprofundar-se nesse tema, em assuntos complementares, inclusive questionando pessoas envolvidas nas áreas de gestão. Para pesquisas futuras, seria valoroso a realização de

estudos de caso, mostrando os efeitos individuais das ações voltadas para o capital humano no desempenho das organizações e mesmo nos próprios colaboradores.

REFERÊNCIAS

CALABRIA F. **Proposta de um modelo para desenvolvimento do capital humano com suporte na mudança do paradigma do treinamento para o aprendizado.** Dissertação de mestrado. Universidade federal de Pernambuco. Recife, junho, 2005. Disponível em: https://attena.ufpe.br/bitstream/123456789/5935/1/arquivo7483_1.pdf Acesso em: 18 set. 2020.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações.** 4.ed. Barueri, SP: Manole, 2014.

COSTA S. S. G. **Governamentalidade neoliberal, Teoria do capital humano e empreendedorismo. Educação & Realidade 2009,** em: <https://www.redalyc.org/pdf/3172/317227054011.pdf> Acesso em: 24 out. 2020.

Evidenciação de Investimentos em Capital Humano nos relatórios da administração das melhores empresas para se trabalhar. 7º Congresso UFS de controladoria e finanças. Florianópolis, 10 a 12 de setembro de 2017. Disponível em: <http://dvl.ccn.ufsc.br/10congresso/anais/7CCF/20170710003108.pdf>. Acesso em: 17 set. 2020.

FREITAS, I. A.; BORGES-ANDRADE, J. E. Efeitos de treinamento nos desempenhos individual e organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, v. 44, n. 3, p. 44-56, 2004. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/1551/155117750004.pdf>. Acesso em: 06 dez 2020.

GHENO, R.; BERLITZ, J. Remuneração Estratégica e Pacote de Benefícios: um Estudo de Caso Aplicado ao Nível Operacional de uma Multinacional. **Revista de Administração da UFSC**, v. 4, n. 2, art. 5, p. 268-287, 2011. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/2734/273419420006.pdf>. Acesso em: 06 dez 2020.

KELNIAR, V. C; LOPES, J. L., PONTILI, R. N; **A teoria do Capital Humano: Revisando conceitos.** O Método Científico – VIII Encontro de Produção Científica e Tecnológica. Disponível em: http://www.fecilcam.br/nupem/anais_viii_epct/PDF/TRABALHOS-COMPLETO/Anais-CSA/ECONOMICAS/05-Vckelniartrabalhocompleto.pdf. Acesso em: 18 setembro 2020.

LIMA M. DO S. B., MOREIRA E. V. A pesquisa qualitativa em geografia. **Caderno Prudentino de Geografia**, Presidente Prudente, n.37, v.2, p.27-55, ago./dez. 2015. Disponível em: <https://revista.fct.unesp.br/index.php/cpg/article/view/4708/3618>. Acesso em 18 set. 2020.

MARX, Karl. **O capital.** Coleção os Economistas. V. 1. Tomo 1. Editora Nova Cultural Ltda., São Paulo, 1996.

MEURER, A. M.; LOPES, I. F.; MUSIAL, N. T. K. Evidenciação de Investimentos em Capital Humano nos Relatórios da Administração das Melhores Empresas para Trabalhar . **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 10, n. 3, p. 149-177, 2017. Disponível em: <http://portaldeperiodicos.unisul.br/index.php/EeN/article/view/5428/pdf>. Acesso em: 17 set. 2020.

MONTEIRO R. F. O.; DRAGO A. A. Saúde e Segurança do Trabalho: Estudo de caso no Banco do Estado do Pará - BANPARÁ. **Revista de Administração e Contabilidade - RAC**, [S.l.], v. 2, n. 4, set. 2015. ISSN 2358-1948. Disponível em: <http://revistasfap.com/ojs3/index.php/rac/article/view/126>. Acesso em: 06 dez. 2020.

PAULILO, M. A. S. (1999) A Pesquisa Qualitativa e a História de Vida. **Serviço social em revista**, v. 1, n.1, 135 - 148. Disponível em: <http://www.uel.br/revistas/ssrevista/n1v2.pdf>. Acesso em: 17 de setembro de 2020.

PIZZANI, L.; SILVA, R. C. da; BELLO, S. F.; HAYASHI, M. C. P. I. A arte da pesquisa bibliográfica na busca do conhecimento. **RDBCI: Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, Campinas, SP, v. 10, n. 2, p. 53–66, 2012. DOI: 10.20396/rdbci.v10i1.1896. Disponível em: <https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/rdbci/article/view/1896>. Acesso em: 17 setembro 2020

PROCÓPIO J. R. B., MOLLICA A. M. V., MAGALHÃES A. C.; BAIA J. W. **O impacto da política de participação nos lucros na motivação dos funcionários**: um estudo de caso no supermercado linhares. I Fórum Científico Fagoc de Administração 2016. Disponível em: <https://revista.unifagoc.edu.br/index.php/forum/article/view/99/124>. Acesso em: 06 dez 2020.

SOUZA, R. F. **Influência da remuneração e do capital humano no crescimento interno da firma**. 2017. 126 f. Dissertação (Mestrado - Programa de Pós-Graduação em Contabilidade) - Universidade Estadual do Oeste do Paraná, Cascavel, 2017. Disponível em: <http://tede.unioeste.br/handle/tede/3447#preview-link0>, acesso em: 12 nov. 2020.

SPINELLI I. M. A. **FORMAÇÃO, Desenvolvimento do capital humano e vantagem competitiva. Dissertação de mestrado em economia e gestão de recursos humano. FEP Faculdade de economia universidade do Porto, 2017. Disponível em: <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/80141/2/36397.pdf>**. Acesso em: 20 out. 2020.

CAPÍTULO 18

OS EFEITOS DA COBRANÇA ADMINISTRATIVA ESPECIAL – CAE NA ARRECAÇÃO DA SECRETARIA DA RECEITA FEDERAL DO BRASIL

Marília Soares Parente, Bacharel em Direito, Especialista em Direito Processual, UNICE
Francisco Apoliano Albuquerque, PhD, Professor da Universidade Estadual Vale do Acaraú
– UVA

RESUMO

O presente artigo científico tem como objetivo geral identificar os procedimentos e as ferramentas utilizadas pela Cobrança Administrativa Especial – CAE, da Secretaria Especial da Receita Federal do Brasil – RFB. Os objetivos específicos do estudo abordam os efeitos dos principais conceitos, critérios, escala de prioridades, medidas coercitivas e ferramentas de tecnologia atualmente utilizadas na Cobrança Administrativa Especial da RFB. Para se atingir os objetivos específicos, inicialmente, faz-se um estudo da Cobrança Administrativa Fiscal convencional e, posteriormente, são apresentados o conceito e as peculiaridades da Cobrança Administrativa Especial – CAE. A problemática estudada foi: quais os efeitos da Cobrança Administrativa Especial na arrecadação da Receita Federal do Brasil – RFB com os métodos utilizados? A metodologia de pesquisa aplicada tem caráter teórico-empírico, com a utilização de recursos bibliográficos legais e literaturas científicas conhecidas e correlatas, sendo desenvolvida na forma de um estudo exploratório, descritivo e quali-quantitativo. Inicialmente, é utilizada a pesquisa bibliográfica, de forma a aprofundar o conhecimento em relação à Cobrança Administrativa Fiscal e à Cobrança Administrativa Especial – CAE, justificando-se, portanto, o conceito de pesquisa exploratória, enriquecida com dados estatísticos de arrecadação da Cobrança Administrativa Especial – CAE, por todo o Brasil, a fim de reunir informações quantitativas que possibilitaram verificar um escopo mais definido e preciso de sua sistemática e efetividade.

Palavras-chave: Cobrança Administrativa Especial. Secretaria Especial da Receita Federal do Brasil. Cobrança Administrativa Fiscal.

1 INTRODUÇÃO

A Cobrança Administrativa Fiscal é um procedimento realizado pela Fazenda Pública para exigir o pagamento dos créditos tributários constituídos por meio de um lançamento tributário. Esse lançamento é vinculado à lei e praticado por autoridade administrativa legalmente competente para esse fim.

A Secretaria da Receita Federal do Brasil – RFB é o principal órgão da Administração Tributária Federal, integrante do Ministério da Economia (Antigo Ministério da Fazenda), responsável por administrar os tributos de competência da União e por cobrá-los administrativamente. Deve-se frisar que arrecadar tributos federais é sua finalidade central.

Adicionalmente, a RFB monitora e acompanha os maiores contribuintes para evitar evasão fiscal, fiscaliza empresas e cidadãos para impedir a sonegação fiscal, controla a entrega das declarações fiscais obrigatórias, controla os pagamentos e, por fim, efetua a cobrança administrativa dos créditos tributários.

Durante anos, a RFB se especializou e se tornou um órgão de excelência na constituição do crédito tributário, chegando a índices altíssimos de aderência no lançamento. No entanto, além da inadimplência fiscal, os contribuintes também evoluíram seus métodos de sonegação, utilizando-se de práticas criminosas para fugir da fiscalização e reter menos tributos.

O instrumento da Execução Fiscal ampliou o rol de medidas coercitivas para recuperação dos créditos tributários, a exemplo das medidas cautelares fiscais, penhora de bens e direitos, entre outras. No entanto, a Execução Fiscal se refere ao procedimento pelo qual uma Fazenda Pública exige dos contribuintes inadimplentes o crédito que lhe é devido, utilizando-se para isso do Poder Judiciário, pois não lhe cabe responsabilizar diretamente o devedor.

No que tange ao processo de cobrança administrativa fiscal, cuja eficácia depende principalmente da celeridade e das medidas coercitivas aplicadas, sabe-se que menos complexidade, órgãos e procedimentos resultam em mais arrecadação e efetividade na cobrança final.

Dentro desse contexto, surge a Cobrança Administrativa Especial¹⁴ no âmbito da RFB, assim definida como aquela realizada de forma prioritária, com vistas a aprimorar os procedimentos de recuperação de créditos tributários (CT) e, conseqüentemente, promover o aumento e a sustentação da arrecadação dos tributos federais.

A Cobrança Administrativa Especial – CAE trata de contribuintes inadimplentes, cujo montante da dívida supera R\$ 10 milhões de reais ou que sejam incluídos na CAE pela unidade da RFB, levando em consideração outro tipo de critério ou escala de prioridade. Esses devedores maiores são investigados minuciosamente pelo setor de cobrança administrativa especial, contrastando com as medidas coercitivas possíveis de serem aplicadas para cada caso.

Dentre as medidas coercitivas possíveis de serem aplicadas para os contribuintes da CAE estão: inclusão no CADIN; exclusão de parcelamento especial e convencional; exclusão

¹⁴ BRASIL. Portaria RFB nº 1.265, de 03 de setembro de 2015. **Aprova procedimentos para a Cobrança Administrativa Especial no âmbito da Secretaria da Receita Federal do Brasil**. Receita Federal, 2015. Disponível em: <<http://normas.receita.fazenda.gov.br/sijut2consulta/link.action?visao=anotado&idAto=67560>>. Acesso em: 06 de abril 2021.

do regime Simples Nacional; exclusão de regimes de benefício fiscal; arrolamento de bens; revogação de concessões e permissões da prestação de serviços públicos; representações fiscais para fins penais; aplicação de multas isoladas; dentre várias outras.

Ademais, atualmente, a CAE conta com ferramentas de tecnologia que auxiliam a verificação e automatização da conformidade tributária com foco na arrecadação e aplicação dessas medidas persuasivas.

Desse modo, este artigo científico se propõe a verificar a sistemática da Cobrança Administrativa Especial – CAE, identificando os principais conceitos, métodos e ferramentas utilizadas para garantir uma cobrança eficaz, demonstrando estatisticamente o efeito dessa cobrança na arrecadação da RFB.

2 COBRANÇA ADMINISTRATIVA FISCAL

Primeiramente, faz-se necessário apresentar o conceito do termo Cobrança Administrativa Fiscal, seus aspectos legais, procedimentos e fatores considerados mais relevantes, para facilitar o estudo e a compreensão da Cobrança Administrativa Especial – CAE.

2.1 ASPECTOS LEGAIS

O termo Cobrança, segundo o Dicionário Houaiss¹⁵, está definido como o ato ou efeito de cobrar, receber, arrecadar e coletar quaisquer dívidas. Já a palavra administrativa nos remete ao ato administrativo, conceituado por Hely Lopes Meirelles como toda manifestação unilateral de vontade da Administração Pública que, agindo nessa qualidade, tenha por fim imediato adquirir, resguardar, transferir, modificar, extinguir e declarar direitos ou impor obrigações, aos administrados ou a si própria. Por fim, o vocábulo fiscal, que na presente acepção deriva-se de fisco, significa, segundo o Houaiss, em um “conjunto de órgãos públicos responsável pela determinação e arrecadação de impostos, taxas etc.; também tem o significado de fazenda.

A prática do lançamento tributário, no entanto, é necessária para que a Fazenda Pública possa exercer atos de cobrança do tributo, primeiramente, de forma administrativa, e, depois (se frustrada a cobrança administrativa), por meio de ação judicial, precedida esta de outra providência formal, que é “a inscrição do tributo como dívida ativa” (AMARO, 2006, p. 342). O lançamento tributário acrescenta a exigibilidade do tributo e, desatendida a exigência, a etapa

¹⁵ HOUAISS, A. Dicionário Houaiss de Língua Portuguesa. Rio de Janeiro: Objetiva, 2009

seguinte é a da inscrição em dívida ativa, com o que se tem a exequoriedade da obrigação tributária.

Cabe aqui ressaltar o conceito de tributo empregado acima, lavrada nos artigos 3º e 5º, da Lei nº 5.172, de 25 de outubro de 1966 (Código Tributário Nacional – CTN).

Art. 3º Tributo é toda prestação pecuniária compulsória, em moeda ou cujo valor nela se possa exprimir, que não constitua sanção de ato ilícito, instituída em lei e cobrada mediante atividade administrativa plenamente vinculada.

(...)

Art. 5º Os tributos são impostos, taxas e contribuições de melhoria.

O tributo lançado (ou crédito tributário, como se refere o CTN) decorre de uma obrigação tributária que nasce com a ocorrência de um fato gerador. Fato gerador da obrigação tributária principal, conforme o Código Tributário Nacional, “é a situação definida em lei como necessária e suficiente à sua ocorrência” (art. 114). Já o fato gerador da obrigação acessória “é qualquer situação que, na forma da legislação aplicável, impõe a prática ou a abstenção de ato que não configure obrigação principal” (art. 115).

É importante ainda salientar o artigo 113º, do CTN, que trata dos conceitos da obrigação tributária principal e acessória:

Art. 113º A obrigação tributária é principal ou acessória.

§1º A obrigação principal surge com a ocorrência do fato gerador, tem por objeto o pagamento de tributo ou penalidade pecuniária e extingue-se juntamente como crédito dela decorrente.

§2º A obrigação acessória decorre da legislação tributária e tem por objeto as prestações, positivas ou negativas, nela previstas no interesse da arrecadação ou da fiscalização dos tributos.

Assim, de uma forma geral, a obrigação tributária principal inclui o pagamento de tributos e multas, enquanto a obrigação tributária acessória inclui a entrega de declarações, escriturações etc. Caso não haja o pagamento ou cumprimento da obrigação tributária, dar-se o início do processo de cobrança.

Todos esses conceitos citados acima, além dos princípios básicos estabelecidos na Constituição Federal¹⁶, em seu art. 37 (legalidade, impessoalidade, moralidade, proporcionalidade, eficiência) e no art. 2º, da Lei nº 9.784/99¹⁷ (finalidade, motivação, razoabilidade, proporcionalidade, moralidade, ampla defesa, contraditório, segurança jurídica, interesse público, dentre outros), para a atuação da Administração Tributária, são a base legal

¹⁶ BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988, 1988. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acesso em: 09 de abril 2021.

¹⁷ BRASIL. Lei de Procedimento Administrativo - Lei 9784/99 | Lei nº 9.784, de 29 de janeiro de 1999.

para a Cobrança Administrativa Fiscal garantir a arrecadação necessária e com eficiência ao Estado.

Apesar da percepção de que a cobrança administrativa fiscal se resume a enviar uma carta de cobrança ao contribuinte e, caso a inadimplência subsista, encaminhar a cobrança para inscrição em dívida ativa, será constatado no decorrer do trabalho que o assunto é extremamente complexo e influenciado por vários fatores internos e externos da Administração Pública.

2.2 PROCEDIMENTOS

No presente subcapítulo, serão abordados os aspectos relacionados com os procedimentos a serem adotados.

A primeira fase do processo de cobrança administrativa fiscal ocorre com a constituição do crédito tributário, através do lançamento, que pode ser de três formas (AMARO, 2006):

- ✓ por declaração: quando o lançamento ocorre devido a entrega de uma declaração à autoridade administrativa competente;
- ✓ de ofício: este lançamento é feito por iniciativa da autoridade administrativa competente, independente da colaboração do devedor;
- ✓ por homologação: também conhecido como autolançamento; esse tipo de lançamento tributário é efetuado em relação aos tributos cuja legislação atribui ao devedor a obrigação de antecipar o pagamento dos tributos sem prévio exame de autoridade administrativa competente.

Após a constituição do crédito tributário, o contribuinte que não realiza o pagamento do imposto dentro do vencimento terá débitos exigíveis e vencidos junto à autoridade competente de fiscalização. Adicionalmente, o contribuinte que não realiza e envia a declaração ou o lançamento por homologação também fica sujeito à fiscalização e processos de cobranças, como o envio de notificação pela autoridade competente, seja pelo débito declarado e não pago ou por descumprimento de alguma obrigação acessória.

Nesta etapa, o contribuinte possui duas opções:

- ✓ regularizar a cobrança dentro do prazo estipulado (pagamento, parcelamento, compensação);
- ✓ não concordar com a cobrança e impugnar o débito, por meio de uma defesa administrativa (contencioso administrativo).

Sem o atendimento pelo contribuinte às opções acima, o processo de cobrança dos débitos é encaminhado para a segunda fase com sua inscrição em dívida ativa, cuja responsabilidade é da Procuradoria de Fazenda responsável pela administração do tributo em aberto.

Nesta fase, os valores de cobrança são majorados, pois, além do valor original do tributo, da multa e dos juros, são devidos os honorários da Procuradoria. A par disso, o contribuinte poderá ter seu nome inscrito no CADIN (Cadastro de Inadimplentes), se o débito for de um imposto federal e ainda sofrer com a CDA (certidão de dívida ativa) protestada ou ajuizada.

Com o protesto da CDA, além de complicações financeiras com contratantes, uma eventual certidão negativa não será emitida e um novo contrato ficará em risco.

Já com o ajuizamento da CDA, a cobrança deixa de acontecer na via administrativa e passa a ser judicial, por meio da Execução Fiscal. Nesta fase, há o risco de uma restrição patrimonial, pois, para satisfazer o valor em aberto, instrumentos como a penhora e o arresto de bens são utilizados.

Assim, percebe-se que medidas coercitivas eficazes devem ser adotadas pela Administração Tributária para recuperação do crédito tributário, logo na primeira fase do processo de cobrança administrativa fiscal. A Receita Federal do Brasil, órgão responsável pela etapa inicial da cobrança, acaba dispondo basicamente da restrição à Certidão Negativa de Débitos Tributários – CND para o contribuinte inadimplente.

Dessa forma, fica evidente que o Brasil adota um formato de procedimento de cobrança majoritariamente judicial, pois a cobrança acaba sendo mais efetiva com o instituto da execução fiscal, em que o trâmite se desenvolve no âmbito judiciário. Por outro lado, a grande maioria dos países utilizam um procedimento predominantemente administrativo, ou seja, todos os atos necessários para realizar a cobrança fiscal, do início até o fim, são realizados pela própria Administração Tributária, sem a necessidade de intervenção de autoridades judiciárias.

Constata-se que o tempo para iniciar a cobrança administrativa fiscal pela RFB, os mecanismos existentes para proteger o crédito tributário de possíveis inadimplências e as medidas coercitivas que são utilizadas pelos órgãos fazendários são fatores que afetam a cobrança administrativa.

2.3 PRINCIPAIS FATORES QUE AFETAM A COBRANÇA ADMINISTRATIVA

Uma Cobrança Administrativa Fiscal eficaz é de suma importância para garantir a necessária arrecadação ao Estado, pois de nada adianta exigir um tributo de uma empresa que já encerrou suas atividades, não possa mais ser encontrada ou já não possua bens para adimplir a dívida.

O tempo entre o fato gerador do tributo e início do procedimento da cobrança se consubstancia no principal fator de eficácia da cobrança. Situações como a contestação administrativa, o parcelamento e a compensação suspendem a exigibilidade do crédito tributário e têm se tornado mais complexos e demorados, atrasando demasiadamente a cobrança administrativa.

O contencioso administrativo fiscal se inicia no instante em que o contribuinte apresenta uma impugnação de um lançamento de ofício ou manifestação de inconformidade contra decisões relativas ao tributo que esteja lhe sendo imputado.

As fases processuais do contencioso administrativo fiscal são enumeradas a seguir, para melhor entendimento:

- 1) Autoridade Administrativa efetua o Lançamento de ofício ou emite um Despacho Decisório de Indeferimento do Direito Creditório;
- 2) Contribuinte apresenta a Impugnação ou Manifestação de Inconformidade. Neste momento, tem início o contencioso administrativo. O crédito tributário fica com a exigibilidade suspensa até a decisão administrativa definitiva;
- 3) Julgamento em 1º Instância (DRJ - Delegacia Regional de Julgamento);
- 4) Acórdão de 1º Instância;
- 5) Contribuinte apresenta Recurso Voluntário;
- 6) Julgamento em 2º Instância (CARF - Conselho Administrativo de Recursos Fiscais);
- 7) Acórdão de 2ª Instância;
- 8) Contribuinte apresenta Recurso Especial de Divergência;
- 9) Julgamento em Instância Especial; e
- 10) Decisão administrativa definitiva.

Percebe-se acima um cenário desfavorável para a cobrança administrativa fiscal para recuperar o crédito tributário, devido ao tempo de tramitação de um processo entre os principais órgãos Julgadores, que são a DRJ – Delegacia Regional de Julgamento¹⁸ e o CARF – Conselho Administrativo de Recursos Fiscais¹⁹.

Quanto ao instituto do parcelamento, é normal que os contribuintes transfiram débitos já parcelados para novos parcelamentos especiais assim que são instituídos pela RFB. A instituição de parcelamentos especiais vem demonstrando que, além da renúncia fiscal pela RFB, permite devedores contumazes a postergação recorrente de dívidas.

Por último, a compensação constitui uma modalidade de extinção do tributo e possibilita ao contribuinte utilizar seus créditos líquidos e certos com a Fazenda Pública para abater os seus débitos fiscais (art. 170 do CTN). Portanto, se o credor não aceitar eventual título de crédito do devedor, a dívida deveria permanecer em cobrança, não precisando suspendê-la até que o devedor provasse o valor do título do crédito.

Além da demora para iniciar efetivamente a cobrança, os mecanismos existentes atualmente para proteger o crédito tributário de possíveis inadimplências têm se mostrado ineficientes. Aqui frisa-se a garantia do crédito tributário que tem o propósito de tutelar o crédito fiscal e de dar eficácia ao cumprimento de uma obrigação tributária.

Apesar de o CTN, em seus artigos 183 a 185-A, enumerar as garantias do crédito tributário em que todos os bens e rendas do sujeito passivo respondem pelo pagamento do crédito tributário, o artigo 185 do CTN estabelece que na presunção de fraude essa proteção só tem efeitos após a inscrição do crédito em dívida ativa. Essa presunção de fraude deveria ocorrer quando do desfazimento dos bens do sujeito com os tributos constituídos e não somente após os débitos inscritos, pois observa-se que muitos devedores se utilizam do contencioso administrativo na intenção de ter tempo hábil de esvaziar o seu patrimônio a fim de frustrar futura execução fiscal.

Finalizando esse tópico, as medidas coercitivas se referem às ações praticadas pelo Estado com a finalidade de obrigar o devedor a pagar um tributo estabelecido em lei valendo-se de sua força coercitiva, nem que para isso seja necessário destituí-lo de seus bens ou direitos.

¹⁸ RFB. Julgamento Administrativo na DRJ. Receita Federal, 2019. Disponível em: <http://normas.receita.fazenda.gov.br/sijut2consulta/link.action?visao=anotado&idAto=115878>.

¹⁹ CARF. Portaria MF nº 343, de 09 de junho de 2015. Aprova o Regimento Interno do Conselho Administrativo de Recursos Fiscais (CARF), 2015. Disponível em: <http://idg.carf.fazenda.gov.br/acesso-ainformacao/institucional/regimento-interno/ricarfmultivigente.pdf>. Acesso em: 12 abril 2021.

No entanto, tal poder no Brasil está restrito ao Poder Judiciário no âmbito de uma ação de Execução Fiscal, concedendo menor autonomia à Administração Tributária, refletindo negativamente na recuperação dos créditos.

Assim, com todo o conteúdo apresentado acima, fica claro que são necessárias medidas coercitivas eficazes ainda no âmbito administrativo, com menos procedimentos e órgãos envolvidos, para garantir a arrecadação necessária ao Estado e maior celeridade ao processo de cobrança fiscal.

3 COBRANÇA ADMINISTRATIVA ESPECIAL – CAE

No presente capítulo, serão abordados temas relacionados à Cobrança Administrativa Especial – CAE.

3.1 ASPECTOS GERAIS

A Cobrança Administrativa Especial está prevista no artigo 1º, da Portaria RFB N.º 1265, de 03 de setembro de 2015. A Cobrança Administrativa Especial - CAE é realizada de forma prioritária e atinge grandes devedores (CT \geq 10 milhões de reais), mas qualquer contribuinte que apresente algum outro critério relevante (ser um contribuinte diferenciado, valores enquadrados em alguma medida coercitiva específica etc.) poderá ser incluído pela equipe de cobrança especial da unidade da RFB.

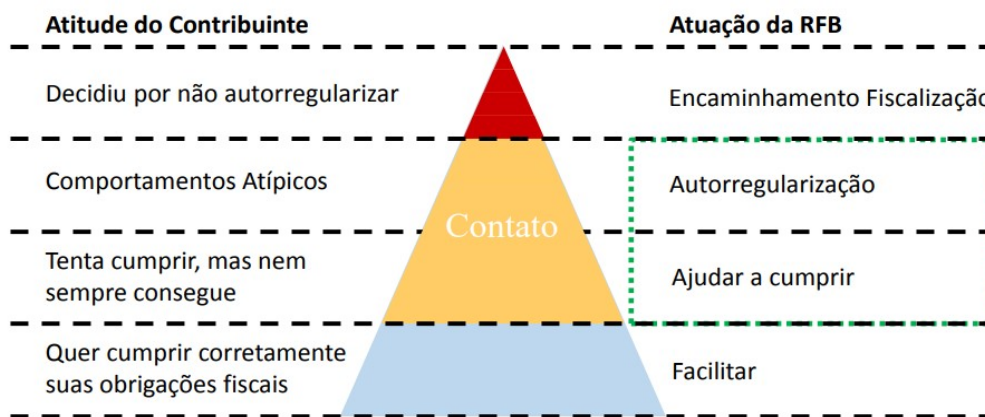
Àqueles contribuintes que não regularizarem os CT abrangidos pela CAE, a Portaria N.º 1265/2015 lista 28 (vinte e oito) medidas coercitivas (administrativas, fiscais, patrimoniais ou penais) que podem ser aplicadas, conforme o caso. Muitas dessas medidas coercitivas, como será visto ao longo do estudo, podem ser aplicadas ainda no âmbito administrativo, o que torna a recuperação dos créditos tributários mais eficiente.

Baseia-se nos princípios de Conformidade Fiscal ou *Compliance* e da Boa-fé dos Administrados (Pirâmide de Conformidade). *Compliance* é a obrigação de estar em conformidade com o cumprimento de leis, diretrizes, regulamentos internos e externos, buscando diminuir riscos relacionados à reputação e ao risco legal/regulatório. Abaixo, a Pirâmide da Conformidade²⁰ para um melhor entendimento da atuação da RFB em virtude do comportamento ou atitude do contribuinte:

²⁰ **SITE:** www.sindireceita.org.br/blog/aplicabilidade-do-modelo-piramide-de-conformidade-fiscal-a-cobranca-dos-tributos-no-brasil-um-estudo-de-caso-na-rfb-rs/

Figura 1 Pirâmide de Conformidade

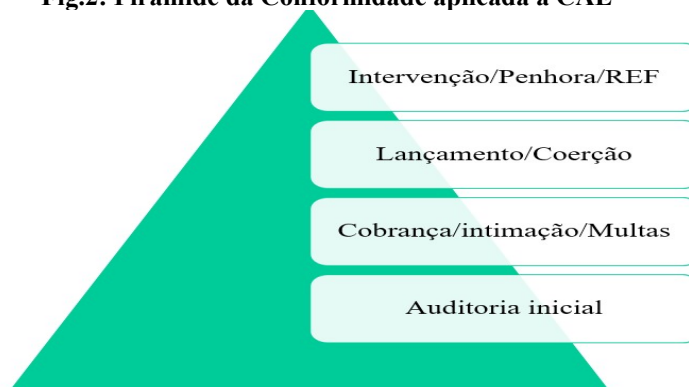
Pirâmide da Conformidade (Compliance)



Fonte: Bibliografia pesquisada, 2021.

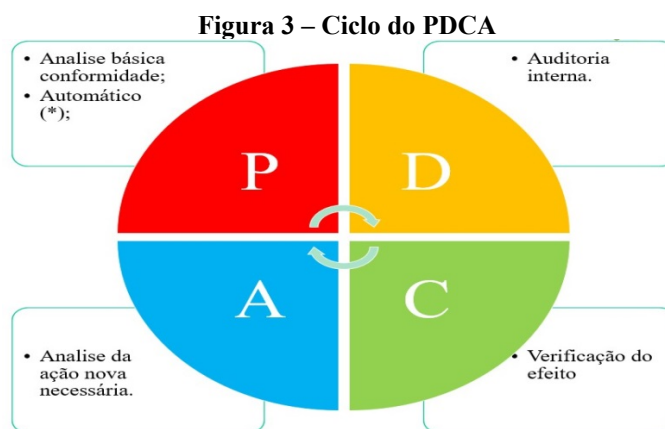
Já o Princípio da boa-fé dos administrados segue as diretrizes legais. O objetivo central da CAE é propor uma sistemática de cobrança que possa ser eficaz e correta. Basicamente, os contribuintes são classificados em quatro grupos segundo o comportamento por eles assumido em face às suas obrigações tributárias. A partir daí, se propõe a resposta do fisco considerada mais adequada ao comportamento característico de cada grupo. Ressalta-se a importância da estratificação dos contribuintes para que o fisco possa dispensar o tratamento adequado a cada segmento. Assim, seria ineficaz tentar facilitar ou ajudar no cumprimento um contribuinte decidido a não cumprir. Igualmente inadequada, seria a aplicação de todo o rigor da lei (fiscalização) ao contribuinte disposto a cumprir suas obrigações, que só não o faz por encontrar dificuldade para cumprir as necessárias obrigações acessórias (muitas vezes complexas). Fazendo uma analogia com a CAE:

Fig.2: Pirâmide da Conformidade aplicada à CAE



Fonte: Bibliografia pesquisada, 2021

Outro princípio adotado é o do Ciclo *Plan-Do-Check-Act* (PDCA)²¹ que é um método iterativo de gestão utilizado para controle e melhoria contínua de processos, conforme ilustrado abaixo:



Fonte: Bibliografia pesquisada, 2021.

3.2 PROJETO DE AUDITORIA INTERNA DE OBRIGAÇÕES TRIBUTÁRIAS – AUDOT

O fluxo de trabalho da CAE tem início com a seleção dos contribuintes, enquadrados nos critérios da Portaria Nº 1265/2015, que serão investigados de acordo com a estratégia da equipe de cobrança ou o perfil do contribuinte.

Essa seleção de contribuintes atualmente é feita através de uma ferramenta de tecnologia chamada de Auditoria Interna de Obrigações Tributárias – AUDOT, levando-se em conta critérios de seleção como o índice de sucesso de recuperação do Crédito Tributário (“*rating*”), o valor devido por CNPJ, indicação de contribuintes sujeitos ao acompanhamento diferenciado, tipo de medida coercitiva aplicável, data de validade da Certidão Negativa de Débitos, composição da carteira (declarada x lançada de ofício).

O Projeto AUDOT surgiu da necessidade de ter uma visão integral do contribuinte, englobando ações em todos os processos de trabalho (obrigações tributárias principal e acessórias), aplicando técnicas e estratégias para aumentar a conformidade (“*compliance*”) dos contribuintes com foco na arrecadação e combate à fraude.

Com o avanço da tecnologia de informação e da automatização dos processos de trabalho na RFB, o Projeto AUDOT também foi automatizado através de um “*script*”²² componente da interface do Sistema “*Contágil*”, software que integra diversos sistemas da RFB

²¹ SITE: <https://www.gov.br/infraestrutura/pt-br/centrais-de-conteudo/ciclo-20pdca-pdf>. Acesso em 23 de abril de 2021.

²² Wikipedia. Disponível em: https://pt.wikipedia.org/wiki/Linguagem_de_script acesso em 15 de abril de 2021.

para extração e cruzamento de dados dos contribuintes. Através do “*script*” AUDOT foi possível construir uma rotina de tarefas e efetuar extrações de dados dos contribuintes para a execução dos procedimentos de cobrança.

Além da integração com os vários sistemas da RFB, o “*script*” possibilita ainda a geração automática dos processos de cobrança e dos principais processos de medidas coercitivas aplicáveis ao contribuinte. Assim, quando identificada alguma pendência (débitos correntes, débitos de retenções na fonte, omissões de declarações, cadastro desatualizado etc.) ou particularidade do contribuinte (empresa do Simples Nacional ou com benefícios fiscais etc.), o *script* AUDOT já formaliza o processo de medida coercitiva para, em um segundo momento, aplicá-la imediatamente. Abaixo, ações e exemplos de processos de medidas coercitivas gerados pelo “*script*” AUDOT juntamente com os processos de Carta Cobrança.

3.3 PRINCIPAIS MEDIDAS COERCITIVAS

Expirado o prazo de regularização do contribuinte e não havendo impugnação ou outra medida que suspenda o crédito tributário exigido, a próxima etapa é o envio dos processos de medidas coercitivas gerados pelo *script* AUDOT, conforme cada contribuinte.

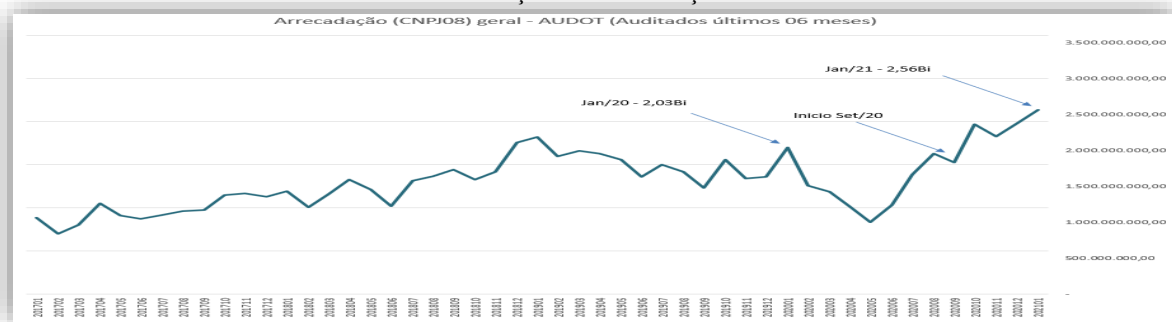
Apesar do art. 2º, da Portaria da RFB N° 1.265/2015, listar 28 (vinte oito) medidas coercitivas, o projeto AUDOT, atualmente, contempla somente as medidas que têm um maior impacto e aplicação imediata no contribuinte, aumentando a efetividade de cobrança, ainda no âmbito administrativo e incentivando o cumprimento das obrigações tributárias.

Art. 2º. Ao sujeito passivo que, intimado, não regularizar os CT abrangidos pela Cobrança Administrativa Especial, serão aplicadas as seguintes medidas, conforme o caso:
(...)

4 RESULTADOS

Em um primeiro momento, foram coletados dados estatísticos de Arrecadação Bruta – Projeto AUDOT desde janeiro de 2017. O Gráfico abaixo mostra sua evolução:

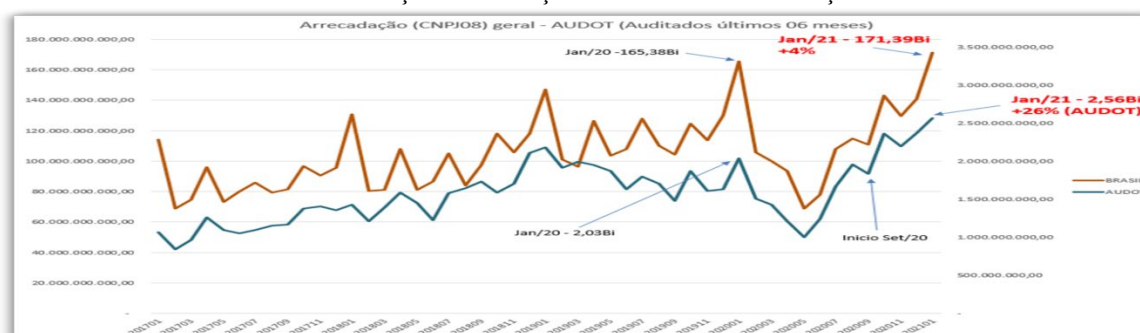
Gráfico 1 – Evolução da Arrecadação Bruta – AUDOT



Fonte: Relatório Anual Atividades RFB: AUDOT – Janeiro 2021.

Fazendo uma projeção com os dados de arrecadação²³ das receitas administradas pela RFB em todo do Brasil, no mesmo período (conforme Gráfico 2 abaixo), observa-se que a arrecadação do grupo dos contribuintes que pertencem à CAE (Grupo AUDOT) segue a mesma tendência ou sazonalidade de arrecadação de outros grupos de cobrança da RFB (convencional, controle, régua, livre), fato relacionado às instabilidades econômicas do Brasil, bem como já estudado no presente artigo, influenciado por vários fatores internos e externos da Administração Pública:

Gráfico 2 – Evolução Arrecadação Geral RFB x Arrecadação AUDOT



Fonte: Relatório Anual Atividades RFB: AUDOT – Janeiro 2021

Destaca-se no gráfico acima o período de alta queda na arrecadação (entre 03/2020 a 08/2020), em que a Receita Federal editou a Portaria nº 543²⁴ estabelecendo, em caráter temporário, a suspensão de atos processuais e procedimentos administrativos, incluindo aqui a cobrança administrativa fiscal, devido à pandemia da COVID-19. Observa-se que a falta de presença fiscal (acompanhamento do contribuinte pelo Fisco) e a falta de cobrança reduziram drasticamente a recuperação do crédito tributário, nesse período.

²³ RFB. **Institucional**, 2021. Disponível em: <https://www.gov.br/receitafederal/pt-br/aceso-a-informacao/dados-abertos/receitadata/arrecadacao/relatorios-do-resultado-da-arrecadacao>

²⁴ RFB **Institucional**, 2021. Disponível em: <http://normas.receita.fazenda.gov.br/sijut2consulta/link.action?idAto=107927&visao=anotado>

Com a retomada dos atos de cobrança em setembro de 2020 (Portaria RFB N° 4261²⁵), percebe-se que, mesmo durante a pandemia, há um aumento significativo na arrecadação tributária até janeiro de 2021. Vale ressaltar também que, enquanto a arrecadação dos contribuintes do grupo AUDOT aumentou 26% no período de janeiro de 2020 até janeiro de 2021, a arrecadação em nível nacional aumentou somente cerca de 4% no mesmo período.

Grandes mudanças na RFB, que ocorreram desde agosto de 2019, tanto estruturais, como a regionalização²⁶ (que favoreceu a especialização dos servidores), quanto tecnológicas (desenvolvimento e aperfeiçoamento do sistema AUDOT e de outros sistemas internos da RFB), contribuíram para o aumento da efetividade na Cobrança Administrativa Especial – CAE.

5 CONCLUSÃO

A revisão bibliográfica que deu suporte a esse trabalho apresentou uma visão geral sobre Cobrança Administrativa Fiscal e Cobrança Administrativa Especial – CAE na Receita Federal do Brasil – RFB. Ficou evidenciado que ainda existe pouca bibliografia e trabalhos científicos que tratem sobre a CAE, o que motivou o desenvolvimento do presente trabalho como forma de contribuir para o enriquecimento do tema.

O estudo demonstrou que para garantir uma cobrança efetiva deve-se aproximar o início do procedimento de cobrança da constituição do crédito tributário, e que são necessárias medidas coercitivas eficazes, ainda no âmbito administrativo, a fim de garantir maior celeridade ao processo de cobrança fiscal.

Os resultados apresentados neste trabalho dão um indicativo de que os principais conceitos, critérios, escala de prioridades, medidas coercitivas e ferramentas de tecnologia utilizadas atualmente pela Cobrança Administrativa Especial – CAE da RFB vêm contribuindo para o aumento na efetividade da recuperação do crédito tributário, ampliando o combate à sonegação fiscal e reduzindo litígios, com ênfase na prevenção.

²⁵ RFB **Institucional**, 2021. Disponível em: <http://normas.receita.fazenda.gov.br/sijut2consulta/link.action?visao=anotado&idAto=112023#2178564>

REFERÊNCIAS

AMARO, L. **Direito Tributário Brasileiro**. 12. ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

BRASIL. **Lei nº 5.172, de 25 de outubro de 1966**. (Código Tributário Nacional). Dispõe sobre o Sistema Tributário Nacional, 1966. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/15172.htm>. Acesso em: 05 abril 2021.

_____. **Decreto nº 70.235, de 6 de março de 1972**. Processo Administrativo Fiscal, 1972. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/D70235cons.htm>. Acesso em: 05 abril 2021.

_____. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acesso em: 09 abril 2021.

_____. **Lei nº 9.784, de 29 de janeiro de 1999**. Processo Administrativo Federal, 1999. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19784.htm>. Acesso em: 07 abril 2021.

_____. **Lei nº 10.522, de 19 de julho de 2002**. Dispõe sobre o Cadastro Informativo dos créditos não quitados de órgãos e entidades federais, 2002. Disponível em:

<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/2002/L10522.htm>. Acesso em: 07 abril 2021.

_____. **Portaria RFB nº 1265, de 03 de setembro de 2015**. Aprova procedimentos para a Cobrança Administrativa Especial no âmbito da Secretaria da Receita Federal do Brasil. Receita Federal, 2015. Disponível em: <<http://normas.receita.fazenda.gov.br/sijut2consulta/link.action?visao=anotado&idAto=67560>>. Acesso em: 06 abril 2021.

CARF. Portaria MF nº 343, de 09 de junho de 2015. **Aprova o Regimento Interno do Conselho Administrativo de Recursos Fiscais (CARF), 2015**. Disponível em: <<http://idg.carf.fazenda.gov.br/aceso-a-informacao/institucional/regimento-interno/ricarfmultivigente.pdf>>. Acesso em: 12 abril 2021.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**, 6ª Edição. São Paulo: Atlas, 2008.

HOUAISS, A. **Dicionário Houaiss de Língua Portuguesa**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2009.

SITES:

<https://www.gov.br/infraestrutura/pt-br/centrais-de-conteudo/ciclo-20pdca-pdf>. Acesso em 23 de abril de 2021.

<https://sindireceita.org.br/blog/aplicabilidade-do-modelo-piramide-de-conformidade-fiscal-a-cobranca-dos-tributos-no-brasil-um-estudo-de-caso-na-rfb-rs/>.

RFB. Institucional, 2021. Disponível em: <https://receita.economia.gov.br/sobre/institucional>. Acesso em: 06 de abril de 2021.

RFB. Julgamento Administrativo na DRJ. Receita Federal, 2019. Disponível em: <http://normas.receita.fazenda.gov.br/sijut2consulta/link.action?visao=anotado&idAto=115878>

RFB. Institucional, 2021. Disponível em: <https://www.gov.br/receitafederal/pt-br/aceso-a-informacao/dados-abertos/receitadata/arrecadacao/relatorios-do-resultado-da-arrecadacao>.

RFB Institucional, 2021. Disponível em: <http://normas.receita.fazenda.gov.br/sijut2consulta/link.action?idAto=107927&visao=anotado>

RFB Institucional, 2021. Disponível em: <http://normas.receita.fazenda.gov.br/sijut2consulta/link.action?visao=anotado&idAto=112023#2178564>.

Wikipedia. Disponível em: https://pt.wikipedia.org/wiki/Linguagem_de_script acesso em 15 de abril de 2021.

CAPÍTULO 19

POLÍTICAS PÚBLICAS, PARTICIPAÇÃO E CONTROLE SOCIAL: O PAPEL DOS CONSELHOS

Isabel Grunevald, Doutoranda em Tecnologia Ambiental com bolsa Capes, Mestre em Direito. Coodenadora do Núcleo de Inovação e Transferência de Tecnologia – NITT, UNISC e Professora do curso de Direito da Faculdade Antônio Meneghetti

Tatiele Gisch Kuntz, Mestre em Direito, Pós-graduada em Direito Público, Professora do curso de Direito da Universidade do Vale do Taquari- Univates e da Faculdade Dom Alberto - FDA. Advogada

RESUMO

Com a promulgação da Constituição Federal de 1988, se estabeleceu, no Brasil, diretrizes e parâmetros para a implementação de políticas públicas por parte do Estado. Nesse cenário, os conselhos se institucionalizaram como canais de participação e controle social dessas políticas. Sob essa perspectiva, elaborou-se este breve estudo, a fim de se verificar o papel dos conselhos como espaços de participação e controle social das políticas públicas desenvolvidas pelo Estado. Para isso, optou-se por uma abordagem qualitativa do tema. Concluiu-se, por conseguinte, que embora haja limitações, desafios e a necessidade de serem, de fato, observadas as finalidades dos conselhos de políticas públicas, a fim de que possam ser considerados como instrumentos de fortalecimento da democracia e cidadania, eles constituem-se em valiosos canais de democratização e gestão das políticas e serviços públicos.

Palavras-Chave: Políticas Públicas. Participação social. Controle social. Conselhos de Políticas Públicas

1. INTRODUÇÃO

A Constituição Federal de 1988, também denominada de Constituição Cidadã, ao instituir, no Brasil, espaços que possibilitam a participação, a intervenção e o controle social das atividades desempenhadas pelo Estado, estabeleceu um novo marco na construção da democracia e da cidadania.

No que se refere às políticas públicas, não foi diferente, pois foram criados canais ou mecanismos de fiscalização e gestão democrática das demandas sociais junto ao Estado, dentre os quais se destacam os conselhos de políticas públicas.

Nessa seara, o presente artigo objetiva analisar o papel dos conselhos como espaços de participação e controle social das políticas públicas desenvolvidas pelo Estado.

Isso porque, trabalha-se com a hipótese de que os conselhos de políticas públicas, apesar de suas limitações e desafios, podem ser espaços privilegiados de expressão, representação, fiscalização e participação da sociedade nas políticas e serviços públicos.

Diante desse cenário, o presente estudo se justifica pelo fato dos conselhos serem um importante instrumento auxiliar na consolidação da democracia representativa e de controle social das políticas públicas.

Para exame do proposto, realizou-se um estudo de cunho qualitativo visando a interpretação e análise dos dados por meio da pesquisa bibliográfica. Utilizou-se, ainda, o método dedutivo, o qual parte de argumentos gerais para particulares.

Assim, a reflexão que segue, no primeiro momento, busca traçar noções acerca das políticas públicas realizadas pelo Estado. Após, passa-se a discorrer acerca da importância da participação e do controle social para democratização das políticas públicas e fortalecimento da cidadania. Por fim, faz-se uma breve explanação sobre o papel dos conselhos de políticas públicas como instrumentos que possibilitam a participação e o controle social das atividades estatais.

2. NOÇÕES SOBRE POLÍTICAS PÚBLICAS

Conceituar políticas públicas remete à esfera pública e aos problemas que essa possui, já que diz respeito ao plano das questões coletivas, da *polis*. No entanto, convém lembrar que o público difere-se do particular, do privado, do individual, pois diz respeito a uma dimensão mais ampla da qual, inclusive, se distingue o estatal e o não-estatal (SCHMIDT, 2008).

Para o autor (2008), o estudo da política passa por três dimensões ou diferentes termos que derivam da língua inglesa, quais sejam: *polity*, *politics*, *policy*. O primeiro se refere à dimensão institucional da política, o segundo à dimensão processual e o terceiro, por sua vez, ao conteúdo material concreto da política, qual seja, as políticas públicas.

Embora o tema das políticas públicas seja proveniente da teoria política, no campo do direito ele vem sendo amplamente explorado, especialmente, a partir do momento em que “necessidades sociais nunca antes sentidas passaram a reclamar ações do poder público, muitas de natureza prestacional, atingindo áreas da vida pessoal e social que estavam fora do âmbito da política” (SOUZA JÚNIOR, 2002, p. 64).

Sobre esse aspecto, *Bucci (2002, p. 241) leciona que:*

[...] adotar a concepção das políticas públicas em direito consiste em aceitar um grau maior de interpenetração entre as esferas jurídicas e políticas ou, em outras palavras, assumir a comunicação que há entre os dois subsistemas, reconhecendo e tornando públicos os processos dessa comunicação na estrutura burocrática do poder, Estado e Administração Pública.

Tal pensamento é asseverado por Santos (2006, p. 76-77), visto que para a autora “o fundamento das políticas públicas assenta-se na existência dos direitos sociais, enquanto direitos constitucionalmente positivados, cuja nota distintiva é o fato de que sua concretização se dá por meio de prestações positivas do Estado”.

Assim, percebe-se que as políticas públicas possuem fundamento na existência dos direitos sociais que, por sua vez, se concretizam por meio de prestações positivas do Estado.

Para Derani (2002, p. 239):

As políticas são chamadas de públicas, quando estas ações são comandadas pelos agentes estatais e destinadas a alterar as relações sociais existentes. São políticas públicas porque são manifestações das relações de forças sociais refletidas nas instituições estatais e atuam sobre campos institucionais diversos, para produzir efeitos modificadores na vida social. São políticas públicas porque empreendidas pelos agentes públicos competentes, destinadas a alterar as relações sociais estabelecidas.

Nessa perspectiva, verifica-se a existência de dois elementos fundamentais para a caracterização das políticas públicas, quais sejam: o sujeito, que é representado pelo agente estatal no comando, e o objeto, que é alterar as relações sociais existentes.

Boneti (2006, p. 74), no entanto, vai além e acrescenta um elemento prévio, constituído pela existência de uma demanda do contexto social, ao caracterizar políticas públicas como:

[...] as ações que nascem do contexto social, mas que passam pela esfera estatal como uma decisão de intervenção pública numa realidade social, quer seja para fazer investimentos ou para uma mera regulamentação administrativa, a qual é resultado da dinâmica do jogo de forças que se estabelece no âmbito das relações de poder, relações essas constituídas pelos grupos econômicos e políticos, classes sociais e demais organizações da sociedade civil.

Vê-se, portanto, que o autor possui um conceito mais abrangente, ao entender que as políticas públicas devem ser compreendidas como uma correlação de forças que estão presentes na sociedade, bem como na relação dessas com o próprio Estado.

Bucci (2002, p. 241), por turno, entende que as “políticas públicas são programas de ação governamental visando a coordenar os meios à disposição do Estado e as atividades privadas, para a realização de objetivos socialmente relevantes e politicamente determinados”.

Em assim sendo, apesar de não haver um consenso doutrinário sobre o conceito de políticas públicas, pode-se vislumbrar a presença de um elemento comum e central entre os

acima expostos, qual seja: a incumbência do Estado em desenvolver programas com vistas a assegurar determinados fins, especialmente, os direitos fundamentais.

Contudo, para que seja possível a instituição de políticas públicas pelo Estado, entendido aqui em seu sentido amplo, faz-se necessário que o problema, o qual possui como principal característica a discrepância entre o *status quo* e a situação real, seja identificado e definido (SECCHI, 2010).

Nesse sentido, Schmidt (2008, p. 2315-2316) ensina que “[...] transformar uma situação de dificuldades em problema político é a primeira condição para que uma questão possa gerar uma política pública”.

Passada a etapa de percepção e definição do problema, passa-se à formação da agenda, que é definida pelo autor (2008, p. 2316) “[...] como um elenco dos problemas e assuntos que chamaram a atenção da sociedade e do governo”. Para Souza (2006), a agenda pode ser estabelecida por três focos: a partir de um conjunto de problemas e temas entendidos como relevantes, da política em si, ou dos participantes.

Não obstante isso, Secchi (2010) entende que a agenda pode ser estabelecida, também, por um conjunto de problemas que recebem ou receberam atenção especial na mídia.

Aqui, faz-se imperioso ressaltar que a elaboração da agenda de políticas públicas pode ser feita tanto por atores governamentais como não governamentais. Entretanto, independente de quem a elabore, sua construção é de extrema importância, pois “revela a natureza da relação entre o meio social e o processo governamental” (VIANA, 1996, p. 12).

Intitulada de formulação de políticas, é na terceira fase do ciclo que ocorre o estabelecimento de objetivos, estratégias e soluções para os problemas. Afinal, sendo possível alcançar um objetivo por diversos caminhos, é necessário definir qual deles será utilizado (SECCHI, 2010).

Nesse sentido, Schmidt (2008, p. 2317-2318, grifo do autor) entende que:

[...] a formulação da política pública é o momento da definição sobre a maneira de solucionar o problema político em pauta e a escolha das alternativas a serem adotadas.
[...] É um momento que envolve conflitos, negociações e acordos entre os agentes com capacidade de decisão (*decision-makers*) e os grupos sociais interessados.

Depois de formulada a política pública, inicia-se a sua implementação, “[...] que deverá observar os princípios e diretrizes, prazos, metas quantificadas etc.” (MASSA-ARZABE, 2006, p. 70).

Assim, a fase de implementação da política pública deve ser cuidadosamente pensada, pois é o momento no qual o planejamento anteriormente estruturado é convertido em ação. Entretanto, não se trata de um momento apenas executório, pois podem ser necessárias novas decisões e redefinições sobre aspectos anteriormente formulados (SCHMIDT, 2008).

Por fim, realiza-se a avaliação da política implementada, momento no qual são verificados os impactos causados pela mesma, o cumprimento dos seus objetivos, além da existência de algo que possa ser modificado (BUCCI, 2002).

Dessa forma, pode-se dizer que o processo de avaliação da política pública é baseado em quatro aspectos, quais sejam: eficácia, eficiência, efetividade e legitimidade. O primeiro diz respeito aos resultados obtidos, ou seja, se os resultados esperados foram efetivamente alcançados. Já o segundo trata da relação existente entre os resultados e os recursos dispendidos para alcançá-los. O terceiro, por sua vez, verifica se a política formulada foi, de fato, implementada. Por fim, o quarto faz uma avaliação do grau de aceitação da política por parte dos atores que por ela foram beneficiados (SCHMIDT, 2008).

No entanto, em que pese essa separação didática, Massa-Arzabe (2006) adverte que, na prática, esse processo não deve ser visto de forma linear, com fases totalmente separadas e que se sucedem, de modo que primeiro ocorra a formação da política pública, após a sua execução e por fim a sua avaliação, pois como a formulação das políticas públicas acontece em ciclos, que estão intimamente interligados, não é possível se delimitar, com precisão, quando se encerra um e inicia outro.

Não obstante o exposto, tendo em vista que “a temática das políticas públicas, como processo de formação do interesse público, está ligada à questão da discricionariedade do administrador”, faz-se imprescindível que esse, ao decidir por um interesse público em detrimento dos demais, apresente os pressupostos materiais que embasaram sua escolha, em consequência da qual é desencadeada a ação administrativa (BUCCI, 2002, p. 265).

Isso porque, ao se possibilitar a participação e o controle social da atividade do administrador, por meio de mecanismos que solidifiquem o conceito de democracia, reduz-se a margem para que ocorram abusos e desvios na definição dos interesses públicos (PEREZ, 2006).

Tecidas essas considerações acerca das políticas públicas, faz-se oportuno o estudo de dois instrumentos que legitimam o acesso e a fiscalização, pelos cidadãos, da ação estatal, qual

sejam: a participação e controle social.

3. PARTICIPAÇÃO E CONTROLE SOCIAL

A Constituição Federal de 1988, ao passo que institui, em seu artigo 1º, que a República Federativa do Brasil constitui-se em um Estado Democrático de Direito, prescreve, no parágrafo único do mesmo artigo, que: “Todo o poder emana do povo, que o exerce por meio de representantes eleitos ou diretamente, nos termos desta Constituição” (BRASIL, 1988).

Assim sendo, de uma leitura do artigo supramencionado, pode-se entender que o poder ao qual a Carta de 1988 faz referência, se desdobra em dois aspectos. O primeiro diz respeito ao poder político, também denominado de participação popular ou social. O segundo, por sua vez, trata do direito de controle das atividades do Estado, igualmente chamado de controle social (SIRAQUE, 2009).

No que se refere à participação social, de acordo com Silva, Jaccoud e Beghin (2005, p. 374), essa “[...] tem sido reafirmada no Brasil como um fundamento dos mecanismos institucionais que visam garantir a efetiva proteção social contra riscos e vulnerabilidades, assim como a vigência dos direitos sociais”.

Nessa seara, para os autores (2005, p. 375), seriam três os enunciados que sintetizam o sentido da participação social, senão vejamos:

- a) a participação social promove transparência na deliberação e visibilidade das ações, democratizando o sistema decisório;
- b) a participação social permite maior expressão e visibilidade das demandas sociais, provocando um avanço na promoção da igualdade e da equidade nas políticas públicas; e
- c) a sociedade, por meio de inúmeros movimentos e formas de associativismo, permeia as ações estatais na defesa e alargamento de direitos, demanda ações e é capaz de executá-las no interesse público.

Assim, verifica-se que a participação ativa da sociedade, seja antes ou durante o processo de decisão da política pública, visa promover a gestão democrática, tanto no que diz respeito à expressão das demandas de interesse público, quanto na execução das próprias políticas públicas.

Nesse ínterim, para Neto (2001, p. 15), a gestão democrática, que tem uma estreita vinculação com o processo de descentralização, deve ser incentivada, pois as “[...] decisões compartilhadas são observadas com mais empenho e menos resistência [...]” do que as demais, ou seja, as decisões que são tomadas pela Administração Pública com a participação da sociedade, além de serem mais eficazes, contribuem para o fortalecimento da cidadania.

A respeito da questão, destacam-se os ensinamentos de Gorczewski (2014, p. 74-75):

[...] é pelo fato de os indivíduos viverem em sociedade com interação diária, que todos, em maior ou menor grau, de forma direta ou indireta, sofrerão as consequências de qualquer decisão política. O indivíduo influencia na sociedade pelo simples fato de pertencer a ela, pelo simples fato de ocupar um espaço físico, mesmo sem manifestação, sem ser visto ou ouvido. É por esta razão, lógica, racional e moral, porque todos sofrerão as consequências de qualquer ato, que justifica que todos devam participar na tomada de decisão. E as modalidades e graus de participação são incontáveis.

Desse modo, observa-se que a participação social é fundamental no processo de definição de qualquer escolha política, de forma que deve ser aqui compreendida “[...] como uma intervenção periódica, refletida e constante nas definições e nas decisões das políticas públicas” (BAVA, 1994, p. 9).

Contudo, entende-se que, muito mais do que participar, os cidadãos devem submeter o poder público a fiscalização, ou seja, controlar se as decisões tomadas “[...] estão sendo executadas conforme o que foi decidido e se as atividades estatais estão sendo realizadas de acordo com os parâmetros estabelecidos pela Constituição e pelas normas infraconstitucionais” (SIRAQUE, 2009, p. 100-101).

Isso porque, a “[...] a função de controle é de suma importância para o aprimoramento da administração pública”, constituindo-se como um instrumento democrático de grande relevância com o qual se objetiva “[...] a limitação do poder e à busca de eficiência, por meio da fiscalização, avaliação e monitoramento das ações governamentais” (FARIA, 2012, p.232).

Nesse sentido, Corbari (2011, p.16), aduz que:

O controle social é entendido como o controle exercido pela sociedade civil sobre o Estado a fim de garantir que as pessoas que estejam exercendo a função administrativa do Estado atuem de acordo com os princípios e regras, constitucionais e legais, que norteiam ou limitam a atuação do poder público.

Para Campos (2009, p.22), o controle social pode ser compreendido “como um conjunto de ações de natureza sócio-política e técnico-operativa, desenvolvidas pela sociedade civil, com vistas a exercer influências sobre as ações governamentais”.

Carvalho (1995, p. 8), por sua vez, entende que o “controle social [...] corresponde a uma moderna compreensão de relação Estado - sociedade, onde a esta cabe estabelecer práticas de vigilância e controle sobre aquele”.

De forma semelhante, Siraque (2009, p. 103) define que o controle social:

[...] é o ato realizado individual ou coletivamente pelos membros da sociedade, por meio de entidades juridicamente organizadas ou não, através dos diversos

instrumentos jurídicos colocados à disposição da cidadania para fiscalizar, vigiar, velar, examinar, inquirir e colher informações a respeito de algo.

Deste modo, verifica-se que o controle social das ações do Estado, assim como ocorre como a participação social, muito mais do que uma ferramenta ou mecanismo, é um direito que se expressa no exercício da cidadania.

Nesse diapasão, Siraque (2009, p. 105) aduz que:

O controle social esta classificado na categoria dos direitos e garantias individuais, mas não visa a atender somente o interesse individual das pessoas enquanto tais, mas o interesse público, ao bem comum, ao interesse da sociedade, da coletividade, da cidadania e das próprias finalidades do Estado [...]

Assim sendo, pode-se afirmar que o controle social é fundamental em um Estado Democrático de Direito, como é caso do Brasil, pois, conjuntamente com a participação social, visa assegurar os fundamentos da República.

Contudo, para que os cidadãos possam participar e submeter ao controle as atividades do Estado, especialmente, as políticas públicas, faz-se necessária a existência de espaços ou canais que possibilitem o acesso às deliberações e decisões políticas.

4. CONSIDERAÇÕES SOBRE O PAPEL DOS CONSELHOS DE POLÍTICAS PÚBLICAS

O processo constituinte aprofundou e sedimentou uma das principais reivindicações no repertório das demandas e movimentos sociais, entre o final dos anos 70 e início dos 80, qual seja: a participação da sociedade na gestão da *res publica* (GOHN, 2006).

Tanto é assim que a Constituição de 1988 “adotou como princípio geral à cidadania e previu instrumentos concretos para seu exercício via democracia participativa” (GOHN, 2006, p.6-7).

Dentre os instrumentos ou mecanismos criados com a finalidade de se possibilitar a participação da sociedade nas atividades estatais, é possível citar: o orçamento e o planejamento participativo, as organizações não governamentais, os meios de comunicação social, as ouvidorias e os conselhos de políticas públicas (SIRAQUE, 2009).

Contudo, no caso específico das políticas públicas, entende-se que o principal canal de participação e exercício do controle social das atividades desempenhadas pelo Estado, são os conselhos de políticas públicas (CARNEIRO, 2002).

Nesse diapasão, Silva; Jaccoud e Beghin (2005, p. 373) lecionam que foi a partir da promulgação da Constituição Federal de 1988 que “os conselhos se institucionalizaram em

praticamente todo o conjunto de políticas sociais no país, representando uma nova forma de expressão de interesses e de representação de demandas e atores junto ao Estado”.

De modo análogo, Simões (2011, p. 28) entende que “os conselhos gestores de políticas públicas têm um papel de destaque no cenário político contemporâneo e representam hoje, no Brasil, um dos principais instrumentos de democracia participativa e de controle social”.

Ainda, relativamente à importância dos conselhos como mecanismos de democratização do Estado, Gohn (2006, p. 7) doutrina:

Os conselhos gestores são instrumentos de expressão, representação e participação; em tese, eles são dotados de potencial de transformação política. Se efetivamente representativos, poderão imprimir um novo formato às políticas sociais, pois se relacionam ao processo de formação das políticas e de tomada de decisões. Com os conselhos, gera-se uma nova institucionalidade pública, pois eles criam uma nova esfera social-pública ou pública não-estatal. Trata-se de um novo padrão de relações entre Estado e sociedade, porque eles viabilizam a participação de segmentos sociais na formulação de políticas sociais e possibilitam à população o acesso aos espaços em que se tomam as decisões políticas.

Nesse mesmo sentido, Siraque (2009, p.123) aduz que a principal finalidade dos conselhos é “[...] a participação da sociedade na elaboração, planejamento e controle das políticas públicas”, sejam elas de educação, segurança, saúde, assistência social, lazer, cultura ou meio ambiente.

Tanto é assim que Carneiro (2002, p. 279-280) define:

Os conselhos são espaços públicos (não-estatais) que sinalizam a possibilidade de representação de interesses coletivos na cena política e na definição da agenda pública, apresentando um caráter híbrido, uma vez que são, ao mesmo tempo, parte do Estado e da sociedade. Distinguem-se de movimentos e de manifestações estritas da sociedade civil, uma vez que sua estrutura é legalmente definida e institucionalizada e que sua razão de ser reside na ação conjunta com o aparato estatal na elaboração e gestão de políticas sociais.

Portanto, verifica-se que os conselhos de políticas públicas, além de serem “instrumentos de participação popular ou cidadã e de controle social e participação nos atos da administração pública”, possuem papel pedagógico na formação da cidadania ativa, o que os torna uma preciosa ferramenta democrática (Pinto, 2011, p.32).

No entanto, para que um conselho de política pública possa assim ser chamado, faz-se necessário, de acordo com Siraque (2009), que ele possua as seguintes características: a) que seja criado por iniciativa do Estado; b) que sua composição seja integrada por representantes do Poder Público (geralmente técnico) e da sociedade (leigos ou oriundos de movimentos sociais); c) que sua finalidade seja a de servir de instrumento para garantir a participação popular, o controle social e a gestão democrática das políticas e dos serviços públicos,

envolvendo o planejamento e o acompanhamento da execução dessas políticas e serviços públicos; d) que as suas decisões, seja de caráter deliberativo ou consultivo, tenham força de ato administrativo; e) que seus conselheiros, via de regra, não sejam remunerados; f) que o Poder Público lhe disponibilize a estrutura necessária com vistas a garantir a sua autonomia funcional; g) que suas reuniões sejam realizadas em local de fácil acesso ao público, em hora, data e pauta divulgadas com antecedência; h) que suas atividades sejam passíveis de controle institucional e social.

Não obstante essas características, as quais são “fundamentais para que os conselhos de políticas públicas possam cumprir com o objetivo de serem instrumentos de participação popular, de controle social e de gestão democrática das políticas e dos serviços públicos”, cumpre ressaltar que a sua configuração, composição, competência, autonomia e capacidade são definidas por lei (SIRAQUE, 2009, p.125).

Nessa senda, destaca-se a lição de Gohn (2006, p. 7):

Os conselhos estão inscritos na Constituição de 1988 na qualidade de instrumentos de expressão, representação e participação da população. As novas estruturas inserem-se, portanto, na esfera pública e, por força de lei, integram-se com os órgãos públicos vinculados ao Poder Executivo, voltados para políticas públicas específicas, responsáveis pela assessoria e suporte ao funcionamento das áreas em que atuam.

Esclarecidos esses aspectos, fica evidente que a existência dos conselhos de políticas públicas somente tem sentido se esses “forem instrumentos concretos de partilha de poder entre os governantes e a sociedade”, bem como servirem de “mecanismos de controle das atividades estatais”. Isso porque, quando são partilhadas, entre os conselheiros da sociedade e do Poder Público, a formulação e a gestão das políticas públicas, a participação social está sendo valorizada. De semelhante modo, quando os conselheiros eleitos pela sociedade fiscalizam a execução das políticas públicas, temos o controle social em ação (SIRAQUE, 2009, p.128).

Contudo, apesar da importância do papel dos conselhos de políticas pública, cumpre salientar que “vários pareceres oficiais têm assinalado e reafirmado o caráter apenas consultivo dos conselhos, restringindo suas ações ao campo da opinião, da consulta e do aconselhamento, sem poder de decisão ou deliberação” (GOHN, 2006, p. 8).

Não fosse isso suficiente, têm-se observado, também, a “cooptação de representantes da sociedade junto aos conselhos de políticas públicas”, com a finalidade de se obter voto favorável aos interesses do governo e, especialmente, de não ser realizado o controle de seus atos, ou seja, mesmo naqueles conselhos em que são proferidas decisões de cunho deliberativo,

muita vezes, não são os anseios sociais que estão sendo atendidos (SIRAQUE, 2009, p. 128).

Ora, se os conselhos são canais institucionalizados de participação e fiscalização, já que “marcam uma reconfiguração das relações entre Estado e sociedade e instituem uma nova modalidade de controle público sobre a ação governamental”, é essencial que seus objetivos e fundamentos sejam respeitados, pois, do contrário, não poderão ser considerados como instrumentos de fortalecimento da democracia e cidadania (CARNEIRO, 2002, p. 278).

Nessa linha, é de grande relevância a criação de mecanismos que visem assegurar o papel, a natureza e a finalidade dos conselhos, de modo a se preencher as lacunas existentes tanto no processo fiscalização quanto no de participação da sociedade (GOHN, 2006).

A respeito da questão, Siraque (2009, p.129) sugere:

Um dos instrumentos legais e éticos para evitar a cooptação é vedar os membros eleitos dos conselhos de ocuparem cargos em comissão por determinado período. O outro é a obrigação aposta aos conselheiros eleitos para que prestem contas de seus votos e atividades para a comunidade ou entidade que os indicaram, conferindo-se à comunidade ou entidade o poder de destituí-los quando não mais se sentirem representadas pelos conselheiros que por eles foram indicados.

Não obstante isso, Gohn (2006) entende ser necessário, também, a elaboração de instrumentos jurídicos de apoio as deliberação dos conselhos, bem como o estabelecimento dos limites e possibilidades do processo de formação das políticas e de tomada de decisões.

Assim, verifica-se que os conselhos, nos moldes em que foram conceituados, são essenciais para a promoção da participação e do controle social das atividades do Estado, especialmente, das políticas públicas, porém faz-se necessário que suas finalidades sejam, de fato, observadas, a fim de que, pela via da gestão democrática, os objetivos do Estado Democrático de Direito sejam atendidos.

5. CONCLUSÃO

Após o advento da Constituição Federal de 1988, o processo de descentralização e democratização das políticas públicas, com a abertura de novos espaços de diálogos entre o Estado e a sociedade, ganha força e passa a ser visto como uma importante ferramenta para a consolidação da democracia e efetivação dos direitos fundamentais.

É diante desse cenário que os conselhos de políticas públicas se institucionalizaram como canais de exercício da soberania popular, na medida em que passaram a viabilizar tanto a participação quanto o controle social das políticas públicas desenvolvidas pelo Estado.

Todavia, apesar da relevância do papel dos conselhos de políticas públicas, observaram-se lacunas e obstáculos no efetivo cumprimento de suas finalidades, tais como: restrição de suas decisões ao campo consultivo e a existência de cooptação, por parte do governo, de representantes da sociedade.

Nessa seara, verificou-se ser de suma importância à criação de mecanismos ou instrumentos legais contra essas e outras práticas que visem, já no momento da implementação dos conselhos, desvirtuar as suas finalidades.

Do mesmo modo, entende-se ser imprescindível que conselhos de políticas públicas sejam tanto um espaço aberto quanto qualificado de deliberação, a fim de que os interesses públicos, não os governamentais, sejam assegurados.

Não obstante, constatou-se que apesar de suas limitações, os conselhos de políticas públicas podem ser espaços privilegiados de expressão, representação, fiscalização e participação da sociedade.

Concluiu-se, por conseguinte, que os conselhos de políticas públicas possuem, em seu núcleo, preciosas ferramentas que podem auxiliar na transformação da realidade social, pois além de nortear a Administração acerca das demandas da população, em especial aquelas referentes às políticas sociais, contribuem para democratização da gestão pública, bem como para o fortalecimento da cidadania.

REFERÊNCIAS

BAVA, Silvio Caccia. Democracia e poder local. In: Villas Boas. Renata (Org.). **Participação popular nos governos locais**. São Paulo: Polis, 1994.

BONETI, Lindomar Wessler. **Políticas públicas por dentro**. Ijuí: Unijuí, 2006.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constitui%C3%A7ao.htm>. Acesso em: 21 nov. 2015.

BUCCI, Maria Paula Dallari. **Direito Administrativo e Políticas públicas**. São Paulo: Saraiva, 2002.

CAMPOS, Edval Bernardino. **O protagonismo do usuário de Assistência Social na implementação e controle social do SUAS**. In: Conselho Nacional de Assistência Social. Caderno de textos: subsídios para debates: participação e controle social do SUAS/Conselho Nacional de Assistência Social. Ministério do Desenvolvimento e Combate à Fome. Brasília: CNAS, MDS, 2009. p.17-24. Disponível em: <www.mds.gov.br/cnas/vii-conferencia-nacional/textos.../download>. Acesso em 25 nov. 2015.

CARNEIRO, Carla Bronzo Ladeira. **Conselhos de políticas públicas**: desafios para sua institucionalização. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 36, n. 2, mar./abr. 2002.

CARVALHO, Antonio Ivo de. **Conselhos de Saúde no Brasil**: participação cidadã e controle social. Rio de Janeiro: Fase, 1995.

CORBARI, Ely Célia. **Accountability**: prática de governança pública e mecanismo de controle social. Revista do Tribunal de Contas do Município do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, v.28, n.46., jan., 2

DERANI, Cristiane. **Privatização e Serviços Públicos**: as ações do Estado na produção econômica. São Paulo: Max Limonad, 2002.

FARIA, Nadia Rezende. **O papel dos tribunais de contas no fortalecimento do controle social no Brasil**. In: Concurso nacional de monografias Conselheiro Henrique Santillo: Esaf, 2012. p. 204-259. Disponível em: <www.esaf.fazenda.gov.br/premios/premios-1/.../1-lugar-tema-2>. Acesso em: 21 nov. 2015.

GOHN, Maria da Glória. **Conselhos gestores e gestão pública**. Ciências Sociais Unisinos, São Leopoldo, v.42, n. 1, jan./abr. 2006.

GORCZEWSKI, Clovis. Cidadania ativa e virtude cívica para o combate às patologias corruptivas. In: COSTA, M. M. M. da; LEAL, M. C. H. (Org.). **Direitos sociais & políticas públicas**: desafios contemporâneos. Tomo 14. Santa Cruz do Sul: Edunisc, 2014.

MASSA-ARZABE, Patrícia Helena. Dimensão jurídica das políticas públicas. In: BUCCI, Maria Paula Dallari (Org.). **Políticas Públicas**: reflexões sobre o conceito jurídico. São Paulo: Saraiva, 2006.

NETO, Diogo de Figueiredo Moreira. **Mutações no Direito Administrativo**. 2. ed. Rio de Janeiro: Renovar, 2001

PEREZ, Marcos Augusto. A participação da sociedade na formulação, decisão e execução das políticas públicas. In: BUCCI, Maria Paula Dallari (Org.). **Políticas Públicas**: reflexões sobre o conceito jurídico. São Paulo: Saraiva, 2006.

PINTO, Eliana. **A ouvidoria como instrumento de controle social**. Revista do Tribunal de Contas do Município do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, v.28, n.46., jan., 2011.

SANTOS, Marília Lourido dos. **Interpretação Constitucional no Controle Judicial das Políticas públicas**. Porto Alegre: Sergio Antonio Fabris, 2006.

SCHMIDT, Joao Pedro. Para entender as políticas públicas: aspectos conceituais e metodológicos. In: REIS, J.R; LEAL, R.G. (org.) **Direitos sociais e políticas públicas**: desafios contemporâneos. Tomo 8. Santa Cruz do Sul: Edunisc, 2008.

SECCHI, Leonardo. **Políticas públicas**: conceitos, categorias de análise, casos práticos. São Paulo: Atlas, 2010.

SILVA, Frederico; JACCOUD, L.; BEGHIN, N. Políticas sociais no Brasil: participação social, conselhos e parcerias. In: JACCOUD, Luciana (org). **Questão social e políticas sociais no Brasil contemporâneo**. Brasília: IPEA, 2005.

SIMÕES, Marcos Mayo. **A importância dos conselhos na gestão democrática das políticas públicas**. Revista do Tribunal de Contas do Município do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, v.28, n.46., jan., 2011.

SIRAQUE, Vanderlei. **Controle social da função administrativa do Estado: Possibilidades e limites na Constituição de 1988**. São Paulo: Saraiva, 2009.

SOUZA, Celina. **Políticas públicas: uma revisão da literatura**. Sociologias, Porto Alegre, v. 8, n.16, p. 20-45, jul./dez., 2006.

SOUZA JÚNIOR, Cezar Saldanha. **O Tribunal Constitucional como Poder**. São Paulo: Memória Jurídica, 2002.

VIANA, Ana Luiza. **Abordagens metodológicas em políticas públicas**. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 30, n. 2, p. 5-43, mar./abr., 1996.

CAPÍTULO 20

ANÁLISE DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS EM ORGANIZAÇÕES NÃO GOVERNAMENTAIS: UM ESTUDO DE CASO NA ACPROMAM

Eliany Gomes de Moraes, Graduada em Administração Pública, UFT e Voluntária, ACPROMAN

Leonardo Guimarães Medeiros, Mestre em Agronegócio, UFG e Professor de Administração, IF Goiano

RESUMO

O presente artigo trata do gerenciamento de projetos aplicado em organizações não governamentais. A pesquisa se torna importante e relevante, pois trata de conhecer as especificidades das organizações não governamentais numa região considerada de baixo desenvolvimento humano que é o Nordeste Goiano. Neste contexto, o tema abrange elementos peculiares do cotidiano da gestão e do gerenciamento de projetos abordando os conceitos em diferentes situações, buscando uma fundamentação teórica em artigos e livros que tratam do tema de forma científica. É uma pesquisa bibliográfica situada também em um contexto campo de pesquisa por meio de observações e análises da realidade de uma instituição filantrópica sem fins lucrativos que desenvolve projetos sociais com crianças, adolescentes e idosos. A pesquisa tem como objetivo compreender o formato de gerenciamento de projetos de uma organização não governamental que atua no desenvolvimento de ações sociais com recursos próprios como, em especial atividades educacionais e culturais.

Palavras-chave: Gerenciamento de projetos, Terceiro Setor, Sustentabilidade.

INTRODUÇÃO

A Gestão de Projetos é uma formação que promove diferentes reflexões acerca do Projeto em si enquanto proposta, planejamento de ideias, execução e análise de resultados. Desenvolver projetos não é uma tarefa simples, pois existem encaminhamentos que devem ser seguidos primordialmente o projetista seja ele social ou de outras áreas, devem ter conhecimento básico de causa e de elaboração de proposta. É necessário conhecer o público, as demandas, os problemas, a produtividade ou não da empresa, a qualidade do produto e da ação. No contexto das organizações sociais, conhecer o público e suas demandas é requisitos essenciais para desenvolver um projeto com eficácia e aceitação.

Farias (2018, p.7) destaca que o PMBOK esclarece que gerenciamento de projetos “é a aplicação do conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto para

atender aos seus requisitos”. Desse modo, envolve iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle, e encerramento.

Este trabalho propõe a análise de gerenciamento de projetos em organizações não governamentais, trata-se de um estudo de caso na Organização ACPROMAM - Associação Comunitária de Projetos e Ações Práticas por Um Monte Alegre Melhor situada no Município de Monte Alegre de Goiás, no intuito de conhecer melhor as especificidades da organização nos aspectos gerenciais de propostas diversas em ações de atendimento ao público.

Esta análise de gerenciamento de projeto na Organização ACPROMAM é uma pesquisa com o objetivo de buscar compreender a problemática existente nas organizações sociais para executar ações com baixo custo, na maioria sem recursos financeiros e atender o público com excelência.

A pesquisa tem fundamental importância no cenário da cidade Monte Alegre de Goiás, pois se trata de um município com carências profundas, baixo IDH - Índice de Desenvolvimento Humano que é de 0,615 segundo o IBGE (2021), e pouco investimento nas causas sociais. Ainda faltam recursos suficientes para que crianças e idosos que se destacam como público-alvo da organização, tenha acesso à cultura, ao lazer e a proteção social. Diante disso, a organização ACPROMAM foi fundada para dar o mínimo de suporte e contribuição para melhorar a qualidade de vida deste público.

Neste contexto previamente já se pode afirmar algumas hipóteses acerca dos problemas que envolvem uma instituição não governamental. Alguns desses desafios para manter uma organização não governamental no desenvolvimento de projetos sociais com recursos próprios sem participação de recursos públicos, a saber; dificuldade de custear despesas comuns como alimentação, serviços e materiais administrativos; contratar recursos humanos capacitados para lidar com cada público e ou desenvolver oficinas, manter a qualidade dos serviços e ou ações oferecidas ao público, cumprir metas e cronograma dos projetos e ações. Desse modo, a problemática se baseia em: Quais os desafios da ONG ACPROMAM na gestão e desenvolvimento de projetos sociais com recursos próprios sem participação de recursos públicos?

Assim, para compreender as especificidades do tema abordado foi necessário conhecer a realidade geográfica e econômica da região, contextualizando a situação real da organização pesquisada e sua atuação nas causas sociais, atendendo as chamadas políticas públicas que seria de responsabilidade dos poderes governamentais. Para isso, a pesquisa se baseou em estudos

de artigos, livros e sites especializados acerca do tema, dialogando com o espaço campo contextual da Organização ACPROMAM, observando e estudando os documentos e projetos da mesma, o cotidiano das ações, as formas e meios de sustentabilidade em meio à crise atual de pandemia da COVID 19.

O DESENVOLVIMENTO DE PROJETOS SOCIAIS NAS ORGANIZAÇÕES NÃO GOVERNAMENTAIS

O desenvolvimento de projetos sociais tem sido cada vez mais crescente no país grande parte por organizações sem fins lucrativos, com destaque as associações comuns de bairro, de grupos culturais, ONGs - Organizações não Governamentais, e Fundações diversas. Segundo Farias (2018, p, 1), “geralmente essas organizações tomam pra si a responsabilidade da igualdade social de desenvolver projetos e ações que deveriam ser políticas públicas de governo, mas que nem sempre são acolhidas pelo Estado”.

É importante compreender o conceito de ONG como “organização não governamental” e por sua vez refletir sobre sua definição, pois a mesma acaba que delimitada fora da participação do Estado, mesmo tendo diferentes participações nas políticas públicas que deveriam desenvolvidas pelos entes federados que o representa.

Segundo Vergara e Ferreira (2005, p.1138), “Não existe um conceito único sobre a natureza das ONGs, considerando-se que nos seus atributos destacam-se a pluralidade e a heterogeneidade.”

Ainda segundo Vergara e Ferreira (2005, p.1138) “Existem, por exemplo, significativas diferenças entre as ONGs dos países desenvolvidos e aquelas situadas no Terceiro Mundo. As definições também variam bastante de um país para o outro, dentro de um mesmo conjunto.”

As ONGs desempenham importante papel na sociedade, desse modo, a denominação dada dificulta sua condição no desempenho de políticas públicas diversas, como define Vergara e Ferreira (2005, p.1139) “A própria denominação “não-governamental” revela a dificuldade de delimitação enfrentada, uma vez que apenas nega a condição de pertinente ao Estado sem, no entanto, definir sua natureza fundamental.”

As ações sociais geralmente são desenvolvidas por meio de projetos simples e ou com maior abrangência de público e sistemática de gerenciamento, o que depende do porte da instituição, suas parcerias e fontes de captação de recursos. Algumas organizações não conseguem ir além, são barradas pela burocracia em se estabelecer juridicamente,

principalmente em localidades onde há pouca atuação de outros órgãos competentes que ajudam na sua implantação. Neste contexto segundo Farias (2018, p.10), “a organização por meio de seu gestor ou gerenciador de projeto precisa definir claramente sua proposta, objetivos, sustentabilidade, atual situação da organização, o que se sabe sobre o ambiente externo e o que a organização deveria estar fazendo para sanar as demandas, sua missão, visão e metas”.

Baseando na abordagem de Farias (2018, p.8) “o projeto social nasce de uma ideia, do qual partiu de um problema e que a comunidade ou grupo social deseja resolver ou pelo menos amenizar”. Importante ressaltar que uma organização não governamental em si é um projeto amplo a ser gerenciado ao longo de anos, nem sempre por uma única pessoa, presidente e ou fundador da mesma. Neste projeto amplo há as ações ou subprojetos que vão sendo pensados e elaborados para atender demandas que surgem ao longo do trabalho na comunidade.

Ainda na abordagem de Farias (2018, p.10), gerenciar o Projeto amplo que é a instituição exige compreensão e capacitação técnica porque além das questões jurídicas, existem os diversos desafios para com a gestão de recursos financeiros e humanos, materiais e estruturas físicas etc. Para isso a organização terá um Plano de Trabalho, ou seja, um Projeto maior que preverá toda uma sistemática organizacional da instituição, entre elas; recursos financeiros e humanos para manter os projetos e ações, por exemplo, com crianças, idosos, jovens etc. Depois de ter um plano geral, é preciso um projeto por área ou demanda. Uma ação para a terceira idade, por exemplo, exige um projeto que tenha os objetivos, as especificidades do público atendido, os recursos financeiros, humanos, estrutura física de atendimento, principais fontes e parcerias para manutenção da ação. Neste contexto, exige planejamento eficaz no contexto da sustentabilidade, conforme destaca Junior e Fontenele (2009), a saber:

Diante do novo contexto desses avanços, rumo à sustentabilidade das ONGs, passa a ser fundamental para a sua credibilidade e sustentabilidade (a) qualificar tecnicamente o trabalho; (b) compartilhar o projeto político/missão; (c) promover uma cultura e metodologia de planejamento estratégico e de monitoramento e avaliação; (d) aperfeiçoar os mecanismos de gestão; e (e) qualificar a participação interna e a democratização dos processos decisórios. (JUNIOR e FONTENELE, 2009, p.5)

No Brasil e principalmente na região do nordeste goiano em especial, nos municípios de pequeno porte como é o caso de Monte Alegre de Goiás, as demandas sociais são visíveis de forma empírica. Políticas públicas governamentais não são suficientes para suprir as necessidades de grupos sociais vulneráveis como é o caso de idosos e crianças carentes. Diferentes instituições religiosas, de associação de bairro, entre outras, lutam para contribuir com a melhoria da comunidade. As ONGs são uma esperança para alguns desses grupos de pessoas que estão em situação de risco. Projetos sociais desenvolvidos por essas organizações

atuam de forma a combater injustiças, fortalecer as relações sociais, promover atividades culturais, etc.

Neste contexto, compreender o papel das organizações governamentais, sua estrutura humana, física, social e política contribuirá, e muito, para que a sociedade possa refletir melhor sobre a importância das ONGs. Com isso, promover uma reflexão positiva, possibilitando que a comunidade possa participar dos projetos de forma direta ou indireta, contribuindo para que as ações desenvolvidas possam alcançar melhor seus objetivos.

Na concepção de Junior e Fontenele (2009, p.9) “as estratégias de gestão sustentável, com base nas dimensões econômica, social e ambiental das ONG’s contribuem para o seu desenvolvimento e impacto social na comunidade”, desse modo, “aperfeiçoando a sistematização e priorização conforme o pensamento estratégico focadas em sua causa social contribuindo para o empoderamento das comunidades.”

O tema gerenciamento de projetos corresponde a parte fundamental da formação em gestão de projetos, pois é conhecendo o conceito de gerenciamento e seus desafios no desenvolvimento de propostas e ações que melhor compreende a sistemática da gestão de uma empresa e ou instituição.

GESTÃO DE PROJETOS

A organização ou instituição do Terceiro Setor deve propiciar sua gestão e gerenciamento de projetos de forma que sua proposta seja clara e objetiva, considerando aspectos fundamentais desde a boa elaboração do projeto que inclui a apresentação da mesma, as justificativas coerentes as demandas, explicitar objetivos, metas, metodologias e estratégias de como serão realizadas e mantidas as suas ações, bem como a visão e missão da qual pretende alcançar.

Para que uma organização consiga caminhar na direção correta, é necessário que se organize e conheça o propósito que se almeja alcançar a médio e longo prazo. O planejamento estratégico é uma ferramenta efetiva para esta definição, pois trata do estabelecimento de estratégias através das quais os objetivos poderão ser atingidos. Sua função é analisar e determinar um conjunto de ações maiores, para que se atinjam objetivos que a levarão a um futuro desejável. (FARIAS 2028, p.10).

O planejamento estratégico exige pessoas qualificadas e neste contexto, não somente no planejamento, mas em todas as etapas do projeto, de modo que ele possa ancorar sua eficácia de sustentabilidade, da qual as ações precisam estar amparadas tanto nos aspectos financeiros, quanto humanos e materiais.

Segundo o PMBOK “os projetos são frequentemente utilizados como um meio de direta ou indiretamente alcançar os objetivos do plano estratégico de uma organização”. “esse planejamento é resultado de considerações estratégicas, tais como: necessidades de natureza social, considerações ambientais ou um requisito legal. Ou seja, são objetivos maiores para a entidade, enquanto os projetos são uma maneira de se alcançar as metas e objetivos organizacionais. (PMI 2013, p.10).

O desenvolvimento de um projeto social, cuja gestão ou gerenciamento do mesmo esteja bem definido, favorece a aplicação correta dos recursos, qualificação das ações, maior alcance das metas e objetivos, além de propiciar impactos positivos na comunidade, podendo favorecer novas parcerias, novas captações de recursos e trazer mais pessoas, como exemplo, voluntariado contribuir nas futuras propostas.

Assim definidas, a estratégia de gestão e gerenciamento de projetos, facilita que a longo e curto prazo, as ações serão preservadas de imprevistos, pois, a organização tem uma proposta da qual está previamente resguardada de situações que possa enfraquecer suas ações ou impossibilitar a execução das mesmas.

A construção de projetos sociais deve ser clara para todos os agentes envolvidos nas seguintes etapas: elaboração, execução, monitoramento e avaliação. É preciso também que seja um processo participativo, que permita a contribuição de todas as partes, a fim de que o projeto leve em consideração um maior número de elementos e fatores da realidade (BORGES e FILHO 2010, p. 6, apud ALBUQUERQUE, 2006, p.57).

Importante ressaltar que no trato da gestão ou gerenciamento de projetos, é necessário considerar o seu todo, isso envolve a instituição e seu quadro social, público, a qualificação dos serviços e produtos oferecidos etc. O equilíbrio e a harmonia estabelecida por diálogos constantes, avaliação das ações, metas e objetivos favorecem que a eficácia e excelência seja alcançada com êxito.

GERENCIAMENTO DE PROJETOS EM ORGANIZAÇÕES NÃO GOVERNAMENTAIS – ONGS

Para Borges e Filho (2010, p.6) “o gerenciamento de projetos é uma atividade que trata do planejamento, da execução e do controle de projetos, e sua aplicação ao longo de todo o trabalho! Desse modo “permite a avaliação do desempenho, as lições aprendidas e a antecipação do desempenho futuro com alguma confiabilidade”.

A construção de uma proposta ou projeto deve prezar pelos seus princípios e bases norteadoras, ou seja, que organize suas ideias, concepções e toda a sistemática que o compõe. Neste contexto, Borges e Filho (2010) esclarece que:

Ao escrevermos um projeto, nossa meta principal é que ele chegue até o fim, alcançando suas metas sociais e conquistando a confiança dos investidores na

capacidade da organização em administrar tanto os recursos financeiros como o tempo em que foi proposto. Assim, a organização ganha confiança para futuros projetos. (BORGES e FILHO 2010, p.7).

Ainda segundo Borges e Filho (2010, p. 7) apud (Xavier e Chueri, 2008, p.14) “planejamento é a base para a elaboração de uma boa proposta. “Planejar é raciocinar, exercitar o pensamento e orientá-lo para a ação concreta”. Partindo desses pressupostos, as organizações do Terceiro Setor, buscando melhorias na qualidade de vida de sua comunidade ou grupo social têm no projeto as oportunidades de realizar boas ações, desde que considerando o gerenciamento ou gestão do mesmo de forma que se tenham bases sólidas para isso.

É importante destacar que as organizações da sociedade civil tem sido uma oportunidade para a população carente, desse modo, algumas delas se destacam com um tipo de projeto social, cujas ações são voltadas para públicos ou grupos de pessoas em situação de vulnerabilidade, em especial crianças, adolescentes e idosos.

Outro fator relevante que se deve ressaltar é que a falta de oferta e qualidade do serviço público (Políticas Públicas eficazes) culminou a fundação de várias organizações da sociedade civil, neste contexto o fortalecimento de ONGs pelo Brasil, por exemplo, algumas delas mantidas dentro de uma base econômica sustentável, sem depender de recursos públicos, Lima (2017), destaca que;

Junto à modernização da sociedade, manifesta-se uma sucessão de carências sociais agravando uma crise devido ao encolhimento de serviços públicos que preencha a ausência dessas deficiências sociais. É exatamente neste contexto que se insere o terceiro setor, posicionando-se através de projetos sociais com o objetivo de promover a inclusão social e a cidadania da população em situação de vulnerabilidade social. (LIMA, 2017, p. 121).

Os projetos e suas ações seguem um padrão de atendimento, que a organização acredita ser a melhor para contribuir com o bem-estar das pessoas, exemplos: lazer, cultura, assistência social, educação, etc.

As ações são desenvolvidas dentro de um projeto de inclusão, cultural, educacional, que por sua vez, segundo Lima (2017), entende-se como “Projeto social, uma ação social planejada, estruturada em objetivos, resultados e atividades baseados em uma qualidade limitada de recursos (humanos, materiais e financeiros) e tempo” (LIMA 2017, p. 123, apud ARMANI, 2009, p. 18). É um planejamento para resolver um problema ou atender a uma deficiência social. (LIMA 2017, p. 123, apud CAMPOS *et al.*, 2000).

A pesquisa em foco apresentada traz um breve panorama teórico e conceitual de organização não governamental, mas também a vivência prática de uma delas e seu projeto de

desenvolvimento social, baseado na demanda educacional e cultural, com crianças, adolescentes e idosos.

Nas últimas décadas o número de organizações da sociedade civil no Brasil aumentou consideravelmente ao longo das últimas décadas, porém algumas delas se esforçam para manter suas ações. Muitas por motivos operacionais, jurídicos e burocráticos não trabalham com recursos públicos, mantendo suas ações com ajuda da comunidade, com projetos sustentáveis, etc. Para Pereira (2013), o surgimento dessas organizações se deu pelas lacunas nas políticas públicas que deveriam ser ofertadas pelo Estado, a saber:

O surgimento e a ampliação do número de organizações da sociedade civil sem fins lucrativos atuando no país hoje pode ser explicado pela participação cada vez mais efetiva da sociedade civil na resolução desses e de outros problemas, assim como o reforço de um modelo de Estado que adota políticas neoliberais deixando de atender demandas significativas. (PEREIRA 2013, p.27).

O terceiro setor tem sido cada vez mais presente no desenvolvimento de ações que atendam as expectativas e interesses sociais. Ocorre que no âmbito das demandas sociais, diferentes grupos se dialogam entre si, buscando propostas e encaminhamentos que possam promover a cidadania nos bairros, nas comunidades tradicionais e carentes, conforme afirma Pereira (2013),

O terceiro setor já tem, institucionalizado, o seu espaço na sociedade contemporânea e deve atuar numa perspectiva dialógica, na qual suas ações devem ser implantadas em espaços organizados pela sociedade civil, a fim de fortalecer o exercício da cidadania deliberativa em todas as áreas de atuação dessas organizações. (PEREIRA 2013, p.27).

Os setores que formam as principais bases da sociedade se dividem em três grupos organizacionais, sendo eles bem diferentes um do outro, porém suas relações são dependentes entre si, para a sobrevivência dos mesmos. O Estado e empresas estatais precisam das empresas privadas e dos seus investimentos, assim como das organizações para ajudar na praticidade das políticas públicas, como detalha Lima (2017), a saber;

A sociedade é constituída dentre três setores, dos quais estão o primeiro setor que está relacionado ao governo e sua faculdade para constituir, efetivar e fazer cumprir leis; o segundo setor relacionado ao mercado que são alicerçado na produção de bens e consumo, objetivando o lucro e o terceiro setor que é constituído por Organizações não governamentais (ONGs), entidades beneficentes, instituições religiosas, centros sociais, clubes de serviços etc., que atuam com práticas sociais e viabilizam o fornecimento de bens e serviços de caráter público e também coletivo. (LIMA 2017, p. 122, apud INSTITUTO FONTE, 2012; SANTOS, 2012; XAVIER e HUERI, 2008).

É importante ressaltar que sem uma política econômica eficaz as empresas estatais e privadas não sobrevivem, assim como sem essas, as organizações sociais perdem força, muitas delas dependem de doações, de financiamentos de projetos etc.

As organizações não governamentais e as empresas dependem de burocracias, bases de fundamentação legal, documentação e outras especificidades para se instalar no Brasil, desse modo, o Estado ou seus entes federados controlam a instalação física, a organização social, trabalhistas etc. Isso para garantir outros direitos do público atendido ou consumidores.

As empresas de cunho lucrativo prestam contas e pagam impostos e que deveriam ser aplicados em projetos e ações sociais da saúde, educação, habitação, cultura, etc. As organizações sociais sem fins lucrativos prestam contas, porém são isentas de pagar impostos e poder receber recursos da arrecadação desses por parte do Estado e das empresas para investir em suas ações.

Para Pereira (2013), essa divisão é importante, ao mesmo tempo em que interdependentes, e apresenta um organograma desses três setores interligados, dialogando entre si, tendo como centro a vida.

O primeiro setor, com fins de gestão e economia pública, o Estado tem a responsabilidade de fazer a distribuição de todos os bens para todas as pessoas através das políticas públicas voltadas para a educação, cultura, saúde, lazer, esporte, etc.

Neste contexto, dependendo do momento político, o governo não cumpre esse papel de governar para o bem de todos, o que faz surgir os movimentos sociais, a organização da sociedade no intuito de fazer com o mesmo desempenhe suas funções públicas.

Formado por empresas privadas com fins lucrativos trabalham para manter seu capital, o segundo setor, sobrevive de sua lucratividade, dentro de uma economia baseada no princípio de mercado produtor que precisa do consumidor para se manter produzindo, vendendo e lucrando.

Já as organizações não governamentais formam o terceiro setor da sociedade, não tem fins lucrativos, é um modelo de gestão e economia social, fundadas por organismos sociais de diferentes grupos, com objetivos direcionados a determinada demanda existente.

Vale destacar que as organizações da sociedade civil trabalham no formato muitas vezes de relações de parcerias, dentre elas, educacionais, culturais, na área da saúde, etc.

As parcerias fortalecem o projeto, mantêm as ações funcionando de forma eficaz, a exemplo; quando uma organização pretende melhorar o desempenho educacional de crianças e adolescentes carentes buscam em escolas, institutos e universidades, pessoas que possam contribuir com os conhecimentos das mesmas, como palestrantes, professores de cursinhos, etc.

Para o autor, as universidades devem compartilhar os conhecimentos de forma a fortalecer as organizações não governamentais. A dialógica entre os conhecimentos das instituições educacionais e as vivências práticas das organizações fortalece o terceiro setor, neste contexto, favorecem em ambas as partes, a construção de uma cidadania plena, de uma sociedade justa, ética e democrática.

Diante dos pressupostos apresentados até aqui, as ONGs – Organizações não governamentais sem fins lucrativos, em sua maioria contam com recursos públicos e diversas parcerias para manter o seu projeto social, algumas delas atuando em áreas como educação, cultura, preservação ambiental, assistência social etc.

Mas nem sempre é possível contar com recursos da união, estado e município para manter projetos e ações dentro de uma organização não governamental, isso porque o primeiro setor cria mecanismos burocráticos que inviabilizam a formação de parcerias e estabelecimento de convênios, principalmente para as associações comuns e ONGs do interior do país com extremas dificuldades de diálogo e atendimento as suas demandas.

Vale exemplificar que a Organização campo desta pesquisa precisa viajar mais entre 380 km e quase 600 km para resolver problemas na Receita Federal, nas esferas do Governo Federal em Brasília, nas Secretarias Estaduais em Goiânia, etc. Neste contexto, a organização não dispõe de carro próprio, nem recursos suficientes para custear as despesas de viagens, com documentação jurídica etc.

METODOLOGIA

Para conceituar o tema gerenciamento será feita pesquisa bibliográfica em livros e artigos especializados na área, para melhor caracterizar a sistemática que envolve o mesmo.

O tema Análise de gerenciamento de projetos em organizações não governamentais será contextualizado por meio de um estudo de caso na Organização ACPROMAM - Associação Comunitária de Projetos e Ações Práticas por Um Monte Alegre Melhor situada no Município de Monte Alegre de Goiás. Partindo da problemática de quais os desafios para manter uma organização não governamental no gerenciando de projetos sociais com recursos próprios sem participação do setor público.

Para isso algumas etapas foram primordiais até o momento, entre elas; estudos sobre o tema em sala, escolha do tema a ser pesquisado e sua relevância, o espaço campo de pesquisa que dialoga com o tema, formalização para agendar visitas, observações, análise situacional do

espaço, das ações desenvolvidas no projeto, o público atendido, relatoria das observações e análises, etc.

Relembrando Lakatos (2003), existem vários objetivos de pesquisa, dos quais destacam; Averiguação de fatos, a determinação das opiniões sobre os fatos e de sentimentos, a descoberta de planos de ação, a conduta atual ou do passado, os motivos conscientes para opiniões, sentimentos, sistemas ou condutas em geral que possam contribuir com a base de dados e informações da pesquisa, contextualizando o tema. LAKATOS/MARCONI (2003, p.196).

Diante do exposto a metodologia utilizada se baseia nos princípios da pesquisa qualitativa da qual o pesquisador como investigador da realidade a que o tema propõe apresentar, busca a compreensão do mesmo, de possíveis respostas ou possíveis soluções do problema apresentado, trazendo elementos bibliográficos de ideias e conhecimentos de outros pesquisadores e ainda o contexto vivenciado pela organização social campo de pesquisa, abordando aspectos qualitativos e não quantitativos para compor os resultados esperados.

O artigo aborda o tema baseado em referenciais bibliográficos, contextualizando em um estudo de análise de campo, que além de expor a fundamentação teórica acerca do tema, situará a mesma em uma realidade da instituição. Espera-se que a pesquisa possa contribuir com elementos fundamentais para a formação em Gestão de Projetos, atribuindo valor científico para outros estudantes da área que vier a necessitar da mesma como fonte de estudo. A pesquisa não realizou estudos por meio de entrevistas dos sujeitos, considerando apenas a observação do campo de pesquisa, análise documental entre eles: projeto, estatuto, relatórios etc.

Do ponto de vista científico a pesquisa traz elementos teóricos e práticos, uma junção entre as duas extremidades de propostas eficazes de consolidação de um tema específico como é o caso do artigo apresentado.

A pesquisa realizada abordou o tema nos aspectos qualitativos por exigir um estudo mais amplo do objeto de pesquisa, considerando o contexto em que ele está inserido e as características da sociedade organizada em grupo específico, ou seja, prezando pela autenticidade das informações e dados, com breve característica exploratória, pois se deu pela observação e estudos de uma organização campo como referência contextual da pesquisa, porém recorrendo a bibliografias autênticas e confiáveis de forma a construir um referencial teórico conceitual do tema abordado.

ANÁLISE DOS DADOS

Descrição e caracterização da ONG ACPROMAM

Diante do exposto, a pesquisa de campo será realizada na Organização ONG ACPROMAM – cujo nome fantasia é Associação Comunitária de Projetos e Ações Práticas Por Um Monte Alegre Melhor, criada pelo seu autor e fundador, Professor João Celino Xavier do Bomfim. Está situada em sua Sede 01 – Intitulado Mini Sítio Cultural ONG ACPROMAM, na Rua M, Quadra 23, Lote 01, Setor Mãe Marinha – Monte Alegre de Goiás, representada pelo CNPJ: 07.784.452/0001-50

O espaço onde situa a organização é um Mini Sítio, com plantações de frutíferas e hortaliças, jardinagem rústica, laguinhos de peixes, um prédio de alvenaria com salão de eventos, quartos de dormitório, banheiros, cozinha de gás, sala de escritório, etc. Este prédio continua em fase de finalização no que refere reboco, e algumas melhorias de finalização da obra.

Um anexo onde situa uma cozinha caipira feita de telha de barro e paredes de pau a pique, onde situa um lago com fontes de água e criação de galinhas.

Fundada em 2002 por meio de uma Biblioteca Comunitária, o projeto alcançou sucesso e assim nasceu a Organização ACPROMAM em 2005. Segundo consta no Currículo da organização, muitas foram às dificuldades para manter as ações, assim como a adesão de voluntários e outras instituições para transformar o trabalho em referência municipal e regional no nordeste goiano.

A referida organização nasceu de uma ideia de oportunizar acesso a pesquisa por meio de uma biblioteca comunitária, onde o seu autor, por ter sofrido preconceitos e dificuldades de estudar e acessar a biblioteca da escola quis ofertar a todos o direito à educação. A instituição cresceu consideravelmente por se tratar de um município de pequeno porte, com baixo índice de desenvolvimento humano, precariedade em diversas áreas onde a política pública não consegue chegar com êxito.

Atualmente a organização conta com um espaço próprio conhecido como Mini Sítio Cultural ONG ACPROMAM como já mencionado, onde atende seu público com maior eficácia em suas ações, embora com poucos recursos, estes, adquiridos em leilões de cestas com produtos do sítio, produção e venda de artesanatos, vasos, ornamentações de jardinagem rústica, doações, ou custo do próprio fundador Prof. João Celino Xavier do Bomfim.

A organização atua em vários projetos em desenvolvimento, entre eles: Capoeira Cultural para público de 06 a 27 anos, danças temáticas, palestras, e bailes para idosos, do Projeto da Melhor idade, Horta Comunitária Urbana, Cantina Caipira, espaço de terapia dentro do projeto Horta Comunitária, 01 espaço sede com sala de cultura, sala de reforço, almoxarifado, bazar beneficente, etc.

No ano de 2008 a organização recebeu o título de Utilidade Pública Municipal e em 2010 recebeu a premiação Certificado de Destaque Cultural Estadual do ano, pelo Conselho Estadual de Cultura de Goiás pelo excelente trabalho desenvolvido na área de cultura trazendo para o palco do FEMAC - Festival Monte Alegreense de Arte e Cultura, apresentações sobre o resgate e a preservação da arte quilombola, homenageando assim o Quilombo Kalunga, tudo isso com participação efetiva de crianças, jovens, adolescentes e idosos.

Atualmente os projetos estão sendo reorganizados para ações mais eficazes como reforço escolar, horta e alimento saudável, cantina de apoio transitório, bailes da terceira idade, oficinas e cursos para jovens, idosos e adolescentes em 2020. A missão principal agora é oferecer a comunidade espaço adequado e novas ações que promovam a cidadania. Assim que iniciou o isolamento social devido o Covid19 a direção iniciou campanha de arrecadação e distribuição de alimentos as famílias carentes. Uma fábrica artesanal de vasos ornamentais rústicos feitos com materiais recicláveis como tecidos e isopor velhos com cimento e areia foram implantados e está sendo uma ação sustentável do Projeto num momento em que a organização não pode contar com outros meios para manter funcionando. Ações que envolvem público estão temporariamente paradas devido às restrições da pandemia, com exceção do Projeto Cantina Permanente que recebe doações e doam para famílias contaminadas pelo covid19 como mostra as imagens abaixo.

O público atendido pela instituição é diversificado, sendo crianças de 08 a 12 anos de idade, adolescentes de 12 a 17 anos, jovens de 18 a 21 anos, mulheres de 18 a 55 anos, idosos de 55 anos acima e Famílias carentes no Programa de apoio social e alimentar (337 famílias). Atualmente a instituição busca por meio de aquisição de recursos materiais e financeiros concluir e ampliar o Espaço Social Comunitário de Inclusão, para o desenvolvimento de ações que promovam o desenvolvimento sustentável da comunidade em geral.

Dentre os seus objetivos e metas destacam: promover a cidadania, através de ações educativas e culturais com crianças, adolescentes e idosos, através de atividades de conscientização de direitos e deveres, terapia ocupacional com oficinas de arte, reciclagem,

atividades esportivas, inclusão digital, prevenção de DST, Drogas, Gravidez Precoce e Violência familiar, desenvolver ações de caráter sustentável da comunidade em geral, promovendo a cidadania profissional, entre outras, criar e fortalecer grupos e oficinas temáticas de esporte, cultura, educação, produção e sustentabilidade econômica dos envolvidos, desenvolver encontros culturais com idosos semanalmente com bailes e jantares na sala cultural, cafés da manhã no espaço de terapia integrado ao projeto horta comunitária, desenvolver encontros, palestras, orientações pedagógicas e capacitações para estudantes de nível médio e superior de etnia quilombola, construir uma mini quadra-poliesportiva em frente/anexo ao Espaço de Apoio Cultural e Educação a crianças, adolescentes, jovens e idosos, entre outros.

As metas principais são: atender até 60 crianças em situação especial de dificuldades em aprendizagem do 3º ao 5º ano fundamental e alcançar no mínimo alfabetização e aprendizagem satisfatória de 45 alunos, acolher 60 idosos ou mais (55 anos acima) no Projeto Minha Melhor Idade com refeição adequada e baile cultural, palestras e outros, todas as sextas, propiciar 125 ou mais alunos de 06 a 21 anos acima nas aulas de capoeira, organizados em grupos de 25 alunos e idade compatível (exemplo: 06 a 09=25 alunos, 10 a 12 = 25 alunos, 12 a 17 = 25 alunos, 17 a 21 = 25 aluno, 21 acima 25 alunos, etc.), atender 50 alunos adolescentes do sexo feminino nas aulas de danças e palestras educativas de 13 aos 17 anos, montar grupos com 50 alunas ou mais no projeto de dança de aero circuito de 18 anos acima, entre outras.

Especificidades do Gerenciamento de Projetos na Organização ONG ACPROMAM

Por ser uma instituição filantrópica, sem fins lucrativos, manter a organização é um desafio para o seu fundador e demais voluntários. A instituição ainda não dispõe de cadastro nas esferas estaduais e federais, uma espécie de registro que a tornaria uma Organização da Sociedade Civil de Interesse Público – OSCIP, o qual é um título fornecido pelo Ministério da Justiça do Brasil, cuja finalidade é facilitar que a mesma possa fazer parcerias e convênios com todos os níveis de governo e órgãos públicos (federal, estadual e municipal) e permite que doações realizadas por empresas e impostos possam ser doadas a mesma para manutenção de suas ações. Este processo está em andamento, mas segundo o seu fundador e mantedor das ações é muito burocrático e exige gastos com viagens, assessoria jurídica, etc.

Para Farias (2018, p.6), apud Almeida, (2002, p. 87) “a sustentabilidade, sob a ótica econômica, é representada pela autossuficiência na geração de receitas e pagamento de suas contas, sem demandar aportes de capital para seu equilíbrio financeiro durante o seu ciclo de

vida. Diante do exposto, a manutenção de organização não é algo fácil, quando se há ações permanentes, como é o caso da referida ONG ACPROMAM.

O projeto é mantido pelo fundador prof. João Celino Xavier do Bomfim, e tudo que é arrecadado com a venda de produtos do espaço sustentável que hoje um Mini Sítio Cultural dentro da área urbana, composto de plantio de diversas plantas, árvores e frutos, produção de artesanato, alimentos da culinária regional etc.

Principais produtos: doces de rapadura, caldo de cana, bananas, produtos de horta, artesanato diversos, vasos produzidos a partir de tecidos velhos, isopor e outros elementos. O conceito do espaço é preservar a memória da roça, cultura e história local dentro da cidade.

Quando a organização se pensou na sustentabilidade do projeto, ela então buscou antes criar mecanismos que pudesse em longo prazo produzir formas e meios de gerar recursos e assim manter suas ações, embora nem sempre fosse possível manter todas as despesas por si só, a organização articula com a comunidade parcerias e outras formas de manutenção.

Importante destaca que cada pasta diretora da organização funciona como se fosse uma gestão ou gerenciamento de um projeto específico ou ações voltadas para determinados públicos, como serão exemplificadas abaixo, a saber:

Diretoria de assessoria e comunicação em projetos sociais (responsável pela gestão geral e o gerenciamento dos projetos juntos aos colaboradores, desse modo, é também responsável elaboração de propostas e busca de parcerias). Diretoria Representante de direitos das crianças, idosos e portadores de necessidades especiais (responsável pelo desenvolvimento das ações voltadas para este público). Diretoria de Cultura e Esporte (responsável pelas ações de eventos culturais e esportivos, realização de oficinas, acompanhamento de grupos de danças, teatro, etc.). Outros diretores como presidente, vice-presidente, diretor de finanças, secretaria, fiscais compõe as pastas administrativas da referida instituição.

Desse modo, a organização ONG ACPROMAM tem se mostrado preparada enquanto proposta de ação social no desenvolvimento de políticas públicas para as famílias vulneráveis de seu município. E como afirma Farias (2018, p. 7) “a gestão de projetos tem se mostrado uma ferramenta eficaz no auxílio da realização das metas organizacionais tanto para vencer os desafios impostos pelas circunstâncias socioambientais e econômicas impostas à sociedade, como para a concretização de objetivos traçados por uma organização. A exemplo disso é a composição de sua diretoria, estrategicamente criada e prevista no seu Estatuto Social, substituindo a necessidade de contratar pessoas para a gestão e gerenciamento de projetos.

Sobre o gerenciamento de projetos, algo é muito peculiar, quando observadas as formas como cada diretor gerencia cada pasta. Como já mencionado, cada pasta atende um público e conseqüentemente tem um projeto específico para o mesmo. Por não tratar de recursos em seu orçamento anual, cada diretor e seu projeto fazem uma estimativa de gasto e assim planeja a quantidade de ações a ser realizado no ano, com isso, o plano de ação anual só é revisado e finalizado mediante cada subprojeto pronto dos diretores e se a prévia de recursos da própria instituição será suficiente, como segue alguns exemplos.

O projeto Minha Melhor idade de 2020 previa um gasto de 1.782,00 reais com bailes, palestras, oficinas e lanches para o público. Desse modo, esse dinheiro sairia do Bazar Beneficente que é somente para custear ações da terceira idade. O projeto Currículo Jovem tinha uma previsão de gastos de 3.800,00 reais no ano de 2020, mas foi revisto a planilha de ações caindo para 2.100,00 reais no intuito de somente a venda de caldo de cana produzida no espaço custear o mesmo. Assim ocorre sucessivamente com todos os subprojetos de cada pasta, sustentados com recursos gerados dentro do próprio espaço já mencionado.

É importante ressaltar que há na instituição um gerenciador de projetos, o qual faz cursos, administra de modo geral as metas e ações, promovendo a comunicação com os demais diretores e voluntários, com o público, também atuando nas redes sociais e articulando parcerias externas para o fortalecimento de Plano anual de ações e subprojetos.

A instituição utiliza algumas ferramentas e métodos de gerenciamento de projetos como gráficos, relatórios, entrevistas de satisfação, organização do tempo, custo, vendas, gerenciamento da equipe etc. Todo ano é gerado um Relatório denominado Currículo Institucional ONG ACPROMAM, também é elaborado junto à diretoria um plano de Trabalho anual para organizar ações, metas, objetivos e custeio.

Alguns desafios se destacam, na gestão e gerenciamento de projetos na instituição sem recursos da união, entre eles; alcançar as metas e indicadores qualitativos e quantitativos a cada fechamento de cronograma dos projetos, expandirem o número de atendidos nas ações, manterem o espaço social denominado Mini Sítio Cultural Urbano sede da instituição, contratar mão de obra especializada para as ações etc.

A ONG ACPROMAM tem como valores a gestão participativa baseada nos princípios éticos, democráticos e de equidade entre seus voluntários e públicos atendidos. Não faz distinção de cor, etnia, opção ou orientação sexual, tendo ainda como valores políticos a

construção de uma cidadania plena com consciência de que não distingue pessoas por partidos políticos.

Tem como missão ser reconhecida Instituição Filantrópica de Utilidade Pública Estadual. Importante ressaltar que a mesma já possui registros nos conselhos municipais e certificação de Utilidade Pública Municipal e que para alcançar certificação na esfera estadual precisa de votação na Câmara Legislativa do Estado.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao longo dos estudos, foi possível perceber que o gerenciamento de projetos não se trata de apenas acompanhar o desenvolvimento de uma proposta numa empresa ou instituição como é o caso da ONG ACPROMAM, é necessário além de conhecimentos teóricos e práticos, experiências de vida, desenvolvimento contínuo da capacidade de persistir, de levar adiante um sonho de empresa, de organização, de ação produtiva ou social.

O gerenciamento de projetos requer uma visão ampla, diagnóstico preciso da realidade, dos possíveis impactos positivos e dos pontos fracos que geralmente ocorrerá em toda ação a curto e longo prazo.

A persistência deve ser uma característica do gerenciador de projetos, mas o equilíbrio emocional, o trato harmônico para com as pessoas que irão dar vida ao projeto em sua prática produtiva ou de ação social é de fundamental importância.

É importante ressaltar que o gerenciamento de projeto não apenas voltado aos objetivos e metas a serem alcançadas a todo custo, mas a toda sistemática organizacional que compõe o mesmo, desde os aspectos da proposta, as pessoas envolvidas, a qualidade do produto, dos serviços prestados e principalmente pela saúde dos envolvidos.

Elevar a autoestima do grupo que irá fazer com o projeto tenha êxito e alcance seus objetivos e metas são de fundamental importância, ninguém faz nada sozinho, e se o fizer e alcançar o sucesso, algum impacto negativo não foi percebido, pois a união, o equilíbrio das relações dentro de uma proposta, faz com que o sucesso seja de todos.

Diante da pesquisa campo realizada na organização ONG ACPROMAM, ficou claro que um bom projeto passa por um planejamento eficaz, cujas etapas envolvem especificidades como apresentação, justificativas, metas e objetivos, metodologias e estratégias, sustentabilidade e avaliação das ações quanto aos recursos, tempo das ações, etc.

Ao final desta pesquisa destacam-se algumas limitações, como por exemplo, as dificuldades de maior acesso as diversas ações desenvolvidas das quais a pandemia do novo coronavírus impediu de realizar. A pesquisa não pôde ser feita com entrevistas e vídeos das ações junto a Diretoria devido às restrições de isolamento social. Desse modo, fica aberta a possibilidades de outros pesquisadores realizarem novas pesquisas na instituição e poder apresentar com maior ênfase o belíssimo trabalho da mesma com riqueza de detalhes, elementos que possam agregar maior relevância ao tema e a importância de instituições filantrópicas em especial na região do Nordeste Goiano.

Mesmo tendo uma boa proposta, deve se pensar na sustentabilidade da mesma, isso inclui uma gestão eficaz, um gerenciamento das ações de modo a qualificar os resultados esperados, sem causar fraquezas ou quebra de rotinas do projeto em desenvolvimento por falta de recursos financeiros, humanos, materiais, etc.

A referida instituição mesmo diante das limitações financeiras por parte de não de trabalhar com recursos da União, faz uma gestão de gerenciamentos de seus projetos baseada nas concepções éticas e democráticas, cumprindo assim alguns requisitos básicos como relatorias, registro fotográfico, ampla divulgação das ações nas redes sociais, engajamento da equipe de voluntários, planejamento minucioso anual das ações e manutenção das mesmas dentro de uma sustentabilidade própria.

O fundador e atual Assessor de Comunicação e Projetos sociais é pedagogo, fez vários cursos na área de empreendedorismo, gestão e elaboração de projetos e está sempre junto à equipe ajudando a gerir as ações e custear a mesma. A relação instituição-comunidade é muito harmônica e acaba que tendo várias participações em doações, sendo assim, não há registros de insatisfação do trabalho desenvolvido.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Fernando. **O bom negócio da sustentabilidade**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2002.

ALBUQUERQUE, Antônio Carlos Carneiro de. **Terceiro setor: História e Gestão das Organizações**. São Paulo: Summus, 2006.

FARIAS, Sarah Brandeburski de. **Terceiro Setor e a atenção na gestão dos projetos com sustentabilidade**. Revista Especialize On-line IPOG - Goiânia - Ano 9, Edição nº 16 Vol. 01 Dezembro/2018.

BOMFIM, João Celino Xavier do. **PROJETO ONG ACPROMAM**– Plano Geral de Trabalho. ONG APROMAM – Monte Alegre de Goiás, 2021

BORGES, Carlise Nascimento. FILHO, Bento Alves da Costa. **Organização do terceiro setor: Terceiro setor e o gerenciamento de projetos: análise de uma ferramenta estratégica.** XIII SEMEAD – Seminário em Administração – 2010.

INSTITUTO FONTE. **Coleção Caminhos para o desenvolvimento de Organizações da Sociedade Civil: Diferenciar os três setores.** 2012.

JUNIOR, Maiso Dias Alves. FONTENELE, Raimundo Eduardo Silveira. **Estratégias de Gestão para a Sustentabilidade de Organizações do Terceiro Setor – Um Estudo dos Empreendimentos Sociais Apoiados pela Ashoka.** IV Encontro de Estudos em Estratégia – Recife – PE, 2009.

LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica.** 5. ed. - São Paulo: Atlas 2003.

LIMA, Catiúscia Fonseca. FERNANDES, José Luiz e QUALHARINI, Eduardo Linhares. **Uma análise do Gerenciamento de Projetos no Terceiro Setor.** Projectus - v. 2, n. 2 Rio de Janeiro, 2017.

SILVA, Airton Marques da. **Metodologia da Pesquisa** - RDS Editora, 2ª edição – 2010.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação.** São Paulo: Atlas, 1987.

PEREIRA, Milton. **Gestão para organizações não governamentais.** Ed. Tribo da Ilha - Florianópolis – 2013.

PMI. **Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos** (Guia PMBOK®) – Quinta Edição. Pennsylvania: Project Management Institute, 2013.

VERGARA, Sylvia Constant. FERREIRA, Victor Cláudio Paradela. **A representação social de ONGs segundo formadores de opinião do município do Rio de Janeiro.** Rio de Janeiro Set./Out. 2005.

XAVIER, Carlos M. da Silva; CHUERI, Luciana O. Vilanova. **Metodologia de Gerenciamento de Projetos no Terceiro setor – uma estratégia para a condução de projetos.** 1. ed. Rio de Janeiro: Brasport Livros e Multimídia Ltda, 2008.

CAPÍTULO 21

A IMPORTÂNCIA DAS ÁREAS DE CONHECIMENTO DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS

Renan André Barbosa dos Santos, Mestre em Engenharia de Produção pela UFF, Professor de Administração no Colégio Pedro II
Virgínia Siqueira Gonçalves, Mestre em Engenharia de Produção pelo IFF, Doutoranda em Engenharia e Ciência dos Materiais na UENF

RESUMO

Gerenciar projetos é um dos meios de atingir objetivos específicos e se posicionar bem no mercado de forma organizada e estruturada. O objetivo geral do trabalho é apresentar as dez Áreas de Conhecimento de Gerenciamento de Projetos e algumas de suas particularidades. O tipo de pesquisa utilizada foi a exploratória, a metodologia utilizada foi a pesquisa bibliográfica, a técnica de coleta de dados foi a documentação indireta, já a análise dos dados e informações foi qualitativa. Foram abordadas as dez Áreas de Conhecimento de Gerenciamento de Projetos e algumas de suas particularidades, além dos processos específicos de cada uma das Áreas de Conhecimento de Gerenciamento de Projetos. Por fim, foi possível concluir que o conhecimento adequado das dez Áreas de Conhecimento de Gerenciamento de Projetos e seu emprego de forma organizada e estruturada é essencial para o sucesso do projeto.

PALAVRAS-CHAVE: Áreas de Conhecimento. Gerenciamento de Projetos. Gestão de Projetos.

1 INTRODUÇÃO

Em um mercado altamente globalizado e competitivo as empresas que conseguem obter maior organização e bom planejamento tendem a ter maiores vantagens em relação a outras que não se estruturam de forma tão adequada. Mattos (2010) converge com tal pensamento, a necessidade de atenção a adequada aplicação de Gestão de Projetos, ao informar que:

O processo de planejamento e controle passa a cumprir papel fundamental nas empresas, na medida em que tem forte impacto no desempenho da produção. Estudos realizados no Brasil e no exterior comprovam esse fato, indicando que deficiências no planejamento e no controle estão entre as principais causas da baixa produtividade do setor, de suas elevadas perdas e da baixa qualidade dos seus produtos (MATTOS, 2010, p. 21).

Gerenciar bem projetos é um dos meios de atingir objetivos específicos e se posicionar bem no mercado de forma organizada, estruturada e com retornos satisfatórios. Nesse contexto, Maximiano (2000) define que “os projetos são atividades ou empreendimentos que têm começo

e fim programados, que devem resultar num produto final singular, o qual procura resolver um problema específico” (MAXIMIANO, 2000, p. 490).

Já Bazzo (2006) converge com tal ideia ao definir projeto como “um plano de execução, é um planejamento para se alcançar objetivos dentro de metas de orçamento e tempo; é o conjunto de atividades que precede a execução de um produto, sistema, processo ou serviço”. (BAZZO, 2006, p.203). Bazzo (2006) ainda complementa ao afirmar que “projetar é estabelecer um conjunto de procedimentos e especificações que, se postos em prática, resultam em algo concreto ou em um conjunto de informações. Portanto, o processo do projeto é a aplicação específica de uma metodologia de trabalho à resolução de problemas”. (BAZZO, 2006, p.203).

Nesse sentido, Slack (2002) faz algumas ponderações a respeito de características específicas a respeito de projeto ao abordar que em um projeto: as necessidades dos clientes devem ser satisfeitas; a atividade de projeto pode ser aplicada tanto a produtos e serviços, quanto a sistemas ou processos; o projeto pode ser encarado como um processo de transformação; o projeto começa como um conceito e termina como uma especificação produzida a partir desse conceito inicial.

Aprofundando a temática, Carvalho (2011) ressalta a necessidade da atenção especial ao Gerenciamento de Projetos ao informar que:

O interesse em gerenciamento de projetos pode ser explicado pela observação de que na era do conhecimento, em que vivemos, são as atividades inteligentes (as de projetos, portanto) que mais adicionam valor aos produtos/serviços e não as atividades rotineiras. Ou seja, atividades ligadas a P&D (Pesquisa e desenvolvimento), projeto de produtos e de processos, logística, administração da Tecnologia da Informação, desenvolvimento de recursos humanos, entre outras, estão no grupo das atividades mais importantes para empresas que precisam ser mais competitivas em seus mercados. Assim, é claro que as atividades típicas de projetos (atividades inteligentes) precisam, cada vez mais, ser administradas eficazmente. (CARVALHO, 2011, p. 01).

Candido (2012) aborda a aplicabilidade do Gerenciamento de Projetos ao informar que “todas as empresas que oferecerem eventos temporários para atendimento ao cliente de forma única podem apropriar-se dos conceitos de Gerenciamento de Projetos, desde que estejam preparadas para uma mudança de paradigmas e cultura” (CANDIDO, 2012, p. 14).

Convergindo com as ideias apresentadas, Corrêa (2007) reforça a necessidade do gerenciamento adequado dos projetos no atual mercado globalizado ao abordar que:

Em face das fortes pressões competitivas para gerenciar e reduzir os tempos de ciclo de produtos e reagir à globalização de muitos mercados, os projetos estão cada vez mais sendo reconhecidos como a ligação-chave entre os objetivos estratégicos de uma organização e o trabalho tático desempenhado por suas distintas funções. (CORRÊA, 2007,p.286)

Conforme está sendo abordado nesse trabalho, o tema Gerenciamento de Projetos é extremamente amplo e importante. Os diversos assuntos e fatores que envolvem o Gerenciamento de Projetos precisam de estudos e análises específicos. Dentro desse amplo contexto é fundamental que seja destacada, dentre os tantos possíveis estudos específicos desse tema, a importância do estudo das Áreas de Conhecimento de Gerenciamento de Projetos, visto que são campos específicos que facilitam o Gerenciamento de Projetos e, portanto, o alcance de resultados satisfatórios.

Diversas empresas deixam de ter bons desempenhos ou até mesmo tem dificuldades de gestão por não ter seus processos organizados e estruturados de forma adequada. O uso do Gerenciamento de Projetos é uma das opções viáveis e práticas para reverter tal situação. Além disso, o conhecimento adequado das Áreas de Conhecimento de Gerenciamento de Projetos é fundamental para que a estruturação das tarefas a serem executadas ocorra de maneira viável e adequada, possibilitando assim a melhora dos resultados.

O objetivo geral do trabalho é apresentar as dez Áreas de Conhecimento de Gerenciamento de Projetos e algumas de suas particularidades. O objetivo específico é apresentar os processos específicos de cada uma das Áreas de Conhecimento de Gerenciamento de Projetos.

Conforme Prodanov (2013) o tipo de pesquisa usada foi a exploratória, a medida que foi elaborado o levantamento de informações objetivando ampliar a familiaridade a respeito da questão. A metodologia empregada foi a pesquisa bibliográfica, já que foi feito um levantamento de informações baseados em diferentes fontes e diversos autores. A técnica de coleta de dados usada foi a documentação indireta, pois foi feita uma pesquisa da bibliografia existente, especialmente em livros e artigos da área. De acordo com Diniz (2008) a indicação de seleção das leituras foi de reconhecimento do conteúdo em um primeiro instante, haja vista que comportou a preferência de documentos que poderia ser aproveitados. Em seguida foi realizada uma leitura reflexiva ao centralizar em partes mais importantes do texto. A análise dos dados e informações foi qualitativa, sendo estudadas as Áreas de Conhecimento de Gerenciamento de Projetos.

2 DESENVOLVIMENTO

As Áreas de Conhecimento de gerenciamento de projetos são disciplinas específicas que tradicionalmente são exploradas em de Gerenciamento de Projetos. Candido (2012) alerta que “cada uma dessas áreas precisa ser conduzida com precisão para não haver comprometimento

do projeto” (CANDIDO, 2012, p.48). Uma área de conhecimento é composta por um grupo de processos pertinentes a um assunto específico de Gerenciamento de Projetos. Na maior parte dos casos as dez áreas, ou sua maioria, são utilizadas na execução dos projetos. Contudo, de acordo com as peculiaridades de cada projeto pode vir a ser necessário que áreas adicionais sejam abordadas.

De acordo com o PMI (2017), as dez Áreas de Conhecimento de Gerenciamento de Projetos são:

- ✓ Gerenciamento da **Integração** do projeto.
- ✓ Gerenciamento do **Escopo** do projeto.
- ✓ Gerenciamento do **Cronograma** do projeto.
- ✓ Gerenciamento dos **Custos** do projeto.
- ✓ Gerenciamento da **Qualidade** do projeto.
- ✓ Gerenciamento dos **Recursos** do Projeto.
- ✓ Gerenciamento das **Comunicações** do Projeto.
- ✓ Gerenciamento dos **Riscos** do Projeto.
- ✓ Gerenciamento das **Aquisições** do Projeto.
- ✓ Gerenciamento das **Partes Interessadas** do Projeto.

Figura 1: Áreas de conhecimento



Fonte: RENNÓ (2013) – Adaptado pelo Autor

2.1 Gerenciamento da Integração do projeto.

De acordo com o PMI (2017) “o gerenciamento da integração do projeto inclui os processos e atividades para identificar, definir, combinar, unificar e coordenar os vários processos e atividades de gerenciamento dentro dos Grupos de Processos de Gerenciamento do Projeto”(PMI, 2017, p. 553).

Carvalho (2011) destaca que “a integração exerce papel essencial no gerenciamento de projetos na medida em que, inicialmente, cria condições propícias para o desenvolvimento adequado do projeto” (CARVALHO, 2011, p.69).

Rennó (2013) complementa ao informar que “esse processo geralmente envolve as escolhas e concessões sobre objetivos conflitantes e a administração das interdependências entre as áreas envolvidas no projeto” (RENNÓ, 2023, p.447).

Os processos de Gerenciamento da Integração do Projeto, conforme o PMI (2017) são:

- **Desenvolver o Termo de Abertura do Projeto** - O processo de desenvolver um documento que formalmente autoriza a existência de um projeto e fornece ao gerente do projeto a autoridade necessária para aplicar recursos organizacionais às atividades do projeto.
- **Desenvolver o Plano de Gerenciamento do Projeto** - O processo de definir, preparar e coordenar todos os componentes do plano e consolidá-los em um plano integrado de gerenciamento do projeto.
- **Orientar e Gerenciar o Trabalho do Projeto** - O processo de liderar e realizar o trabalho definido no plano de gerenciamento do projeto e a implementação das mudanças aprovadas para atingir os objetivos do projeto.
- **Gerenciar o Conhecimento do Projeto** - O processo de utilizar conhecimentos existentes e criar novos conhecimentos para alcançar os objetivos do projeto e contribuir para a aprendizagem organizacional.
- **Monitorar e Controlar o Trabalho do Projeto** - O processo de acompanhamento, análise e relato do progresso geral para atender aos objetivos de desempenho definidos no plano de gerenciamento do projeto.
- **Realizar o Controle Integrado de Mudanças** - O processo de revisar todas as solicitações de mudança, aprovar as mudanças e gerenciar as mudanças nas entregas, ativos de processos organizacionais, documentos do projeto e no plano de gerenciamento do projeto, além de comunicar a decisão sobre os mesmos.
- **Encerrar o projeto ou fase** - O processo de finalização de todas as atividades para o projeto, fase ou contrato.

2.2 Gerenciamento do Escopo do Projeto.

De acordo com o PMI (2017) “o gerenciamento do escopo do projeto inclui os processos necessários para assegurar que o projeto inclui todo o trabalho necessário, e apenas o necessário, para terminar o projeto com sucesso” (PMI, 2017, p. 553).

Carvalho (2011) destaca que “escopo, na verdade, refere-se ao trabalho a ser realizado no âmbito do projeto. Nesse aspecto, o escopo pode estar ligado ao produto ou ao projeto” (CARVALHO, 2011, p.86).

Rennó (2013) complementa ao informar que “o gerenciamento do escopo deve garantir que o projeto irá concluir exatamente o trabalho requerido” (RENNÓ, 2013, p. 447).

Os processos de gerenciamento do escopo do projeto, conforme o PMI (2017) são:

- **Planejar o gerenciamento do escopo** - O processo de criar um plano de gerenciamento do escopo que documenta como os escopos do projeto e do produto serão definidos, validados e controlados.
- **Coletar os requisitos** - O processo de determinar, documentar e gerenciar as necessidades e requisitos das partes interessadas a fim de atender aos objetivos do projeto.
- **Definir o escopo** - O processo de desenvolver uma descrição detalhada do projeto e do produto.
- **Criar a EAP** - O processo de subdividir as entregas e o trabalho do projeto em componentes menores e mais facilmente gerenciáveis.
- **Validar o escopo** - O processo de formalizar a aceitação das entregas concluídas do projeto.
- **Controlar o escopo** - O processo de monitorar o status do escopo do projeto e do produto e gerenciar as mudanças feitas na linha de base do escopo.

2.3 Gerenciamento do Cronograma do Projeto.

De acordo com o PMI (2017) “o Gerenciamento do Cronograma do Projeto inclui os processos necessários para gerenciar o término dentro do prazo do projeto” (PMI, 2017, p. 553).

Carvalho (2011) destaca que “para uma boa gestão do tempo, é necessário que a gestão do escopo tenha sido bem conduzida, pois todo o gerenciamento de prazos é balizado pelas decisões de escopo tomadas” (CARVALHO, 2011, p.105).

Rennó (2013) complementa ao informar que “o controle dos prazos é um grande foco de conflitos dentro de um projeto. Nesse processo de gestão do tempo, devemos sequenciar as atividades e alocar o tempo necessário para cada tarefa” (RENNÓ, 2013, p. 449).

Os processos de Gerenciamento do Cronograma do Projeto, conforme o PMI (2017) são:

- **Planejar o Gerenciamento do Cronograma** - O processo de estabelecer as políticas, os procedimentos e a documentação para o planejamento, desenvolvimento, gerenciamento, execução e controle do cronograma do projeto.

- **Definir as Atividades** - O processo de identificação e documentação das ações específicas a serem realizadas para produzir as entregas do projeto.
- **Sequenciar as Atividades** - O processo de identificação e documentação dos relacionamentos entre as atividades do projeto.
- **Estimar as Durações das Atividades** - O processo de estimativa do número de períodos de trabalho que serão necessários para terminar atividades individuais com os recursos estimados.
- **Desenvolver o Cronograma** - O processo de análise de sequências de atividades, durações, requisitos de recursos e restrições de cronograma para criar o modelo de cronograma do projeto para execução, monitoramento e controle do mesmo.
- **Controlar o Cronograma** - O processo de monitorar o status do projeto para atualizar o cronograma do projeto e gerenciar mudanças na linha de base do mesmo.

2.4 Gerenciamento dos Custos do Projeto.

De acordo com o PMI (2017) “o Gerenciamento dos Custos do Projeto inclui os processos envolvidos em planejamento, estimativas, orçamentos, financiamentos, gerenciamento e controle dos custos, de modo que o projeto possa ser terminado dentro do orçamento aprovado” (PMI, 2017, p. 553).

Carvalho (2011) destaca que uma boa gestão de custos é necessária em projetos para “garantir sua conclusão dentro do custo estimado, permitindo gerar um fluxo de caixa positivo para o projeto e minimizando a utilização das reservas financeiras do projeto” (CARVALHO, 2011, p.137).

Rennó (2013) complementa ao informar que o controle dos custos do projeto “é fundamental para que este seja viável e que a organização consiga sobreviver financeiramente. Se um projeto “estourar” os custos previstos, pode ser que a empresa tenha prejuízo com o projeto, ou pior – não consiga terminá-lo” (RENNÓ, 2013, p. 449).

Os processos de Gerenciamento dos Custos do Projeto, conforme o PMI (2017) são:

- **Planejar o Gerenciamento dos Custos** - O processo de definir como os custos do projeto serão estimados, orçados, gerenciados, monitorados e controlados.
- **Estimar os Custos** - O processo de desenvolver uma aproximação dos recursos monetários necessários para terminar o trabalho do projeto.

- **Determinar o Orçamento** - Processo que agrega os custos estimados de atividades individuais ou pacotes de trabalho para estabelecer uma linha de base dos custos autorizada.

- **Controlar os Custos** - O processo de monitoramento do status do projeto para atualizar custos e gerenciar mudanças da linha de base dos custos.

2.5 Gerenciamento da Qualidade do Projeto.

De acordo com o PMI (2017)

o Gerenciamento da Qualidade do Projeto inclui os processos para incorporação da política de qualidade da organização com relação ao planejamento, gerenciamento e controle dos requisitos de qualidade do projeto e do produto para atender as expectativas das partes interessadas (PMI, 2017, p.553).

Carvalho (2011) destaca que “diversos autores enfatizam a importância da gestão da qualidade em projetos, sendo que alguns deles a colocam como um dos principais objetivos do projeto, junto com escopo-prazo-custo” (CARVALHO, 2011, p.171).

Rennó (2013) complementa ao informar de forma bem objetiva que no Gerenciamento da Qualidade do Projeto “deve existir a preocupação em entregar o “produto” de acordo com as necessidades e expectativas do cliente” (RENNÓ, 2013, p. 449).

Os processos de Gerenciamento da Qualidade do Projeto, conforme o PMI (2017) são:

- **Planejar o Gerenciamento da Qualidade** - O processo de identificar os requisitos e/ou padrões da qualidade do projeto e suas entregas, e documentar como o projeto demonstrará a conformidade com os requisitos e/ou padrões de qualidade.

- **Gerenciar a Qualidade** - O processo de transformar o plano de gerenciamento da qualidade em atividades da qualidade executáveis que incorporam no projeto as políticas de qualidade da organização.

- **Controlar a Qualidade** - O processo de monitorar e registrar resultados da execução de atividades de gerenciamento da qualidade para avaliar o desempenho e garantir que as saídas do projeto sejam completas, corretas e atendam as expectativas do cliente.

2.6 Gerenciamento dos Recursos do Projeto.

De acordo com o PMI (2017) “o Gerenciamento dos Recursos do Projeto inclui os processos para identificar, adquirir e gerenciar os recursos necessários para a conclusão bem-sucedida do projeto” (PMI, 2017, p. 553).

Carvalho (2011) destaca que o gerenciamento de recursos humanos lida com atividades como “o desenvolvimento de equipes, ou seja, estimular as aptidões individuais para dar contribuições coletivas em prol dos resultados do projeto” (CARVALHO, 2011, p.205).

Rennó (2013) complementa ao informar que “busca-se garantir a melhor utilização possível das pessoas que trabalham no projeto. Ou seja, a utilização das pessoas certas, na quantidade certa e nos lugares certos” (RENNÓ, 2013, p. 450).

Os processos de Gerenciamento dos Recursos do Projeto, conforme o PMI (2017) são:

- **Planejar o Gerenciamento dos Recursos** - O processo de definir como estimar, adquirir, gerenciar e utilizar recursos físicos e de equipe.
- **Estimar os Recursos das Atividades** - O processo de estimar recursos da equipe, o tipo e as quantidades de materiais, equipamentos e suprimentos necessários para realizar o trabalho do projeto.
- **Adquirir Recursos** - O processo de obter membros da equipe, instalações, equipamentos, materiais, suprimentos e outros recursos necessários para concluir o trabalho do projeto.
- **Desenvolver a Equipe** - O processo de melhoria de competências, da interação da equipe e do ambiente geral da equipe para aprimorar o desempenho do projeto.
- **Gerenciar a Equipe** - O processo de acompanhar o desempenho dos membros da equipe, fornecer feedback, resolver problemas e gerenciar mudanças para otimizar o desempenho do projeto.
- **Controlar os Recursos** - O processo de garantir que os recursos físicos atribuídos e alocados ao projeto estejam disponíveis conforme planejado, bem como monitorar o uso planejado versus o uso real de recursos, e executar ações corretivas, conforme necessário.

2.7 Gerenciamento das Comunicações do Projeto.

De acordo com o PMI (2017):

O Gerenciamento das Comunicações do projeto inclui os processos necessários para assegurar que as informações do projeto sejam planejadas, coletadas, criadas, distribuídas, armazenadas, recuperadas, gerenciadas, controladas, monitoradas e dispostas de maneira oportuna e apropriada (PMI, 2017, p. 553).

Carvalho (2011) destaca que “vários autores argumentam que a área de comunicação está fortemente ligada ao sucesso ou fracasso de projetos” (CARVALHO, 2011, p.222).

Rennó (2013) complementa ao informar que “um aspecto necessário para que um projeto tenha sucesso é que as pessoas tenham acesso às informações necessárias ao seu trabalho e possam trocar idéias” e que “o gerenciamento da comunicação busca assegurar isso” (RENNÓ, 2013, p. 450).

Os processos de Gerenciamento das Comunicações do Projeto, conforme o PMI (2017) são:

- **Planejar o Gerenciamento das Comunicações** - O processo de desenvolver uma abordagem e um plano adequado para atividades de comunicação do projeto com base nas necessidades de informação de cada parte interessada ou grupo, nos ativos organizacionais disponíveis e nas necessidades do projeto.
- **Gerenciar as Comunicações** - O processo de assegurar a coleta, criação, distribuição, armazenamento, recuperação, gerenciamento, monitoramento e disposição final das informações do projeto, de forma oportuna e adequada.
- **Monitorar as comunicações** - O processo de garantir que as necessidades de informação do projeto e de suas partes interessadas sejam atendidas.

2.8 Gerenciamento dos Riscos do Projeto.

De acordo com o PMI (2017) “o Gerenciamento dos Riscos do Projeto inclui processos de condução de planejamento, identificação e análise de gerenciamento de risco, planejamento de resposta, implementação de resposta e monitoramento de risco em um projeto” (PMI, 2017, p. 553).

Carvalho (2011) destaca que “para a maioria das pessoas, risco é sinônimo de conseqüências adversas, tais como perdas financeiras e perigos de acidentes e catástrofes. Portanto, o tradicional conceito de risco é definido como o impacto de um evento negativo associado à probabilidade de ele ocorrer” (CARVALHO, 2011, p.251).

Rennó (2013) complementa ao informar a necessidade de “avaliar a importância e a probabilidade de ocorrência de cada fator de risco para que estes não atrapalhem o andamento do projeto. Quanto mais entendemos quais são os riscos percebidos, melhor poderemos nos preparar para situações adversas” (RENNÓ, 2013, p. 450).

Os processos de gerenciamento dos riscos do projeto, conforme o PMI (2017) são:

- **Planejar o Gerenciamento dos Riscos** - O processo de definição de como conduzir as atividades de gerenciamento dos riscos de um projeto.
- **Identificar os Riscos** - É o processo de identificação dos riscos individuais do projeto, bem como fontes de risco geral do projeto, e de documentar suas características.
- **Realizar a Análise Qualitativa dos Riscos** - O processo de priorização de riscos individuais do projeto para análise ou ação posterior, através da avaliação de sua probabilidade de ocorrência e impacto, assim como outras características.
- **Realizar a análise quantitativa dos riscos** - O processo de analisar numericamente o efeito combinado dos riscos individuais identificados no projeto e outras fontes de incerteza nos objetivos gerais do projeto.
- **Planejar as Respostas aos Riscos** - O processo de desenvolver alternativas, selecionar estratégias e acordar ações para lidar com a exposição geral de riscos, e também tratar os riscos individuais do projeto.
- **Implementar Respostas a Riscos** - O processo de implementar planos acordados de resposta aos riscos.
- **Monitorar os Riscos** - O processo de monitorar a implementação de planos acordados de resposta aos riscos, acompanhar riscos identificados, identificar e analisar novos riscos, e avaliar a eficácia do processo de risco ao longo do projeto.

2.9 Gerenciamento das Aquisições do Projeto.

De acordo com o PMI (2017) “o Gerenciamento das Aquisições do Projeto inclui os processos necessários para comprar ou adquirir produtos, serviços ou resultados externos à equipe do projeto”. PMI, 2017, p. 553).

Carvalho (2011) destaca que “as aquisições se constituem numa área própria de conhecimento, cujos desenhos dos processos formam um conjunto de instrumentos e ferramentas que, quando bem utilizados darão condições ao gerente de projetos para realizar as contratações adequadas, em prol do projeto” (CARVALHO, 2011, p.282).

Rennó (2013) complementa ao informar que essa área “buscará fazer todo o planejamento dos itens necessários ao projeto, a seleção dos melhores fornecedores, o fechamento das negociações e eventuais contratos, além do gerenciamento desses contratos” (RENNÓ, 2013, p. 450).

Os processos de gerenciamento das aquisições do projeto, conforme o PMI (2017) incluem:

- **Planejar o Gerenciamento das Aquisições** - O processo de documentação das decisões de compras do projeto, especificando a abordagem e identificando vendedores em potencial.
- **Conduzir as Aquisições** - O processo de obtenção de respostas de vendedores, seleção de um vendedor e adjudicação de um contrato.
- **Controlar as Aquisições** - O processo de gerenciar relacionamentos de aquisições, monitorar o desempenho do contrato, fazer alterações e correções conforme apropriado e encerrar contratos.

2.10 Gerenciamento das Partes Interessadas do Projeto.

De acordo com o PMI (2017)

o Gerenciamento das Partes Interessadas do Projeto inclui os processos necessários para identificar todas as pessoas ou organizações impactadas pelo projeto, analisando as suas expectativas e o impacto das partes interessadas no projeto, e desenvolvendo estratégias de gerenciamento apropriadas para o engajamento eficaz das partes interessadas nas decisões e execução do projeto (PMI, 2017, p. 553).

Rennó (2013) aborda que essas partes interessadas, ou seja, “esses stakeholders podem ser desde os patrocinadores do projeto como também comunidades locais que podem ser afetadas por alguma obra do projeto, por exemplo” (RENNÓ, 2013, p. 441).

Os processos de gerenciamento das partes interessadas do projeto, conforme o PMI (2017) são:

- **Identificar as Partes Interessadas** - O processo de identificar regularmente as partes interessadas do projeto e analisar e documentar informações relevantes sobre seus interesses, envolvimento, interdependências, influência e impacto potencial no sucesso do projeto.
- **Planejar o Engajamento das Partes Interessadas** - O processo de desenvolvimento de abordagens para envolver as partes interessadas do projeto, com base em suas necessidades, expectativas, interesses e potencial impacto no mesmo.
- **Gerenciar o Engajamento das Partes Interessadas** - O processo de se comunicar e trabalhar com as partes interessadas para atender suas necessidades e expectativas, lidar com questões e promover o engajamento das partes interessadas adequadas.

- **Monitorar o Engajamento das Partes Interessadas** - O processo de monitorar as relações das partes interessadas do projeto e adaptação de estratégias para engajar as partes interessadas através da modificação de planos e estratégias de engajamento.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Através do estudo realizado foi possível ver a importância do atendimento dos processos de Gerenciamento de Projetos, em especial das Áreas de Conhecimento de Gerenciamento de Projetos, para obtenção de bons resultados. Foram observadas diversas características das dez Áreas de Conhecimento de Gerenciamento de Projetos: Gerenciamento da Integração do projeto; Gerenciamento do Escopo do projeto; Gerenciamento do Cronograma do projeto; Gerenciamento dos Custos do projeto. Gerenciamento da Qualidade do projeto; Gerenciamento dos Recursos do Projeto; Gerenciamento das Comunicações do Projeto; Gerenciamento dos Riscos do Projeto; Gerenciamento das Aquisições do Projeto; Gerenciamento das Partes Interessadas do Projeto.

O objetivo geral do trabalho foi alcançado ao serem abordadas, como proposto inicialmente, as dez Áreas de Conhecimento de Gerenciamento de Projetos e algumas de suas particularidades. O objetivo específico do trabalho também foi alcançado, ao serem apresentados os processos específicos de cada uma das dez Áreas de Conhecimento de Gerenciamento de Projetos.

Portanto, a partir do estudo apresentado é possível concluir a importância do bom Gerenciamento de Projetos, além de que o conhecimento adequado das dez Áreas de Conhecimento de Gerenciamento de Projetos e seu emprego de forma organizada e estruturada, é essencial para que a estruturação das tarefas a serem executadas ocorra de maneira viável e adequada, possibilitando assim a melhora dos resultados e aumento das chances de sucesso do projeto.

REFERÊNCIAS

- BAZZO, W. A. **Introdução à engenharia: conceitos, ferramentas e comportamentos** / Walter Antônio Bazzo, Luiz Teixeira do Vale Pereira.- Florianópolis : Ed. da UFSC, 2006.
- CANDIDO, R. **Gerenciamento de projetos** / Roberto Candido... [et al.]. - Curitiba: Aymarâ (Série UTFinova), 2012.
- CORREA, H. L., **Administração de produção e operações: manufatura e serviços: uma abordagem estratégica**. 2. ed. - São Paulo: Atlas, 2007.

CARVALHO, M. M. **Fundamentos em gestão de projetos: construindo competências para gerenciar projetos** – 3. Ed. – São Paulo: Atlas, 2011.

DINIZ, C. R. **Metodologia científica** / Campina Grande: Natal: UEPB/UFRN - EDUEP, 2008.

MATTOS, A. D. **Planejamento e controle de obras**. São Paulo. Pini, 2010.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. São Paulo. Atlas, 2000.

PMI. **Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos**. Guia PMBOK. 6. Ed. – EUA: Project Management Institute, 2017.

PRODANOV, C. C. **Metodologia do trabalho científico [recurso eletrônico]: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico** – 2. ed. – Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

RENNÓ, R. **Administração geral para concursos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

SLACK, N. **Administração da produção**. 2. ed. --São Paulo: Atlas, 2002.

CAPÍTULO 22

À IMPORTANCIA DA MODERNA GESTÃO DE PESSOAS PARA O CRESCIMENTO DAS EMPRESAS

Rogério Santos Brant, Mestre em Administração e Professor Instituto Federal Goiano
Aldine Gomes Soares, aluna Pós Graduação do IFGoiano

RESUMO

O artigo tratou da Moderna Gestão de Pessoas, sendo uma pesquisa de cunho qualitativo que teve como objetivo compreender a Moderna Gestão de pessoas, conceitos e definições acerca do tema em estudos bibliográficos abordando e pontuando ideias e elementos científicos de diversos autores. Desse modo, buscou compreender como os recursos humanos estão sendo desenvolvidos nas organizações e diversas áreas da administração. Foi produzido por reflexões de diferentes autores, entre eles Amaral (2007), Chiavenato (2002 e 2007), Marques (2015), Maxwell (1947), Ribas (2013), Santos (1982), Vaz (2017), etc. Por meio desse referencial de diversos pesquisadores e pensadores acerca do tema abordado, diversos elementos ilustram as definições da moderna gestão de pessoas, do perfil gestor e das atitudes de pessoal frente às suas responsabilidades profissionais.

Palavras chave: Moderna Gestão, Pessoas, Empresas.

INTRODUÇÃO

A empresa não deve ser tratada como uma ilha, onde os seus administradores ou gestores se isolam das demais áreas que compõe o seu todo. A mesma é uma organização composta de pessoas, embora em escalas, funções e práticas diferentes de manter o seu bom funcionamento e para isso é necessário diálogo e compartilhamento constante de ideias.

Ninguém administra sozinho, nem tão pouco alcança sozinho o sucesso. Dessa forma, a empresa é feita de pessoas, que produzem e prestam os serviços necessários. O gestor da empresa, o empregador, líder, administrador ou diretor da mesma, deve adotar medidas cabíveis de descentralização do poder, baseado em princípios éticos e democráticos, sabendo com respeito e eficácia controlar possíveis abusos, desatenção, descuido para com as obrigações de cada um.

Desse modo, aquele que faz a gestão, deve pautar sua conduta na construção de arranjos administrativos dos quais fortaleça a autoconfiança, a autoestima, e com isso possa diagnosticar possíveis problemas nas relações humanas do grupo ou equipe de trabalho, tendo a capacidade de saber lidar com problemas específicos de cada um, como por exemplo, a observação atenta

de comportamentos como baixa de produtividade muitas vezes com origem em problemas de saúde, familiares, etc.

O gestor, não deve aprofundar na personalidade das pessoas, mas intervir de forma positiva nos casos que seja possível contribuir com a superação de algum problema por parte de alguma pessoa.

A gestão de pessoas não é uma tarefa simples, requer preparação psicológica, formação específica, capacidade de liderança, conhecimento das especificidades que envolvem as relações de trabalho, da legislação que define os direitos e deveres do empregador, do empregado e do consumidor.

O presente artigo teve como problema “Como a moderna gestão de pessoas estão sendo desenvolvidas nas organizações?”

Previamente pode se afirmar que a maioria das organizações tem buscado elementos que agreguem novos valores no cumprimento de sua missão no mercado, ou nas relações de prestação de serviços públicos e privados.

A visão moderna na gestão de pessoas tem sido uma exigência nas relações comerciais, das instituições ou organizações sociais na prestação de serviços públicos, entre outras.

É comum no dia a dia das empresas e organizações, perceberem que as mesmas mudaram seus comportamentos, neste contexto, a relação patrão e empregado ganharam novas dimensões, pautada em atitudes de interação e dinamização dialógica entre os mesmos.

O perfil de gestor que administra concentrando um poder em suas mãos, apenas delegando funções e organizando burocracias, já não é tão visto e nem desejado nas empresas. Até mesmo nas relações políticas, os cidadãos já mudaram e muito o conceito quanto à seleção daqueles que irão representá-los. Essas mudanças de conceitos e paradigmas influenciam as formações desses gestores e também transformações no trato da coisa pública, ou seja, na administração governamental.

A pesquisa tem como objetivo analisar a Moderna Gestão de pessoas, conceitos e definições acerca do tema em estudos bibliográficos abordando e pontuando ideias e elementos científicos de diversos autores

2.0 REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO

A importância da moderna gestão de pessoas para o crescimento das empresas depende de fatores que influenciam cada setor da mesma, desse modo, cada instituição seja de qualquer seguimento, depende de um gestor de pessoal para que os trabalhos de produção ou serviços

prestados aconteçam de forma harmônica e equilibrada, ou seja, dentro de um clima social capaz de despertar em cada um a capacidade de fazer o melhor de si.

A instituição ou empresa geralmente tem um administrador geral, um diretor que muitas vezes desempenha funções diversas, entre elas gerenciar o quadro de pessoal ou recursos humanos, equipes de trabalhos etc.

O essencial é que cada empresa dependendo de seu porte de quadro de pessoal, deve ter um gestor de pessoas capaz de desenvolver ações junto as mesmas, entre elas; atividades de socialização, momentos de reflexão, reuniões frequentes para tratar de assuntos relevantes, etc. É fundamental que este profissional esteja seguro de que sua contribuição deve agregar elementos positivos, e que sua função não o torna melhor que o outro, ao contrário, todos estão dentro de um mesmo objetivo, desenvolver um bom trabalho, produzir com qualidade em perfeita harmonia, equilíbrio e bem estar.

Gestão de Pessoas

Tabela 1: Composição do perfil do gestor

Composição do perfil do gestor
Gestor administrador
<ul style="list-style-type: none">• Formação,• Capacidade de aprender e aperfeiçoar, Reconhecer-se como de fundamental importância no gerenciamento e na organização de gestão de pessoas para o sucesso da empresa.
Atitudes na gestão de pessoas
A formação neste contexto geralmente deve pautar a teoria administrativa de uma empresa, pesquisa de campo, análise de dados, formação na área de relações humanas e ou gestão de pessoas. É importante ressaltar que a formação técnica e ou superior não finda em si, é necessário construir uma prática de aperfeiçoamento por meio de reciclagem e outras formas de adquirir conhecimentos acerca da gestão de pessoas. Reconhecer-se importante, não significa se comportar como o mais importante, mas que sua função é primordial, na consolidação da harmonia, do equilíbrio das relações das pessoas, A arte de administrar está na compreensão de que o outro é parte fundamental de seu sucesso ou não. Depende de suas atitudes de gestão de pessoas numa dialógica moderna.

Fonte: SOARES (2020)

Para Ribas e Salim (2013) “um modelo de gestão de pessoas é constituído pela

combinação de elementos” que dialogam entre si, tendo cada um sua importância no bom desempenho da empresa, seja pública e ou privada. O quadro abaixo representa esses 4 elementos com sua breve descrição.

Tabela 2: Gestão de Pessoas.

1- Princípios: Compõe as crenças e valores adotados pelas organizações.	GESTÃO DE PESSOAS	2 - Políticas: São as diretrizes a serem seguidas pela organização
3- Processos: São compostos dos métodos utilizados para a execução das várias atividades e a obtenção dos resultados desejados.		4 - Estilo de Gerentes Compõem os modelos de comportamento e de relacionamento.

Fonte: (RIBAS e SALIM (2013), adaptação SOARES (2020)

A empresa necessita estar consolidada nesses quatro elementos, pois cada um está interligado ao outro e faz parte da constituição da empresa enquanto um sistema organizacional, pautado em suas crenças e valores, suas diretrizes, métodos e modelo de comportamentos que configuram o seu perfil.

O que se deve atribuir a essa composição é uma gestão ética, democrática e capaz de lidar com as relações humanas de forma harmônica e equilibrada, para que o produto ou serviço prestado tenha qualidade e valor de mercado suficiente para manter a instituição funcionando com lucratividade. Uma gestão de pessoas pautada no autoritarismo não consegue sobreviver no mercado.

A gestão de pessoas evoluiu ao longo da história da administração, denominada em várias épocas, como Modelo de gestão de pessoas, gestão de pessoas como departamento de pessoal, gestão de pessoas como gestão do comportamento humano, gestão de pessoas como gestão estratégica de pessoas, gestão de pessoas como gestão por competências. (RIBAS e SALIM, 2013 p. 41-46),

Os conceitos de gestão de pessoas evoluíram ao longo da história empresarial, desse modo, ganhou novas formas de lideranças, no trato para com a equipe de funcionários que compõe uma empresa. Se antes a gestão de pessoas se baseava apenas num departamento de burocracias trabalhistas e de ordens de trabalho e ou de produção, atualmente as empresas estão mais preocupadas com a harmonia, o equilíbrio e a produtividade das pessoas por meio de estratégias, observando as competências diversas de seus funcionários.

Mas essa nova visão de trato na gestão de pessoas passou por inúmeros processos de mudanças, muita dessas, incentivadas pela pressão da classe trabalhista e por pensadores que

ao longo da história foram moldando um novo perfil de gestor de empresas, assim, tendo em vista também as inúmeras literaturas acerca do tema, as próprias empresas foram reconstruindo seu perfil no mercado de trabalho.

Liderança

Para Vaz (2017, p.99) “o Gestor de pessoas é aquele que exerce uma liderança sem que ele seja o único líder que eleva as condições de ação de um indivíduo ou um grupo de pessoas”, neste contexto, assume aspectos considerados de suma importância na reorganização do ambiente de trabalho, tendo algumas competências, a saber;

A moderna Gestão de Pessoas tem a capacidade de concertar (sentido de concerto de algo) a pluralidade, as competências e capacidade das pessoas e fazer com que isso eleve a Missão e a visão de qualquer organização, seja no campo público ou no campo privado. A Moderna Gestão de Pessoas tem atividades Gerenciais, pedagógicas de Coach (processo de Desenvolvimento), talentos, capacidades humanas e não é só isso; na verdade é um conjunto de ações onde a Gestão de Pessoas seja um diferencial decisivo e sério nas boas organizações. (VAZ 2017,p.99)

A empresa é uma composição de pessoas, mesmo antes de ela existir, no projeto inicial, na construção de sua estrutura física, sendo assim, ela é ação do pensar, do agir e do fazer humano, desse modo, as pessoas é a sua fundamental peça chave de existência e sucesso, aliado aos demais elementos físicos que a compõem.

Sua existência nasceu de um projeto, de um sonho, de um objetivo empresarial, ou de outras ações diversas, o que a coloca como algo a ser cuidado, preservado e ativo na sociedade consumidora. A empresa seja ela qual for, tem sempre um gestor, administrador e ou líder que a representa e a faz existir e se fazer presente na vida das pessoas, dos clientes, etc. Essa pessoa, na maioria dos casos e na moderna gestão de pessoas, é chamado de líder, o qual possibilita a dialógica constante das relações humanas dentro da empresa e fora da mesma, dependendo de seu perfil, produto ou serviço prestado.

É de fundamental importância que os líderes estejam preparados para conceber visão e senso de valores autênticos para as pessoas que lideram se comunicar e motivar de maneira ainda mais eficaz, manter suas capacidades e produtividade também em situações de pressão, sobretudo, se adaptar rapidamente às constantes mudanças. (VAZ 2017,p.106)

Um líder é uma figura representativa, com forte perfil dentro da empresa, ele é muitas

vezes visto como alguém que direciona a empresa constitui o seu perfil, molda a sua estrutura de visão e missão nas diversas relações que a mesma vivencia no dia a dia.

Os funcionários esperam no líder que suas atitudes sejam firmes, pautada nos valores éticos, democráticos e que o mesmo seja também alguém que estabeleça confiança e contribua com a harmonia da empresa e seu sucesso no mercado empresarial.

A moderna da Gestão de Pessoas.

A moderna gestão de pessoas tem sido tema de vários cursos de capacitação e formação na área administrativa, tem o Coaching hoje como um dos principais cursos para ajudar no desenvolvimento de capacidades e competências humanas na empresa.

É importante ressaltar que a pessoa humana não é uma máquina e que sofre as diversas transformações psicológicas, físicas, etc. Essas transformações podem surgir de problemas pessoais, nas relações de trabalho, na sociedade e diversas outras origens.

O lado que ninguém observa é que a área de gestão de pessoas representa o início do processo de gestão e não o fim. É na área de gestão de pessoas que se avalia, desenvolve o colaborador para que assim se torne mais qualificado para desempenhar com qualidade suas atribuições, trazendo maior produtividade para a empresa e posiciona cada colaborador para desempenhar as funções de acordo com suas habilidades. A parte mais importante da empresa é o capital humano. (PAULA & NOGUEIRA, 2016)

A empresa deve ater a isso, conhecer o seu funcionário, intervir se necessário de forma harmônica e equilibrada no intuito estabelecer a solidariedade e a ajuda se caso for necessário a intervenção. O autoritarismo no trato de problemas de funcionários não resolve os possíveis problemas.

É tarefa básica da administração, fazer as coisas por meio de pessoas, de maneira eficiente e eficaz. Seja nas indústrias, comércio, organizações de serviços públicos, hospitais universidades, instituições militares ou em qualquer outra forma de empreendimento humano, a eficiência e eficácia com que as pessoas trabalham em conjunto para conseguir objetivos comuns, depende diretamente da capacidade daqueles que exercem a função administrativa. (VAZ, 2017, p.95)

Como já mencionado, o administrador é a peça chave da empresa para que as pessoas que produzem ou prestam serviços tenham uma representação, alguém com o perfil de incentivar, contribuir e melhorar o desempenho de todos.

Sem pessoas encorajadas a produzir, não há empresa que se sustente no mercado seja ela empresarial e ou de prestação de serviços públicos.

O desempenho e a produtividade das pessoas é o fator de vital importância para que a empresa seja bem-sucedida, com a qualidade dos seus produtos, o prazo de entrega, os custos competitivos e a rentabilidade do negócio. A transparência das relações, a valorização profissional e pessoal, as perspectivas pessoais e profissionais, o bom ambiente de trabalho e as condições de trabalho são requisitos essenciais para o bom andamento. (VAZ, 2017, p.95)

O ambiente de trabalho é muitas vezes onde as pessoas passam a maior parte de suas vidas, longe do lazer, das atividades cotidianas, da família etc. Por si, já se torna uma situação de extremo distanciamento da vida social e familiar, e que causa mudanças de comportamentos, sentimentos de solidão, de preocupação com os entes queridos que muitas vezes só podem ser vistos em momentos rápidos nos fins de semana e feriados, isso porque, muitas dos trabalhadores em empresas aproveitam esses dias de folga para organizar a vida pessoal e as demais obrigações de casa.

Esse distanciamento causa conflitos externos e pode prejudicar o bom andamento da empresa, ou seja, baixa produtividade. É neste momento que a gestão de pessoas surge como de fundamental importância para sanar esse tipo de problema, o que exige do gestor ou administrador um fino trato da situação, neste contexto, com humildade e capacidade de se colocar no lugar do outro, de ser solidário e possibilitar formas de solução do problema ou amenização do mesmo, isso se chama boa gestão de pessoas.

Gestão de pessoas (GP) também é conhecida como Departamento de Pessoas (DP), Recursos Humanos (RH) e outros. Segundo Chiavenato (2002) passou três fases: Operacional: até a década de 60, só opera rotinas administrativas; Gerencial: Década de 60 a 80, assume papel de parcerias de outros setores e Estratégica: A partir dos anos 80, reconhecida como importante para a estratégia da empresa. (VAZ, 2017, p.95)

A moderna gestão de pessoas hoje muito difundida, anteriormente tratada como departamento de pessoal e que apenas se via na obrigação de resolver situações burocráticas, alcança o patamar das estratégias da empresa como forma eficaz de consolidar seu sucesso. Tendo a gestão de pessoas não mais como uma mera administração de quadro de pessoal, mas como menciona Chiavenato (2003), uma inovação de valores empreendedores, a saber;

Uma nova visão de pessoas não mais como um recurso organizacional, um objetivo servil ou mero sujeito passivo do processo, mas fundamentalmente como sujeito ativo e

provocador das decisões, empreendedor das ações e criador da inovação dentro das organizações.(CHIAVENATO, 2003, p. 27).

O gestor ou administrador à frente dos encaminhamentos que envolvem a gestão de pessoas necessita também de humildade, não construindo em si, um perfil do qual o coloca como melhor que os demais, aliás, ele é um líder que deve atribuir ao seu desempenho inúmeras competências.

As diversas competências das quais deverá ter em seu currículo, deve favorecer o equilíbrio social, empresarial e financeiro da empresa, tendo a mesma, condições de boas relações humanas, qualificando seu produto ou serviço prestado, obtendo avaliação positiva do consumidor.

Segundo Vaz (2017), apud Chiavenato (2003), afirmam que a gestão de pessoas deve ser uma prática de diálogo e de compartilhamento de ideias, a saber;

Participação das pessoas nas decisões, Atribuição de responsabilidade pelo alcance de metas e resultados, Liberdade para que as pessoas escolham métodos e processos de trabalho, programas de ação, com a ajuda e apoio do gerente, Atividade grupal e solidária e trabalho em equipe, Avaliação do próprio desempenho da equipe. (VAZ 2017, p.98), apud CHIAVENATO (2003)

Pessoas não devem ser tratadas como comandadas a produzirem, elas deve fazer parte da empresa, se sentirem compromissada com o seu sucesso, desse modo, elas devem ter participação, expressão de ideias na construção de melhorias em visão e missão empresarial.

Marques, (2015), aponta que numa perspectiva de evolução, podemos tratar a gestão de pessoas em três estágios, a saber;

- a) administração de pessoal – rotinas de geração de folha de pagamento, manutenção de registros, assentamentos funcionais e controle dos servidores; administração de recursos humanos – sensível avanço quanto ao elemento humano e nos processos de trabalho, análise sistêmica da organização e destaque no ambiente laboral;
- b) gestão de pessoas – organizações voltadas às pessoas como seu mais valioso componente de capital, recurso capaz de gerar riquezas. (MARQUES, 2015, p.13)

Ainda segundo Marques (2015), a gestão de pessoas consiste em equilibrar as relações de trabalho, contribuindo com a qualificação de desempenho e produção, a saber;

O objetivo de um sistema de gestão de pessoas é auxiliar as organizações a desenvolverem competências diferenciadas e a conquistarem consistentemente um desempenho melhor, o crescimento e desenvolvimento da organização e das pessoas que nela trabalham.

(MARQUES, 2015, p.13)

A gestão de pessoas depende de estratégias das quais possibilitam alcançar objetivos e metas, e na atual conjuntura da administração em suas diversas áreas é imprescindível o diálogo entre gestores e pessoal, neste pressuposto, Marques (2015) traz algumas considerações importantes, as quais definem que;

O conceito de gestão estratégica se refere a um tipo de gestão que se preocupa com os objetivos e metas da organização e com o desempenho e as formas de atuação mais adequada para concretizá-los, considerando-se o curto, o médio e o longo prazo. O foco é a definição dos resultados esperados, o planejamento e o monitoramento das ações para seu alcance. (MARQUES 2015, p.23)

Desse modo, é preciso compreender que na moderna gestão de pessoas, o foco de bons resultados e quantitativos de produção, deve anteriormente ser construindo de situações das quais nas relações de trabalho, ofertou condições favoráveis, incentivos, tratamento equilibrado e harmônico para que o trabalhador possa ter se sentido encorajado, preparado de maneira humanizada para isso. O que não cabe situações de exaustão, carga horária excessiva, chantagens quanto permanência no trabalho, etc.

O desempenho diz respeito não só à organização, mas também às pessoas que nela atuam. O planejamento estratégico da organização, em que são definidas as diretrizes para desempenho, é desdobrado nos diversos níveis organizacionais até o individual. (MARQUES 2015, p.23)

Mas por outro lado, a moderna gestão de pessoas não é uma estratégia que aceita algumas fraquezas, como falta de interesse em aprender, aperfeiçoar, dedicar e produzir com excelência, não basta ter um bom gestor, o quadro de pessoal tem que estar apto no engajamento de produção e qualificação do trabalho, dos produtos e serviços prestados. Desse modo, Marques (2015), afirma que;

O modelo de gestão estratégica de pessoas inclui a definição dos perfis profissionais e da quantidade de pessoas com tais perfis, necessários para atuar na organização. Além disso, abrange o estabelecimento de uma política que oferecerá o respaldo adequado para a sustentabilidade da gestão. (MARQUES 2015, p.23)

Diante do exposto, o profissional seja ele no posto de gestor ou de outra área de trabalho, deve compreender que faz parte de uma empresa ou organização, que o mesmo tem suas

responsabilidades e que dever rever suas posturas e atitudes, prezando pela constante reflexão acerca de seu perfil profissional.

Diante do exposto Marques (2015), define alguns critérios de mudanças no trato da gestão de uma organização, onde atitudes e termos ganham dimensões significativas do ponto de vista dos resultados, harmonia e equilíbrio, conforme o quadro abaixo;

Tabela 3: Mudanças do trato da Gestão

Título	Mudanças no Trato da Gestão
Substituir de	Para
Presença física	Resultado
Pura aceitação	Iniciativa
Simple lealdade	Compromisso
Garantias	Oportunidade
Obediência cega	Flexibilidade
Comunicação de cima para baixo	Comunicação em mão dupla
Fazer sua tarefa	Conhecer os objetivos da organização
Progressão por tempo de serviço	Progressão por desempenho e mérito

(MARQUES 2015, p.29) adaptação SOARES (2020)

A partir do momento em que a gestão muda o formato de relações com o pessoal da organização, o que antes se viam como imposição de chefia, passa a ser um compromisso de todos na reorganização de objetivos e metas, melhorando os arranjos de produção e excelência nos serviços prestados.

Tipos de empresas

Chiavenato (2007, p.41) apud Santos (1982), destaca que, empresa é;

Comumente definida pelos economistas como uma unidade básica do sistema econômico, cuja principal função é produzir bens e serviços. Para conseguir fabricar seus produtos, ou oferecer seus serviços, a empresa combina diversos fatores de produção, ou seja, os recursos naturais, o capital e o trabalho necessários para o desempenho da função de produção. CHIAVENATO (2007, p.41) apud SANTOS (1982)

As empresas sejam elas quais forem, geralmente são avaliadas pelo seu desempenho, e numa sociedade digital, de redes sociais ativas, onde a maioria da população se comunicam em tempo real, proliferando informações diversas a todo o momento, esse processo avaliativo por parte do consumidor é mais amplo, rápido e pode gerar fracasso em qualquer ramo empresarial e do setor de serviços públicos governamentais ou não.

Existem inúmeras empresas no Brasil, por exemplo, dentre elas as que oferecem produtos diversos nas áreas de tecnologia, cosméticos, serviços públicos (educação, saúde), serviços

privados, consultoria, etc.

Chiavenato aponta algumas dessas especificações, como resumo na tabela abaixo, a saber;

Tabela 4: Atividades das empresas de bens ou serviços

EMPRESA ATIVIDADES	
Produção de bens	Prestação de serviços
Consumo	Hotelaria, lavanderia, cinema, hospital, escolas, bancos, financeiras, treinamento, consultoria, telefonia, propaganda, lojas e comercio em geral, oficinas de reparos, restaurante, transporte urbano, interurbano, rodoviário, ferroviário, aéreo, etc.
Móveis, roupas, eletrodomésticos, produtos alimentícios, automóveis, material de escritório, materiais de construção, artesanato etc.	
Produção	
Prensas hidráulicas, matérias-primas, máquinas operatrizes, componentes, semi-acabados etc.	

Fonte: CHIAVENATO (2007 p.44) adaptação SOARES (2020)

Mesmo sendo uma instituição pública, uma escola, um hospital, não deixa de ser uma empresa, administrada por alguém, que deve ter em seu perfil formação específica para atuar e capacidade de gestão de pessoas, porque sem isso, o serviço prestado não terá a eficácia mínima necessária que resultará em indicadores positivos.

A utilização da Gestão de Pessoas nas empresas

Mencionado nos tópicos anteriores, a utilização da gestão de pessoas tratou do perfil do gestor e da empresa, neste quesito a seguir, tratará da utilização dessa concepção dentro das empresas como requisito primordial na consolidação do sucesso das mesmas no mercado.

O mundo evoluiu, a tecnologia moderna, os diversos meio de comunicação, as formas variadas de relações empresas e consumidor, tem exigido maior compromisso estratégico dos empresários para se manter no mercado.

A globalização e a extrema competitividade das organizações nos dias de hoje, aliadas ao acesso impressionantemente veloz à informação e à constante necessidade de mudança, exigem que as empresas adaptem- se, buscando estruturação sólida, com equipes consolidadas. Os funcionários e as equipes de trabalho, atualmente, necessitam apresentar comportamentos, atitudes e posturas alinhados aos valores organizacionais e orientando o resultado final. (RIBAS e SALIM, 2013 p. 51)

Uma empresa que atua de modo ético e democrático, cujos valores e missão propunham

desenvolver boas relações humanas, por si, já se destaca na qualidade de seus produtos e serviços. Isso porque embora, as tecnologias façam parte da realidade produtiva, a pessoa humana ainda é e será sempre a peça chave da produção e da qualidade de seus serviços prestados.

Para Ribas e Salim, (2013 p. 58) “a atuação da área de gestão de pessoas nas organizações está relacionada à criação e à implementação de políticas e práticas ligadas ao seu objeto de atuação, as pessoas”, a saber;

Tabela 5 Políticas e práticas da Gestão de Pessoas.

Políticas	Práticas
São guias para a ação. Princípios e diretrizes que ajustam as decisões e os comportamentos na organização e das pessoas na relação com elas.	Procedimentos, métodos e técnicas utilizados para implementação nas decisões e norteamento das ações.

Fonte: (RIBAS e SALIM, 2013 p. 58) adaptação SOARES (2020)

É no âmbito das políticas e práticas de gestão das empresas, que se estabelece os princípios e as diretrizes que consolidam os comportamentos organizacionais, moldando os procedimentos, métodos e técnicas que fundamentam o perfil da empresa e sua qualificação na confecção do produto ou na prestação de serviços.

O desafio da Gestão de pessoas

A gestão de pessoas tem sido um desafio, pois trata de novos paradigmas e que requer espírito inovador, o que implica aos gestores mudar velhos conceitos e atitudes até então vistas como práticas. A mudança requer rompimento de velhas posturas.

Esses desafios envolvem velhas culturas administrativas de empresas, as quais não vêm a formação intelectual, a dinamização das equipes, as relações sociais harmônicas e equilibradas dos trabalhadores como sendo um foco importante, pois acreditam que o funcionário ou empregado tem que produzir porque recebe por isso e ponto final.

Para Chiavenato (2007, p.265) é preciso que o gestor fortaleça sua equipe, crie um excelente local de trabalho, melhore a qualidade de vida dos seus funcionários e reconheça o bom trabalho, recompensando o alcance de objetivos.

Ainda segundo Chiavenato (2007, p.265) o precisa treinar e educar continuamente o seu pessoal: fazendo investimentos em conhecimentos, habilidades e competências; aumentando o seu capital intelectual.

Pela lógica das literaturas pesquisadas alguns desses desafios mais comuns são;

dificuldade de estabelecer diálogo harmônico e equilibrado com o pessoal; investir em formação intelectual e técnica; investir na saúde do pessoal da empresa;

Abrir mão do poder de delegar funções e tarefas prezando apenas pela produção e não pela qualidade e saúde do ambiente de trabalho.

Para Maxwell (1947) “Aprender a liderar com eficácia tem sido um desafio e tanto. Ensinar outras pessoas a liderar com eficácia tem sido um desafio ainda maior”.

Desse modo, evidencia que, a liderança eficaz exige sacrifícios, participação ativa, aprendizado, humildade no trato com as pessoas, investimentos. O líder ou gestor deixa seu campo de conforto, para adentrar nas diversas especificidades da empresa, buscando conhecer a mesma, seus pontos fracos e fortes, isso inclui conhecer bem o seu pessoal e estar em diálogo constante com os mesmos.

Toda empresa tem como desafio que é crescer como um todo, para isso todos os setores devem estar alinhados. É importante que os colaboradores estejam engajados nesse processo, tendo apoio, acompanhamento, assistências diversas e incentivo.

A empresa precisa promover para seus colaboradores um ambiente inspirador e inovador, neste contexto, equilíbrio, conforto, harmonia são imprescindíveis.

O sucesso da empresa não está somente na qualidade dos produtos e serviços prestados, também nos valores que fizeram com que a mesma crescesse e conquistasse o sucesso no mercado, seja ele interno ou externo.

METODOLOGIA

A pesquisa é um estudo de cunho bibliográfico que tem como objetivo apresentarnos conceitos e práticas de relações humanas no âmbito de uma empresa, buscando consolidar as características fundamentais de um gestor, suas funções, currículo e trato na mediação com as pessoas que compõem o quadro de funcionários da mesma. Amaral classifica metodologia de pesquisa bibliográfica como sendo de fundamental importância na construção de dados, informações e conhecimentos acerca de um tema, do qual traz uma problemática, a saber;

A pesquisa bibliográfica é uma etapa fundamental em todo trabalho científico que influenciará todas as etapas de uma pesquisa, na medida em que der o embasamento teórico em que se baseará o trabalho. Consistem no levantamento, seleção, fichamento e arquivamento de informações relacionadas à pesquisa. (AMARAL, 2007, p.1)

É uma pesquisa que buscou qualificar o tema por meio dos estudos em referenciais bibliográficos, neste contexto, apresenta um panorama da Moderna Gestão de pessoas, desde seu conceito, perfil do gestor, aspectos e atitudes das empresas e organizações de prestação de serviços públicos.

Para Amaral (2007) “é imprescindível, portanto, antes de todo e qualquer trabalho científico fazer uma pesquisa bibliográfica exaustiva sobre o tema em questão, e não começar a coleta de dados e depois fazer a revisão de literatura”, neste contexto aponta algumas etapas para melhor conduzir a construção de todo o trabalho, a saber;

- ✓ Fazer um histórico sobre o tema,
- ✓ Atualizar-se sobre o tema escolhido,
- ✓ Encontrar respostas aos problemas formulados,
- ✓ Levantar contradições sobre o tema,
- ✓ Evitar repetição de trabalhos já realizados. (AMARAL, 2007, p.1)

Neste contexto, a pesquisa bibliográfica qualifica o tema em suas diversas abordagens conforme os subtemas propostos, respondendo ao problema com as possíveis soluções, conceituando o mesmo de forma compreensiva, dialógica entre os referenciais e as ideias e argumentos do pesquisador.

Diante do exposto, traz reflexões de diferentes autores, entre eles Chiavenato (2002 e 2007), Maxwell (1947), Ribas (2013), Santos (1982), Vaz (2017), entre outros grandes nomes da área de estudos e pesquisas acerca do Tema administração (empresas, gestão de pessoas, lideranças). Desse modo, a pesquisa é um estudo bibliográfico, com o intuito de trazer elementos importantes que configuram a temática abordada.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

No âmbito conceitual da nova gestão de pessoas, é imprescindível reconhecer que gestores e pessoal se somam como parte de um todo, a empresa precisa de um líder que saiba fazer da sua gestão uma parceria de respeito e afinidades com sua equipe.

Desse modo, eles são responsáveis pelo sucesso ou não de sua excelência em produção, o que envolve o alcance dos objetivos e metas, das quais qualidade e quantitativo fazem parte do produto ou serviço prestado a sociedade.

A empresa ou organização não é uma ilha, do ponto de vista de sua organização física e

social, ela é um espaço de pessoas que culminam relações internas e externas dependendo de sua área de atuação.

Como afirmou Ribas e Salim (2013 p. 58), a empresa tem sua composição política e desse modo, o gestor e seu quadro de pessoal, soma entre si, os valores e a missão de cumprir seus objetivos e metas, o que pode ser uma parceria de grandes realizações, culminando em uma abrangência maior do ponto de vista do consumidor e ou de seu público atendido, prezando pelas políticas de boas relações pessoais, sociais e comerciais.

Reverendo a concepção de Chiavenato (2003, p. 27), é preciso destacar que a moderna gestão de pessoas é de fato uma relação onde os resultados positivos dependem de boas iniciativas, compromisso, oportunidades de crescimento e aperfeiçoamento, flexibilidade frente às diversas situações, problemas individuais e coletivos, o diálogo constante, o reconhecimento das especificidades da empresa ou organização dos quais envolvem objetivos e metas, bem como a progressão por desempenho e mérito.

Como anteriormente apresentado na concepção de VAZ 2017 (p.106), administrar uma empresa dentro de uma concepção de moderna gestão de pessoas exige preparação enquanto formação e capacidade de relacionar com as pessoas sem ceder ao orgulho e prepotência muitas vezes regada de egoísmo pelo poder atribuído ao cargo.

O gestor é a figura norteadora e organizacional da empresa, desse modo, ele é um profissional do qual em sua responsabilidade está à possibilidade de equilibrar e promover a harmonia entre as pessoas, além das atividades burocráticas que muitas vezes é incumbência de sua pasta administrativa.

Esta concepção dialoga com Vaz (2017, p.97), “o Capital Humano é algo singular dentro de uma empresa, aprimoram a eficiência, possuem competências específicas e raras, suas capacidades não podem ser imitadas, e seus talentos devem ser combinados em prol da empresa”.

A empresa é um conjunto de elementos que se somam, a saber; pessoas, equipamentos, espaços, afazeres, manutenção, segurança, harmonia e equilíbrio, etc.

E Vaz (2017, p.97) complementa ainda que “o único bem na empresa que não pode ser copiado são as pessoas, o talento faz a diferença, o capital humano é um dos principais atrativos geradores de riqueza nas empresas”.

As pessoas são em suma o perfil da empresa, que associada à qualidade do produto ou

serviço, logo se sabe a missão e os valores que a mesma prontificou em cumprir ao longo de sua existência.

A excelência no atendimento, na qualidade dos produtos e serviços prestados marcam o ponto chave de suas metas e objetivos esperados, ou seja, culminância da dinâmica anteriormente planejada junto às pessoas que compõem o quadro social da empresa.

O artigo “a importância da moderna gestão de pessoas para o crescimento das empresas” serve de contribuição para outros pesquisadores na área como fonte de pesquisa baseando nos conceitos, conhecimentos e informações que foram apresentadas pelo mesmo no intuito de melhor definir o tema tratado.

É importante ressaltar que esta pesquisa não é algo finito, do ponto de vista do tema tratado, a gestão de pessoas passa por diferentes transformações e mudanças de paradigmas acerca do papel a ser desempenhado pelo gestor de pessoal e a administração de empresas em geral.

Outra consideração importante a destacar é que cada autor apresenta conceitos e definições acerca do tema conforme seu ponto de vista, ou seja, são visões diferentes acerca da temática, o que enriquece mais o aprofundamento nos estudos sobre a gestão de pessoas.

Cada empresa tem um modelo de gestão, algumas delas, tem no seu gestor o perfil de aprendizado, experiências e conhecimentos adquiridos ao longo de sua formação. Para isso futuras pesquisas acerca da temática abordada exigirá também novos estudos, reflexões e contexto do tema abordado.

REFERÊNCIAS

AMARAL, JOÃO J. F. **Como fazer uma pesquisa bibliográfica**. Universidade Federal do Ceará. Coordenador do Núcleo de Ensino, Assistência e Pesquisa da Infância Cesar Victora (NEAPI) – 2007

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de Pessoas: O novo papel de RH*. 3. Ed., Rio de Janeiro, Campus, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. *Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor: empreendedorismo e viabilidade de novas empresas: um guia eficiente para iniciar e tocar seu próprio negócio* - 2. ed. rev. e atualizada. - São Paulo: Saraiva, 2007.

Marques, Fernanda. **Gestão de Pessoas: fundamentos e tendências**. Brasília: DDG/ENAP, 2015

MAXWELL, John C., 1947- *O livro de ouro da liderança: o maior treinador de líderes da atualidade apresenta as grandes lições de liderança que aprendeu na vida*/John C. Maxwell;

tradução de Omar Alves de Souza. - Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2008.

PAULA, Vilson Vieira de. NOGUEIRA, Giulia de Mendonça. **A importância da área de gestão de pessoas, para o sucesso da organização.** Área temática: Direitos Humanos, Relações de Gênero de Gestão de Pessoas. XII Congresso Nacional de excelência em gestão. INOVARSE 2016. Disponível em http://www.inovarse.org/sites/default/files/T16_047.pdf, acesso em 23 de maio de 2016.

RIBAS, Andreia Lins & SALIN, Cassiano Ramalho. *Gestão de pessoas para concursos*. 2013, **Alumnus**, uma editora do grupo **LeYa**.

SANTOS, Silvio Aparecido dos. *A criação de empresas industriais: a figura do empreendedor e a influência da tecnologia no processo*. Tese apresentada para obtenção do grau de doutor. São Paulo: FEA/USP, 1982.

VAZ, Sulamita Poloniato. *Moderna gestão de pessoas: Executive Coaching como ferramenta dentro do planejamento estratégico*. Revista Científica FacMais, Volume. IX, Número 2. Julho. Ano 2017.

CAPÍTULO 23

DOI: 10.47402/ed.ep.c202169815592

CONTROLE INTERNO E *ACCOUNTABILITY* NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL: UM ESTUDO SOBRE O MINISTÉRIO DA TRANSPARÊNCIA, FISCALIZAÇÃO E CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO (CGU)

Felipe Machado Robaski, Mestrando em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Márcia Bianchi, Doutora em Economia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Lauren Dal Bem Venturini, Doutoranda em Contabilidade, Universidade Federal de Santa Catarina

RESUMO

O objetivo do estudo é identificar as principais ações e programas desenvolvidos pela CGU no cumprimento do controle interno e *accountability*. Realizou-se pesquisa qualitativa, descritiva e coleta documental, confrontando o planejamento estratégico do órgão, suas metas e objetivos, com as ações da Corregedoria-Geral da União (CRG) e da Secretaria Federal de Controle Interno (SFC), que possuem maior proximidade a temática estudada. Verificou-se que as ações da CRG se referem, principalmente, à atividade disciplinar, capacitações e orientação sobre normas e pareceres. A busca pela orientação transcende o âmbito federal, abrangendo capacitação para servidores de todas as esferas. Sobre a atividade disciplinar, o relatório de punições expulsivas atesta o número de demissões de funcionários públicos, em razão de transgressões e condutas indevidas, que vão desde a corrupção até a acumulação indevida de cargos. Já as ações da SFC são, sobretudo, a realização de auditorias e operações especiais, como ações para combater desvios de recursos federais repassados a estados e municípios destinados ao enfrentamento da Covid-19, juntamente com outros órgãos de governo, buscando combater a corrupção e apurar fraudes e crimes contra a administração. Ainda, executa tomada de contas especial e a fiscalização de entes federados. Sobre este último, ressalta-se a importância e abrangência que o programa possui, não se limitando ao controle econômico e financeiro, mas verificando in loco outros elementos, como a utilização de mercadorias, conservação e preparo de alimentos. Assim, a pesquisa contribui para a reflexão dos mecanismos que a Administração Pública Federal dispõe sobre controles internos e *accountability* e que auxiliam na redução da assimetria informacional entre o principal (sociedade) e o agente (estado). Estes temas são importantes não só do ponto de vista teórico, mas necessários e urgentes para a sociedade, que clama por maiores controles e ferramentas de prestação de contas, responsabilização e punição por desvios de conduta de agentes públicos, políticos, e de empresas privadas nas relações com o governo.

PALAVRAS-CHAVE: Controladoria Governamental. *Accountability*. Controle Interno.

1 INTRODUÇÃO

A Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF) (Lei Complementar nº 101, de 4/5/2000) estabelece eixos, como a *accountability* (responsabilização/prestação de contas) e o controle

interno, que avigoram a Administração Pública Federal no cumprimento de seu papel de prestar serviços eficientes (CAVALCANTE; DE LUCA, 2013). O conceito de controle interno e de *accountability* estão estritamente relacionados, pois ambos têm o objetivo de fornecer ao cidadão as ferramentas necessárias para o controle dos atos públicos (CAVALCANTE; DE LUCA, 2013; ASSIS; SILVA; CATAPAN, 2016). Possibilitar que a sociedade saiba onde os recursos públicos estão sendo aplicados e ter boas práticas internas de asseguarção das atividades, fez com que emergisse no setor público a implantação da área da Controladoria (ASSIS; SILVA; CATAPAN, 2016).

O departamento de Controladoria, no setor público, possui como missão a otimização do resultado, mas com foco na utilização dos recursos pela sociedade. Conforme Oliveira (2010), esse campo na administração pública federal trabalha num contexto de implementação de políticas públicas, atendendo tanto ao político quanto ao tomador de decisões, respondendo pelo controle interno e facilitando o controle externo. Sua principal finalidade é propiciar informações que subsidiem o processo decisório no âmbito da gestão pública, colaborando com os gestores no esforço de otimização e eficácia de seus atos, bem como com os usuários externos (sociedade), para que possam acompanhar e conhecer a aplicabilidade do dinheiro público (CAVALCANTE; DE LUCA, 2013).

A Controladoria Geral da União (CGU), criada em 28 de maio de 2003, por meio da Lei nº 10.683, assiste o Presidente da República no desempenho de suas atribuições e na defesa do patrimônio público. Desde então, incorporou importantes atribuições, exercendo atividades que transcendem a controladoria governamental. A partir da publicação da Lei nº 13.341, criada em 30 de setembro de 2016, adotou a nomenclatura de Ministério da Transparência, Fiscalização e Controladoria-Geral da União (CGU), órgão central do controle interno e correição do Poder Executivo Federal.

Atualmente, o Ministério da Transparência, Fiscalização e Controladoria-Geral da União (CGU) é o principal órgão promotor de *accountability* e controle interno do Governo Federal, promovendo ações de responsabilização dos agentes públicos e privados, combate a corrupção, bem como ações voltadas ao controle social, por meio da transparência e acesso à informação. Neste sentido, Pisa, Oliveira e Lemes Junior (2015) citam que a transparência é fundamental para a consolidação das práticas do controle social, *accountability* (responsabilização/prestação de contas) e controle externo de órgãos públicos.

Tendo em vista a necessidade de compreender as ações que esse órgão estatal desenvolve originou-se o problema do presente estudo: *Quais ações o Ministério da Transparência, Fiscalização e Controladoria-Geral da União tem adotado para promover a accountability e o controle interno no âmbito da Administração Pública?* A partir do problema apresentado, o objetivo da pesquisa é identificar as principais ações e programas desenvolvidos pela CGU para o cumprimento do controle interno e *accountability*.

Loureiro et al. (2012) analisaram as funções da CGU. Cavalcante e De Luca (2013) verificaram quais informações disponibilizadas pela CGU, cumprem ao tipo e ao conteúdo das orientações da Federação Internacional de Contadores (IFAC) no tocante ao controle e aos relatórios externos. Pisa, Oliveira e Lemes Junior (2015) analisaram a atuação da CGU na busca de efetividade das políticas públicas, em especial em relação as ferramentas que possibilitam a sociedade maior controle social. Beuren e Zonatto (2014) identificaram o perfil de artigos sobre o controle no setor público publicados em periódicos nacionais e internacionais. Assis, Silva e Catapan (2016) analisaram se existia aplicabilidade das funções da Controladoria, em órgãos controladores da Administração Pública (federal e estaduais).

Portanto, a realização deste estudo tem pelo menos duas contribuições: evidencia as atribuições da CGU e suas ações de controle interno e *accountability*, colaborando com o material teórico no campo de controladoria e controles internos na Administração Pública; e corrobora com a pesquisa e debate sobre o assunto, haja vista a importância desta temática no combate a corrupção e controle do patrimônio público. Ainda, para Cavalcante e De Luca (2013), com a convergência das práticas contábeis vigentes no setor público brasileiro às normas internacionais de contabilidade, a abordagem do controle e da transparência no setor público tem cada vez mais pertinência e relevância de estarem em debates.

A Teoria da Agência (JENSEN; MECKLING, 1976; SUBRAMANIAM, 2006), embasa este estudo, pois, na percepção de Bianchi (2005) e Slomski (2005), a Controladoria no setor público permite o acompanhamento das informações de desempenho, permitindo ao gestor entender dados históricos e projetar cenários futuros, reduzindo conflitos e assimetria de informações entre gerentes e a comunidade.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A seção aborda sobre a Controladoria, o controle interno, e a *accountability* sob o aspecto da gestão pública.

2.1 CONTROLADORIA NO SETOR PÚBLICO

Para entendimento do termo Controladoria se faz necessário conhecer suas raízes históricas. O surgimento da palavra remonta à França do século XV, como uma derivação da palavra controle. Após este período, verifica-se que o termo passou a ser usado também na Inglaterra e Estados Unidos, por volta do século XVIII. Assim, a função da Controladoria está atrelada a evolução e complexidade dos governos e organizações, estando seu surgimento, prioritariamente, associado às dificuldades ligadas ao setor público, emergindo em tempos distintos em cada país (DIEHL; DURIGON, 2013).

Em oposição, Beuren e Silva (2010) consideram que esse setor surgiu por volta de 1930, principalmente em virtude do cenário econômico e financeiro da época, onde os conflitos entre proprietários e gestores se acentuaram, devido a ocorrência de diversas fusões e aquisições decorrentes da grande depressão econômica do período. Neste contexto, foi necessário um novo ciclo de desenvolvimento empresarial, no qual a Contabilidade teve papel fundamental, fornecendo meios mais eficazes e eficientes de suporte à gestão.

O surgimento da Controladoria no Brasil é de difícil precisão, pois seu início é desconhecido. No entanto, observou-se crescimento na demanda por profissionais da área nos anos de 1960, especialmente, em razão do aumento da indústria na matriz produtiva brasileira e devido às multinacionais atuando no país, que trouxeram a cultura das empresas americanas (BEUREN; SILVA, 2010; DIEHL; DURIGON, 2013). Para Lunkes et al. (2009), em muitos casos, a Controladoria centraliza a gestão de riscos, os controles internos, além de extrair da Contabilidade as informações necessárias e tempestivas para a tomada de decisão, sendo, desta forma, vital no processo de planejamento e orçamento empresarial.

O termo Controladoria é de difícil definição, contudo, é feita desde os primórdios. Uma definição aproximada seria “[...] a busca pelo atingimento do ótimo em qualquer ente, seja ele público ou privado, é o algo mais, procurado pelo conjunto de elementos que compõem a máquina de qualquer entidade” (SLOMSKI, 2005, p. 15). Em consonância, Diehl e Durigon (2013) enfatizam que a atuação desse departamento nas organizações busca levar aos gestores os meios necessários para atingir a eficácia institucional.

Um dos tópicos de interesse da controladoria na gestão pública é a necessidade informacional do governo de repassar à sociedade e, que na prática, ocorre muitas vezes de forma assimétrica. Esse processo possui como base a Teoria da Agência que exemplifica a relação entre o principal e o agente, onde de um lado se tem os cidadãos (principal), de outro,

o estado (agente) (JENSEN; MECKLING, 1976; SUBRAMANIAM, 2006). Com isso, pergunta-se: quais os incentivos que são proporcionados para que o agente trabalhe para a maximização do valor do dinheiro da sociedade? Os próprios cidadãos vêm eliminando, nos últimos anos, os incentivos a funcionários públicos, no afã de cortar gastos, entretanto, é preciso reter bons profissionais e, para isto, é necessário assegurar estímulos para atrair e deter talentos. Outros temas elencados referem-se ao protagonismo do *controller* na condução da transparência pública, equidade, *accountability* e na responsabilidade corporativa, pressupostos relacionados às boas práticas de governança (SLOMSKI, 2005).

2.2 CONTROLE INTERNO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A palavra controle ganhou importância nas últimas décadas, na administração pública e na privada, pois sua definição se relaciona ao processo destinado a assegurar que as ações são realizadas de acordo com o planejado. Para o processo administrativo é notável sua relevância, visto que é amplamente difundida a ideia de que “quem não controla, não administra”. Não obstante, sua aplicação foi definida por Fayol, considerando o controle como uma das cinco funções básicas da administração, figurando junto com as outras quatro: planejamento, organização, comando e coordenação (SILVA, 2002).

Embora, historicamente vinculado às finanças – que prima pelo monitoramento e avaliação do desempenho e resultado – o controle transcende o campo financeiro, pois está ligado ao planejamento estratégico e aos desdobramentos operacionais da empresa que, sua deficiência ou inexistência, acabam por prejudicar todo o ciclo administrativo e as demais funções da administração (CORBARI; MACEDO, 2012).

Na administração pública “[...] o controle é exercido em decorrência de imposições legais a fim de verificar se os atos foram executados com legitimidade, em conformidade com o interesse público” (CORBARI; MACEDO, 2012, p. 49). Neste contexto, “[...] tem a função de garantir que os objetivos previstos sejam cumpridos, ao mesmo tempo em que busca proporcionar maior transparência na aplicação dos recursos e atuar preventivamente na identificação e correção em caso de desvios e irregularidades” (PISA; OLIVEIRA; LEMES JUNIOR, 2015, p. 328).

O controle interno no governo brasileiro teve sua origem com a criação do Departamento Administrativo do Serviço Público - DASP, em 1936, que tinha entre suas atribuições a otimização de recursos e procedimentos, revisão de estruturas e o ingresso de funcionários por meio de concurso público – ações estas que buscaram “burocratizar” a

administração pública, no momento de transição do até então vigente modelo patrimonialista (Silva, 2002). Outro marco de implantação foi a Lei nº 4.320 de 1964, que em seu art. 76, estabelece que o Poder Executivo exerce os três tipos de controle da execução orçamentária, sendo eles: i) legalidade dos atos que resultem na arrecadação de receita ou na realização da despesa, bem como o nascimento ou a extinção de direitos e obrigações; ii) fidelidade funcional dos agentes da administração responsáveis por bens e valores públicos; e iii) cumprimento do programa de trabalho expresso em termos monetários e de realização de obras e prestação de serviços. A Lei Complementar nº 101 de 2000, conhecida como Lei de Responsabilidade Fiscal, também abordou controle interno na gestão pública.

O controle governamental pode ser exercido de quatro formas: interno, judicial, externo ou ainda, pelo social. No externo (ou legislativo) e no judicial, verifica-se a tripartição dos poderes, ou seja, divisão em executivo, legislativo e judiciário, defendida por Montesquieu, em que prevalece o sistema de freios e contrapesos, ou seja, um poder é independente do outro e, da mesma forma, pode exercer o controle e fiscalização sobre o outro. Assim, o legislativo tem entre suas atribuições fiscalizar e monitorar as atividades do poder executivo, e o controle da legalidade exercido pelo judiciário (BRASIL, 1988; CORBARI; MACEDO, 2012). O controle social é exercido por meio da população que monitora as ações dos agentes públicos e que possui no voto sua principal ferramenta de sanção. Já o controle interno, foco desta pesquisa, dá-se por meio do próprio órgão. O próprio texto constitucional aborda os objetivos desse mando interno, sendo eles, constatar a legalidade e verificar os resultados, no tocante à eficácia e eficiência, da gestão orçamentária, financeira e patrimonial na administração pública direta e indireta (BRASIL, 1988).

A Constituição Federal, no art. 37, estabelece os princípios basilares do Estado Democrático, que são os norteadores do controle, interno ou externo, precisando ser observados em todos os atos públicos, sendo eles: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência (BRASIL, 1988). A função de controle exerce a fiscalização contábil, financeira, operacional e patrimonial, sob os aspectos da legalidade (fazer de acordo com o normatizado); legitimidade (atendendo o bem comum); e economicidade (relação custo/benefício). No entanto, o controle na administração pública e a responsabilização de agentes são abordados em outras normas, como: Lei nº 8.666/93 institui normas para licitações e contratos; Lei nº 101/00 trata da Responsabilidade Fiscal; e a Lei nº 8.112/90 – regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais –, aborda a responsabilização dos funcionários públicos (BRASIL, 1990).

Apesar de primarem pelos mesmos princípios, os controles interno e externo no âmbito público, diferem-se em suas características e objetivos. Enquanto o interno é exercido por um órgão interno e visa assegurar que os atos da administração estejam de acordo com a legislação imposta, atuando, também, na correção de potenciais riscos e falhas; o externo é desempenhado por ente localizado fora da entidade, buscando garantir que a organização esteja agindo conforme determina a legislação, atendendo o bem comum, e agindo com eficiência e eficácia (CORBARI; MACEDO, 2012).

Silva (2002) elencou dificuldades encontradas na implantação de controles internos na administração pública. O destaque é para o funcionamento e manutenção do órgão que ficam a cargo do administrador, onde em muitos casos, em virtude das peculiaridades do setor público, não dá a devida importância para esta função administrativa. Há, ainda, outras objeções encontradas, como por exemplo, a complexidade em medir resultados, a falta de risco de descontinuidade da organização pública, a estabilidade funcional dos agentes, grande rotatividade da cúpula administrativa (agentes políticos), entre outros. Em suma, para o sucesso da área de controle interno, se faz necessário a visão de órgão integrado à administração pública, e que esta tenha o compromisso de tomar as devidas medidas corretivas e complementares, caso contrário, somente produzirá relatórios sem utilidade.

2.3 ACCOUNTABILITY GOVERNAMENTAL

Accountability é um importante mecanismo de responsabilização e prestação de contas dos agentes públicos e privados. Para Morais e Teixeira (2016), essa expressão surge relacionada à ideia de controle externo, pois sua estrutura inicial foi idealizada por pensadores como Locke, fim do século XVII; Montesquieu, no século XVIII, bem como na Inglaterra no fim da idade média, além de França e Espanha, com menção a “Corte de Contas”.

Para Ceneviva e Farah (2007), há várias correntes de disputa sobre a abrangência e o escopo de *accountability*. A primeira, mais restrita, considera que o desígnio e abrangência se limitam aos mecanismos formais e institucionalizados. Já a segunda avalia as formas de *accountability*, as relações de controle informal exercidos pela imprensa e por organizações da sociedade civil, que comumente se incumbem de fiscalizar abusos e condutas impróprias de agentes públicos, desde que as relações de fiscalização incluam a capacidade de sanção à agentes públicos. E, um terceiro grupo considera toda e qualquer forma de controle, fiscalização e monitoramento de agentes e organizações públicas como responsabilização.

Existe inquietação quanto sua aplicabilidade em termos práticos, como, por exemplo, quem deve cobrar *accountability* do governo? De que forma? Para isso, tem definição de tipos de *accountability*, separando em dois grupos – vertical e horizontal. A dimensão vertical refere-se ao controle exercido pela população, também chamada de controle democrático, no qual a sociedade tem, por meio do voto, seu principal instrumento de controle dos agentes públicos. Já a dimensão horizontal diz respeito aos instrumentos que o próprio governo dispõe para monitoramento e controle, como, por exemplo, os tribunais de contas, ou ainda, o controle e fiscalização que um poder exerce sobre o outro (SANO, 2003).

Para Carneiro e Costa (2001, p. 1), as duas conotações básicas de *accountability* referem-se à capacidade de resposta e a capacidade de sanção e perda de poderes:

- a) a capacidade de resposta dos governos (*answerability*), ou seja, a obrigação dos detentores de mandato público informarem e explicarem seus atos e
- b) a capacidade das agências de *accountability* (*accountingagencies*) de impor sanções e perda de poder para aqueles que violaram os deveres públicos (*enforcement*). A noção de *accountability*, é basicamente, bidimensional: envolve capacidade de resposta e capacidade de punição (*answerability* e *enforcement*).

Segundo Sacramento e Pinho (2012), a prestação de contas e penalidades são elementos cruciais do processo de *accountability*. Ainda, para ser eficaz, se faz necessário a junção de três elementos: informação, justificação e punição. Nas duas primeiras exigências, tem-se o aspecto da *answerability* (prestação de contas); já a última diz respeito ao *enforcement* (punição), que é a capacidade de impor sanções ou perda de poderes. Conforme Robinson (2003), a *accountability* assemelha-se à delegação de autoridade e a exigência de prestação de contas sobre como esta foi exercida. Para o autor, a responsabilização ocorre principalmente na relação entre eleitor (sociedade) e governo, referenciando a Teoria da Agência, onde há a figura do agente (governo eleito) e o principal (eleitores).

Apesar da falta de consenso sobre o termo, há uma centralidade na ideia de “*holding accountable*” ou responsabilização, principalmente na história dos Estados Unidos. No Oxford *English Dictionary*, podem-se encontrar três termos sinônimos – *accountability*, *responsability* e *answerability* –, termos que em sua conceituação possuem referências recíprocas (CENEVIVA; FARAH, 2007). Desta forma, fica clara a vinculação do conceito com a prestação de contas e responsabilização de agentes.

A utilização do termo *accountability* nos últimos anos ganhou destaque, contudo, há dificuldade na tradução para o português ou espanhol, pelo menos de uma transposição direta para o termo, ou seja, de uma única palavra correspondente que abarcasse todo seu significado.

A translação mais aproximada seria responsabilização, ou ainda, prestação de contas. “Porém, a noção de *accountability* não deve limitar-se apenas à obrigação de transparência e prestação de contas, devendo designar também a possibilidade de sanção àqueles que exercem o poder público” (PISA; OLIVEIRA; LEMES JUNIOR, 2015, p. 336).

Na visão de Sacramento e Pinho (2012), se por um lado houve, nos últimos anos, uma diminuição do papel do estado na economia, este movimento não inibiu a corrupção no Brasil, o que gerou uma pressão por mecanismos de *accountability*, considerados, em linhas gerais, ineficientes, tanto no plano horizontal quanto no vertical. Em nível vertical, as falhas se encontram na falta de estrutura dos partidos políticos, de políticas públicas pouco definidas e até o processo eleitoral brasileiro que, além de episódico, há barganha de votos por muitos eleitores, mesmo após a Lei nº 9.840/1999 que considera crime a prática. Inclui-se, ainda, na análise vertical o papel da mídia que no contexto brasileiro muitas vezes não é acessível a todos ou, em alguns casos, é parcial e não comunica todas as transgressões ou injustiças. Na dimensão horizontal, o risco à sua efetividade se dá principalmente por meio da usurpação ilegal de autoridade de uma agência estatal por outra – golpes de estado exemplificam o caso. Outro agravante é a corrupção, que consiste na obtenção de vantagens ilícitas. Tanto a corrupção quanto a usurpação ilegal de autoridade são velhas conhecidas no Brasil.

2.4 ESTUDOS RELACIONADOS

Loureiro et al. (2012) realizaram estudo ponderando o múltiplo desempenho da CGU dentro do sistema político brasileiro. Entenderam que, inicialmente, centralizou o controle interno da Administração Pública Federal, ganhando novas atribuições ao longo de sua história, como a promoção da transparência, o combate à corrupção, e a capacitação e mobilização da sociedade civil no controle social, representando uma inovação institucional.

Cavalcante e De Luca (2013) analisaram quais informações disponibilizadas pela CGU, em seu portal eletrônico, cumprem ao tipo e conteúdo das orientações da Federação Internacional de Contadores (IFAC) no tocante ao controle e aos relatórios externos, enquanto dimensões de governança no setor público. Os resultados apontam que somente as informações referentes aos relatórios orçamentários e financeiros atendem aos quesitos tipo e conteúdo preconizado pela IFAC. Os dados relacionados à auditoria interna e à prestação de contas anual do Governo satisfazem parcialmente o conteúdo advertido pela IFAC.

O estudo de Beuren e Zonatto (2014) identificou o perfil de artigos sobre controle no setor público publicados em periódicos nacionais e internacionais. Como o termo é muito

amplo, identificaram-se trabalhos correlacionados à auditoria; gestão de risco e governança; administração pública gerencial; controle interno em diferentes esferas do poder público; avaliação de resultados, entre outros assuntos. Ainda, frisaram a pouca bibliografia específica sobre o tema controle interno na administração pública.

Pisa, Oliveira e Lemes Junior (2015) analisaram a atuação da CGU na busca de efetividade das políticas públicas, em especial no tocante ao acesso à informação e promoção da transparência, ferramentas que possibilitam a sociedade maior controle social. Como resultados da pesquisa verificaram que, a despeito das dificuldades e limitações do Órgão, o papel desempenhado pela CGU é fundamental para a promoção de *accountability*, para uma gestão mais eficiente, transparente e para que a sociedade civil tenha instrumentos para exercício da função de controle social.

Assis, Silva e Catapan (2016) verificaram se existia aplicabilidade das funções da Controladoria, em órgãos controladores da Administração Pública (federal e estaduais). Constataram que havia uso fragmentado das atribuições, pois dos quatorze entes analisados, onze tinham sua missão e oito sua visão; cinco Controladorias executaram todas as atividades inseridas em uma função e uma atingiu a execução plena em três funções. Além disso, cinco entes sobressaíram-se na implementação das atividades relacionadas à Controladoria.

Diante disso, entende-se que as pesquisas realizadas e publicadas não contemplaram a divulgação das ações que a CGU tem adotado para promover a *accountability* e o controle interno no âmbito da Administração Pública.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Em relação à abordagem do problema, este estudo é qualitativo (RAUPP; BEUREN, 2013) pois elenca as ações desenvolvidas pela CGU no tocante a *accountability* e controle interno. E, quanto aos objetivos à pesquisa enquadra-se como descritiva, pois evidencia, descreve, correlaciona, analisa e interpreta às ações da CGU em relação ao controle interno e *accountability*, sem influência do pesquisador (GIL, 2012).

No tocante aos procedimentos técnicos, utilizou-se a pesquisa documental (RAUPP; BEUREN, 2013), fazendo uso das leis e relatórios disponibilizados pela CGU. Os dados foram coletados, no segundo trimestre de 2021, no portal eletrônico do Ministério da Transparência, Fiscalização e Controladoria-Geral da União - CGU (<https://www.gov.br/cgu/pt-br>), selecionando-se as informações sobre o planejamento estratégico, ações e programas desenvolvidos pela Secretaria Federal de Controle Interno (SFC) e pela Corregedoria-Geral da

União (CRG) (BRASIL, 2018a). A análise consistiu na interpretação documental dos dados, bem como a confrontação destes com a revisão da literatura sobre o assunto (RAUPP; BEUREN, 2013).

4 ANÁLISE DOS DADOS

Nesta seção analisam-se as ações de *accountability* e controle interno realizadas pelo Ministério da Transparência, Fiscalização e Controladoria-Geral da União (CGU).

4.1 MINISTÉRIO DA TRANSPARÊNCIA, FISCALIZAÇÃO E CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO (CGU)

O Ministério da Transparência, Fiscalização e Controladoria-Geral da União (CGU) teve sua criação em 30 de setembro de 2016, por meio da Lei nº 13.341, recebendo a nomenclatura de Ministério e as atribuições da extinta Controladoria-Geral da União. Este era o órgão central de controle interno e correição do Poder Executivo Federal, e tinha entre suas funções a defesa do patrimônio público, o incremento da transparência pública, o combate à corrupção e o controle interno da Administração Pública Federal.

O planejamento estratégico, para o período de 2020 a 2023 (CGU, 2021e), tem os objetivos estratégicos divididos nas perspectivas de Resultados, Processos Internos, Recursos e Gestão Estratégica. Ainda, sua missão, visão e valores para o período são:

- a) **Missão:** elevar a credibilidade do Estado por meio da participação social, do controle interno governamental e do combate à corrupção em defesa da sociedade;
- b) **Visão:** ser reconhecida pelo cidadão como indutora de uma Administração Pública íntegra, participativa, transparente, eficiente e eficaz;
- c) **Valores:** Transparência; Ética; Imparcialidade; Excelência; Idoneidade e Foco do Cidadão.

A divulgação da missão e visão corrobora o estudo de Assis, Silva e Catapan (2016). Na missão, identificam-se temas de interesse da controladoria aplicada ao setor público, como a busca por transparência, prestação de contas e boas práticas de gestão corporativa, estando condizente com Slomski (2005). Ainda, verificou-se que os três objetivos estratégicos de resultados, definidos em consonância à Visão da CGU, que deverão ser alcançados até 2023 são: i) fortalecer a transparência e a participação social em defesa do interesse público; ii) aumentar a eficiência do Estado e a qualidade da entrega à sociedade; e iii) fortalecer o combate à corrupção e a recuperação de ativos.

A entrega de políticas públicas de qualidade carece de bons controles internos por parte da administração, de boa gerência dos recursos públicos, e que estes efetivamente se convertam em serviços ou programas sociais eficazes para o cidadão. O controle por meio da participação social se relaciona ao controle democrático e, de acordo com Sano (2003), corresponde à dimensão vertical de *accountability*. Da mesma forma, o enfrentamento da corrupção é um esforço necessário e, também, é combatido por meio de um sistema de controle interno eficaz. O objetivo relacionado à busca pela inovação e redução da burocracia vai ao encontro da visão gerencial aplicada à gestão pública, de tornar os processos mais eficientes e acessíveis ao cidadão. Neste contexto, observa-se que a CGU tem ações definidas para proporcionar transparência à sociedade de seus atos, bem como busca atuar de modo preventivo no tocante a anormalidades, indo ao encontro a Pisa, Oliveira e Lemes Junior (2015), quando estabelecem a função do controle interno na área pública.

Os objetivos estratégicos relacionados ao controle interno e *accountability* são (CGU, 2021f): (i) Fortalecer e aperfeiçoar os instrumentos e mecanismos de inteligência e de combate à corrupção; (ii) promover a célere e efetiva responsabilização de entes privados e de servidores públicos; (iii) ampliar e aperfeiçoar as políticas de promoção de transparência, ética e de participação social; (iv) aperfeiçoar e disseminar instrumentos e mecanismos inovadores de Governança, Gestão e Integridade Pública.

A apropriação de resultados dos trabalhos da CGU, da mesma forma que a busca pela transparência na gestão, visam atender ao princípio constitucional de publicidade, tornando os resultados disponíveis às partes interessadas, que incluem a sociedade civil e o próprio governo. Outro esforço do Ministério refere-se à disseminação de boas práticas de controle, gestão de riscos e governança, áreas de interesse à controladoria conforme abordado por Lunkes et al. (2009). Em relação às suas competências, atualmente o órgão está estruturado em cinco unidades finalísticas, sendo elas (CGU, 2021d):

- a) Secretaria de Transparência e Prevenção da Corrupção (STPC): responsável pela formulação e coordenação de ações de combate à corrupção no âmbito do governo federal, bem como nas relações deste com o setor privado. Promove ainda ações voltadas à transparência pública, facilitando o controle social;
- b) Secretaria Federal de Controle Interno (SFC): atua como órgão central do controle interno do Poder Executivo Federal. Suas atribuições envolvem a realização de

auditorias, fiscalização e avaliação de programas de governo e a avaliação de resultado da gestão de administradores públicos;

- c) Corregedoria-Geral da União (CRG): atua no combate à impunidade na Administração Pública Federal, promove e coordena as ações disciplinares que visem à apuração de responsabilidade administrativa de servidores federais;
- d) Ouvidoria-Geral da União (OGU): realiza a supervisão técnica das unidades de ouvidoria do Poder Executivo Federal;
- e) Secretaria de Combate à Corrupção (SCC): sua principal função é ser responsável por propor ao Ministro de Estado a normatização, a sistematização e a padronização dos procedimentos e atos normativos que se refiram às atividades relacionadas a acordos de leniência, inteligência e operações especiais desenvolvidas pela CGU.

Essas unidades finalísticas trabalham de forma articulada, em ações organizadas entre si. Cabe ressaltar que a todas as secretarias se relacionam, de uma forma ou outra, à temática desta pesquisa, uma vez que o controle interno está relacionado com o conceito de *accountability*, o qual está ligado à responsabilização, transparência e a capacidade de sanção. Não obstante, nesta pesquisa abordam-se, principalmente, as ações e programas da secretaria de Corregedoria-Geral da União (CRG) e da Secretaria Federal de Controle Interno (SFC) em função da proximidade com os temas de controle interno e responsabilização.

4.2 AÇÕES DE CONTROLE INTERNO E *ACCOUNTABILITY* NA CGU

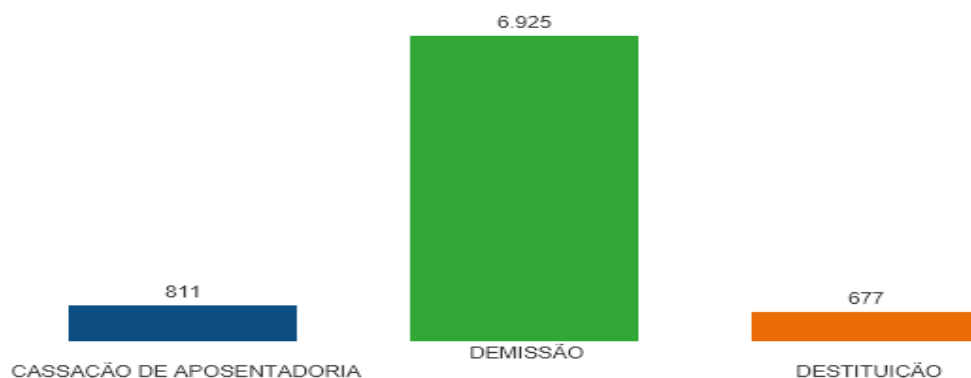
O controle interno pode ser visto como facilitador de *accountability*, visto que suas ações envolvem a fiscalização e a responsabilização de agentes, a realização de auditorias e o monitoramento econômico e financeiro. Como abordado, na CGU, o controle e fiscalização é realizado por meio de áreas finalísticas. A **Corregedoria-Geral da União (CRG)** é a responsável pela fiscalização dentro do Ministério. Desde 2005, o decreto nº 5.480, criou o sistema de controle interno e de correição do poder executivo federal, objetivando centralizar as atividades no âmbito federal. Dentre as atribuições da CRG, destacam-se:

- a) atividade disciplinar: ações voltadas a procedimentos correicionais que vão desde a identificação de irregularidades, até a devida punição dos agentes;
- b) capacitações: manuais, procedimentos e orientações sobre o processo administrativo disciplinar, objetivando a qualificação de servidores públicos;

c) normas e pareceres: portarias, despachos e instruções normativas do Órgão Central do Sistema de Correição do Poder Executivo Federal.

Esta unidade, também, divulga o relatório de punições expulsivas de servidores estatutários do executivo federal, pertinente à atividade disciplinar. Esse informativo contempla demissões, destituições de cargos comissionados e cassações de aposentadorias. A Figura 1 apresenta o quantitativo total de punições aplicadas no período de 2003 a 2020.

Figura 1 – Número de punições expulsivas



Fonte: Ministério da Transparência, Fiscalização e Controladoria-Geral da União – CGU (2021b).

Conforme Figura 1 e Tabela 1, o total de punições aplicadas no período de 18 anos foram de 8.413, com maior ênfase a demissão. A Tabela 1 ilustra o detalhamento anual de 2014 a 2020 e o acumulado de 2003 a 2013, em relação às punições aplicadas pela CGU aos servidores estatutários.

Tabela 1 – Quantitativo de punições aplicadas pela CGU de 2003 a 2020

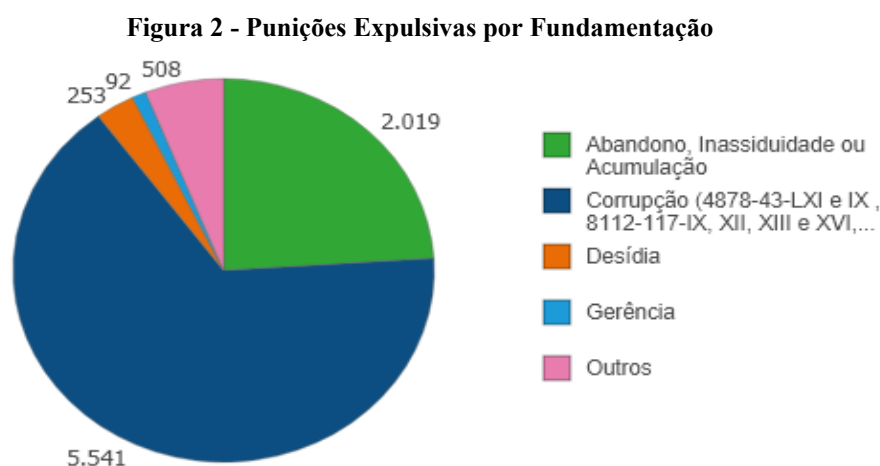
Punições	2003 a 2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	Total
Cassação de aposentadoria	316	58	53	65	57	90	81	91	811
Demissão	3862	421	446	445	423	515	423	390	6.925
Destituição	394	68	41	40	26	38	38	32	677
Total	4.572	547	540	550	506	643	542	513	8.413

Fonte: Elaborada a partir de Ministério da Transparência, Fiscalização e Controladoria-Geral da União – CGU (2021b).

Com base na Tabela 1, observa-se crescimento nos últimos sete anos da cassação da aposentadoria, ao passo que a destituição demonstra ter reduzido. A demissão, por sua vez, evidencia alguns períodos de elevação e outros de declínio.

Cabe ressaltar que a punição com a perda do cargo - conforme a Lei nº 8.112 (BRASIL, 1990), é aplicada em virtude de um rol de casos exemplificados na legislação, que incluem crimes contra a administração pública, corrupção, improbidade administrativa, entre outros. As punições expulsivas dizem respeito à faculdade de sanção e responsabilização que a administração pode aplicar aos agentes, que é consoante com o conceito de *accountability*. Deste modo, com o histórico de punições (Figura 1), infere-se que a CGU vem cumprindo seu

papel de *accountability*, o qual refere-se à capacidade de resposta e a capacidade de sanção (CARNEIRO; COSTA, 2001). Ainda, como essas punições expulsivas são fundamentadas na legislação, tal prática evidencia a aplicação dos princípios da legalidade e eficiência, corroborando Corbari e Macedo (2012). A Figura 2 ilustra as expulsões aplicadas de 2003 a 2020, de acordo com a sua fundamentação.



Fonte: Ministério da Transparência, Fiscalização e Controladoria-Geral da União – CGU (2018b).

A partir da Figura 2, nota-se que a corrupção foi o principal motivo para punição, correspondendo a 65,86% (5.541) das motivações e, que conseqüentemente, implica em perda do cargo por parte de servidores públicos federais. Sacramento e Pinho (2012) abordam que a corrupção consiste na obtenção de vantagens ilícitas, sendo um dos entraves para a efetivação da *accountability* horizontal no Brasil. Apesar do progressivo crescimento, não é possível inferir se foi causado por um aumento sistêmico da corrupção no governo federal ou se os mecanismos de identificação e punição não foram aprimorados. Ainda, verifica-se que aproximadamente 1%, refere-se à participação em gerência ou administração de sociedade privada, participação esta vedada aos funcionários públicos federais.

Ao compilar os dados internamente e depois os publicitando, estará a CGU reduzindo a assimetria informacional com a sociedade, bem como compreendendo, por meio de séries históricas, o comportamento de sua ação, permitindo a projeção de cenários futuros. Já a sociedade obtém conhecimento das escolhas do gestor. Estas práticas estão baseadas na Teoria da Agência conforme Bianchi (2005) e Slomski (2005).

A **Secretaria Federal de Controle Interno (SFC)** exerce as atividades de órgão central de controle interno no Poder Executivo Federal, como: avaliar a execução de programas de governo; comprovar a legalidade e avaliar os resultados, em relação à eficácia e eficiência, da

gestão dos administradores públicos federais; exercer o controle das operações de crédito, e ainda, facilitar as atividades de apoio ao controle externo. Suas principais ações são: realização de auditorias; operações especiais em conjunto com outros órgãos; combate à corrupção; fiscalização de entes federados; e tomada de contas especial.

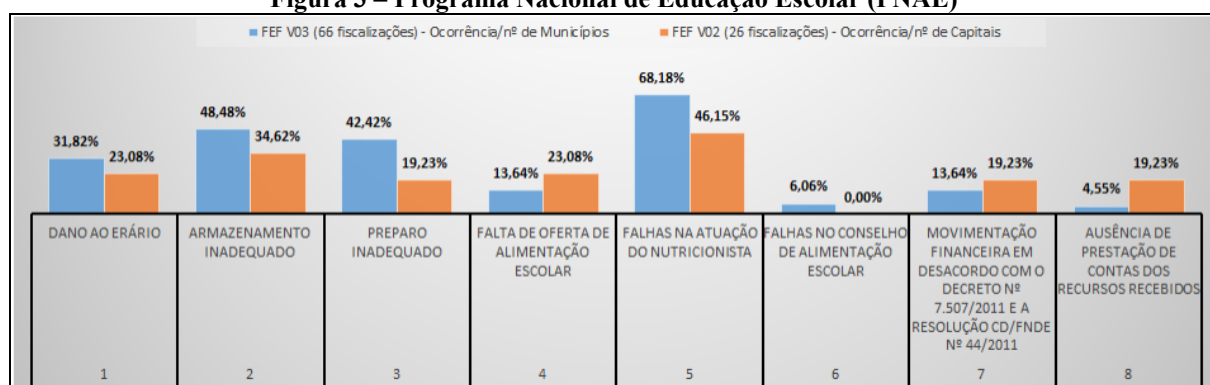
No que se refere à execução de auditorias, buscam atender o princípio da publicidade, divulgando o resultado desta ação por meio de relatórios. As auditorias abrangem a avaliação de programas e fiscalizações, entre outras demandas sociais. Já nas operações especiais há atuação da Secretaria de Controle Interno em conjunto com outros órgãos de defesa do Estado, como o Ministério Público e a Polícia Federal, em ações investigativas de apuração de fraudes, corrupção e desvio de recursos públicos. No tocante ao combate à corrupção, a CGU participa da Estratégia Nacional de Combate à Corrupção e à Lavagem de Dinheiro (ENCCLA), ação coordenada pelo Ministério da Justiça, que congrega mais de 60 órgãos dos três Poderes, Ministérios Públicos e da sociedade civil. A ação busca a prevenção e o combate à corrupção e à lavagem de dinheiro, realizando orientação a estados e municípios sobre: a estruturação de sistemas de controle interno e, do Programa Nacional de Capacitação e Treinamento no Combate à Corrupção e à Lavagem de Dinheiro (PNLD); a Rede Nacional de Laboratórios contra Lavagem de Dinheiro (Rede-LAB); o Sistema de Movimentação Bancária (SIMBA); proposições legislativas que se converteram em importantes leis ao país, como a Lei nº 12.683/2012, que modernizou sobre lavagem de dinheiro.

A CGU também fez operações especiais para combater desvios de recursos federais repassados a estados e municípios para enfrentar a pandemia do Covid-19, sendo identificado um prejuízo potencial de R\$ 44 milhões. As irregularidades incluem superfaturamento na aquisição de equipamentos de proteção individual, inexistência de controle de estoque de medicamentos, sobre preço na compra de equipamentos e empresas sem capacidade técnica e operacional para fornecer os produtos contratados, entre outras (CGU, 2021i).

Em relação à fiscalização de entes federados, esta iniciativa vem sendo aplicada desde o ano de 2003 e busca inibir a corrupção entre gestores públicos de qualquer esfera da administração pública. O programa é feito por meio de ciclos, onde são sorteados os entes, e se verifica a correta aplicação dos repasses federais. Ao final do ciclo, a secretaria elabora e divulga relatório sobre cada ente fiscalizado, contendo as irregularidades verificadas, a análise do controle interno do ente e a manifestação deste quanto à situação levantada.

O quinto ciclo do Programa de Fiscalização em Entes Federativos foi realizado em 2018 e avaliou a aplicação de recursos federais de 57 municípios (CGU, 2021g). No intuito de aumentar a efetividade do programa de fiscalização e aprimorar a forma de seleção dos municípios, a CGU utilizou um modelo econométrico capaz de “aprender” e indicar, a partir de indicadores socioeconômicos, os municípios mais vulneráveis, partindo de 27 “preditores”. No total, foram analisados R\$ 6,3 bilhões de recursos transferidos pela União, no período de abril de 2016 a dezembro de 2017, para a execução de políticas públicas. Outro exemplo, é o terceiro ciclo, no qual houve foco no Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE), sendo observada as seguintes irregularidades, conforme a Figura 3.

Figura 3 – Programa Nacional de Educação Escolar (PNAE)



Fonte: Ministério da Transparência, Fiscalização e Controladoria-Geral da União – CGU (2021g).

Na Figura 3, verifica-se que as maiores irregularidades encontradas nos municípios estão relacionadas a falhas na atuação do nutricionista (68,18%), armazenamento inadequado (48,48%), e preparo inadequado (42,42%). Logo, constata-se que a fiscalização dos entes transcende a fiscalização econômico-financeira, envolvendo outros aspectos dos recursos públicos, como a armazenagem e o correto uso dos alimentos. Esta abrangência, abarcando um rol de variáveis, mostra-se indispensável para a efetivação de políticas públicas e, por conseguinte, do interesse público, corroborando com a visão de Silva (2002). Conforme Pisa, Oliveira e Lemes Junior (2015, p. 328) o controle interno na administração pública “[...] tem a função de garantir que os objetivos previstos sejam cumpridos, ao mesmo tempo em que busca proporcionar maior transparência na aplicação dos recursos e atuar preventivamente na identificação e correção em caso de desvios e irregularidades”.

Quanto a Tomada de Conta Especial (TCE), essa consiste na auditoria anual de contas de gestores da administração direta e indireta e a prestação de contas do Presidente da República. Diz respeito ao instrumento de que dispõe a Administração Pública para ressarcir-se de eventuais prejuízos que lhe forem causados, sendo o processo revestido de rito próprio e

somente instaurado depois de esgotadas as medidas administrativas para reparação do dano. Esta ação é instrumento próprio de controle interno que, segundo Corbari e Macedo (2012), envolve a correção de possíveis falhas e não conformidades dentro do próprio órgão.

Na Figura 4 ilustram-se as auditorias realizadas de 1º de janeiro de 2002 a 31 de dezembro de 2020, em processos de Tomadas de Contas Especiais.

Figura 4 – Análises de processos de tomadas de Contas Especiais (TCE) efetuadas pela CGU

Exercícios	Análises de TCEs Efetuadas	Diligenciadas ao Órgão de Origem	Certificadas ao TCU	Retorno Potencial R\$
2002 - 2011	16.039	3.702	12.337	7.718.359.893,71
2012	1.688	414	1.274	1.453.300.009,34
2013	2.127	204	1.923	2.520.489.158,45
2014	2.500	178	2.322	1.381.037.790,38
2015	2.634	197	2.437	2.795.723.054,33
2016	1.335	168	1.167	2.589.820.465,42
2017	1.395	155	1.240	2.782.938.232,36
2018	1.360	95	1.265	2.607.801.854,40
2019	1.976	593	1.383	2.422.989.282,70
2020*	2.978	879	2.099	3.706.243.057,71
TOTAL	34.032	6.585	27.447	29.978.702.798,80

Fonte: Ministério da Transparência, Fiscalização e Controladoria-Geral da União – CGU (2021c).

Observando a Figura 4 verifica-se que, desde 2002, já foram certificados cerca de R\$ 30 bilhões em Tomadas de Contas Especiais. Esse levantamento da Controladoria revela, ainda, que de 1º de janeiro de 2002 a 31 de dezembro de 2018, a CGU, por meio da Secretaria Federal de Controle Interno (SFC) realizou 34.032 análises de processos de TCE (média de 1.791 exames/ano), dos quais 81% foram certificados como irregulares e encaminhados ao Tribunal de Contas da União para julgamento. O restante foi devolvido aos órgãos/entidades instauradores, para revisão e/ou complementação de dados.

No que diz respeito a responsabilização de empresas, a partir da Lei nº 12.846 de 2013, chamada de Lei da Empresa Limpa, houve no Brasil um importante avanço na responsabilização administrativa de empresas que pratiquem atos lesivos à administração pública nacional ou estrangeira. Essa lei não buscou apenas aprimorar mecanismos de anticorrupção doméstica, mas também atender o que foi previsto na Convenção da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE). A CGU figura como responsável pela maioria dos procedimentos, como a instauração e julgamento dos processos administrativos de responsabilização e celebração dos acordos de leniência no âmbito do Poder Executivo Federal. As penalidades administrativas incluem multa – que pode chegar a 20% do

faturamento bruto anual da empresa -, além da impossibilidade de contratar com a administração pública. Estas penalidades podem ser abrandadas ou até mesmo isentas como contrapartidas em acordos de leniência, isto é, em função da colaboração das empresas no processo investigativo, ou ainda, se a empresa apresentar mecanismos internos de integridade, auditoria, código de ética e incentivo à denúncia. O Ministério também é o responsável pela gerência do cadastro das empresas inidôneas, que estão temporariamente suspensas de participação em licitações com a administração pública.

A partir da análise dos objetivos estratégicos do Ministério, em confrontação com suas ações e programas ligados às unidades de Secretaria Federal de Controle Interno (SFC) e Corregedoria-Geral da União (CRG), verifica-se seu intento de concretizar seus objetivos, ou seja, por meio da fiscalização dos entes federados, objetiva a entrega de políticas públicas de qualidade, ou ainda, pela correição e atividade disciplinar, que visa apurar faltas e condutas indevidas no serviço público. Além disso, com a transparência das práticas internas desenvolvidas está trabalhando para alcance de seu objetivo de ampliar e aperfeiçoar a transparência na gestão pública e as formas de interlocução com o cidadão, indo ao encontro dos resultados encontrados por Loureiro et al. (2012) e Pisa, Oliveira e Lemes Junior (2015).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa objetivou levantar as principais ações do Ministério da Transparência, Fiscalização e Controladoria-Geral da União (CGU), em relação ao controle interno e *accountability*. Para cumprir este intento, se confrontou o planejamento estratégico do órgão, suas metas e objetivos, com as ações das duas secretarias que possuem maior proximidade com a temática do estudo: a Corregedoria-Geral da União (CRG) e a Secretaria Federal de Controle Interno (SFC).

Como resultado, verificou-se que as ações da Corregedoria-Geral da União (CRG) referem-se, principalmente, à atividade disciplinar, capacitações e orientação sobre normas e pareceres. A busca pela orientação transcende o âmbito federal, abrangendo capacitação para servidores de todas as esferas do governo. Sobre a atividade disciplinar, cabe destacar a divulgação pelo órgão do relatório de punições expulsivas, onde atesta o número de demissões de funcionários públicos, em razão de transgressões e condutas indevidas, que vão desde a corrupção até a acumulação indevida de cargos.

A Secretaria Federal de Controle Interno (SFC) tem entre suas principais ações a realização de auditorias e de operações especiais juntamente com outros órgãos de governo,

buscando combater a corrupção e apurar fraudes e crimes contra a administração. Cabe, ainda, destaque para as investigações realizadas no tocante a tomada de contas especial e a fiscalização de entes federados. Sobre este último, ressalta-se a importância e abrangência que o programa possui, não se limitando ao mero controle econômico e financeiro, mas, também, verificando *in loco* outros elementos, como a utilização de mercadorias, conservação e preparo de alimentos, entre outros. Houve também uma operação especial para investigar gastos do Covid-19, sendo identificado um prejuízo potencial da ordem de R\$ 44 milhões.

No tocante as ações de controle interno, observou-se a realização de mecanismos internos de capacitação, realização de ações preventivas e até mesmo corretivas, não somente em termos financeiros, mas também em termos de conduta dos agentes públicos. No âmbito do *accountability*, a fim de proteger o patrimônio público detecta, responsabiliza, e divulga suas execuções contribuindo para a redução da assimetria informacional entre o principal (sociedade) e o agente (estado). Deste modo, a CGU é a grande promotora de *accountability* e controle interno do Governo Federal, realizando ações de responsabilização dos agentes públicos e privados, combate a corrupção, bem como ações voltadas ao controle social, por meio da transparência e divulgação de informação.

A partir dos resultados alcançados, infere-se que a pesquisa contribui para a reflexão sobre os mecanismos que a Administração Pública Federal dispõe sobre controles internos e *accountability*, sendo que o controle interno visa, dentre outras funções, assegurar a proteção do patrimônio público, corrigir eventuais e potenciais erros e falhas na conduta dos agentes públicos, aplicando penalidades e ações corretivas, caso necessário. Pode ainda ser considerado um facilitador do controle externo, propiciando a transparência pública, pois centraliza importantes informações sobre o desempenho do governo e sobre a conduta dos agentes, bem como quais medidas são tomadas na responsabilização destes. A transparência pública, a prestação de contas e a responsabilização de agentes públicos e privados são conceitos fortemente vinculados à prática de *accountability*.

Ainda, infere-se que o Ministério da Transparência, Fiscalização e Controladoria-Geral da União (CGU) centraliza inúmeras funções importantes para a Administração Pública Federal, e deve ser visto com o devido destaque e valorização, algo que vem acontecendo ao longo dos anos, com seu crescimento, agregando novas funções até ganhar a denominação de Ministério. Da mesma forma, destaca-se a necessidade de o órgão ser independente e autônomo, atendendo ao princípio necessário para as boas práticas de controle.

Em suma, em virtude da complexidade e abrangência dos temas, não há esgotamento neste estudo, permanecendo espaço para novas pesquisas. Sugerem-se as seguintes investigações: (i) analisar os mecanismos de controle e *accountability* nas esferas estadual e municipal; (ii) discussão sobre transparência pública, prestação de contas e *answerability*; (iii) papel do controle social como mecanismo de responsabilização. Estas abordagens contribuirão para ampliação do debate sobre controles na administração pública.

REFERÊNCIAS

ASSIS, L.; SILVA, C. L.; CATAPAN, A. As funções da Controladoria e sua Aplicabilidade na Administração Pública: Uma análise da gestão dos órgãos de controle. **Capital Científico**, v. 14, n. 3, jul./set. 2016.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, 05 out. 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm. Acesso em: 10 maio 2021.

BRASIL. **Lei nº 8.112**. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 11 dez. 1990. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/18112cons.htm. Acesso em: 26 jun. 2021.

BEUREN, I. M.; SILVA, A. J. Abordagens da Controladoria em Artigos Publicados em Periódicos dos Programas de Pós-graduação em Ciências Contábeis Recomendados pela CAPES. **Revista Enfoque: Reflexão Contábil**. Maringá, v. 29, n. 3, p. 9-21, set./dez. 2010.

BEUREN, I. M.; ZONATTO, V. C. S. Perfil dos Artigos sobre Controle Interno no Setor Público em Periódicos Nacionais e Internacionais. **Revista Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 48, n. 5, p.1135-1163, 2014.

BIANCHI, M. **A Controladoria como um Mecanismo Interno de Governança Corporativa e de Redução dos Conflitos de Interesse entre Principal e Agente**. 2005. 159 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) - Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis. Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, 2005.

CARNEIRO, C. B. L.; COSTA, B. L. D. Inovação institucional e *accountability*: o caso dos conselhos setoriais. In: Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, 6., 2001, Buenos Aires: Argentina. **Anais [...]** Buenos Aires: Argentina, 2001.

CAVALCANTE, M. C. N.; DE LUCA, M. M. M. Controladoria como Instrumento de Governança no Setor Público. **Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade**, Brasília, v. 7, n. 1, art. 5, p. 73-90, jan./mar. 2013.

CORBARI, Ely Célia; MACEDO, Joel de Jesus. **Controle Interno e Externo na Administração Pública Federal**. Curitiba: InterSaberes, 2012.

CENEVIVA, R.; FARAH, M. F. S. O papel da avaliação de políticas públicas como mecanismo de controle democrático da administração pública. In: GUEDES, Alvaro Martim; FONSECA, Francisco. (Orgs.). **O Controle Social da Administração Pública**. 1. ed. São Paulo: Editora UNESP, 2007. p. 129-156.

DIEHL, C. A.; DURIGON, A. R. Controladoria no Setor Público: uma Análise dos Artigos Publicados no Congresso USP de Controladoria e Contabilidade - Período de 2001 a 2011. **Revista Contabilidade Vista & Revista**. Minas Gerais, v. 24, n. 2, p. 91-109, 2013.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

JENSEN, M.; MECKLING, W. Theory of the firm: managerial behavior, agency cost, and ownership structure. **Journal of Financial Economics**. v. 3, n. 4, p. 305-360, 1976.

LOUREIRO, M. R. Do Controle Interno ao Controle Social: a Múltipla Atuação da CGU na Democracia Brasileira. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, São Paulo, v. 17, n. 60, jan./jun. 2012.

LUNKES, R. J. et al. Considerações sobre as funções da controladoria nos Estados Unidos, Alemanha e Brasil. **Revista Universo Contábil**. Blumenau, v. 5, n. 4, p. 63-75, 2009.

MINISTÉRIO DA TRANSPARÊNCIA, FISCALIZAÇÃO E CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO – CGU. **Ações e Programas**. 2018a. Disponível em: <http://www.cgu.gov.br/sobre/acoes-e-programas>. Acesso em: 26 jun. 2018.

MINISTÉRIO DA TRANSPARÊNCIA, FISCALIZAÇÃO E CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO – CGU. **Auditoria e Fiscalização**. 2021b. Disponível em: <http://painéis.cgu.gov.br/corregedorias/index.htm>. Acesso em 26 jun. 2018.

MINISTÉRIO DA TRANSPARÊNCIA, FISCALIZAÇÃO E CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO – CGU. **Auditoria e Fiscalização**. 2021c. Disponível em: <https://www.gov.br/cgu/pt-br/assuntos/auditoria-e-fiscalizacao/tomadas-de-contas-especiais>. Acesso em 29 jul. 2021.

MINISTÉRIO DA TRANSPARÊNCIA, FISCALIZAÇÃO E CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO – CGU. **Auditoria e Fiscalização**. 2021d. Disponível em: <https://www.gov.br/cgu/pt-br/aceso-a-informacao/institucional/historico>. Acesso em 29 jul. 2021.

MINISTÉRIO DA TRANSPARÊNCIA, FISCALIZAÇÃO E CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO – CGU. **Auditoria e Fiscalização**. 2021e. Disponível em: https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/42755/2/Mapa_Estrategico_CGU.png. Acesso em 29 jul. 2021.

MINISTÉRIO DA TRANSPARÊNCIA, FISCALIZAÇÃO E CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO – CGU. **Auditoria e Fiscalização**. 2021f. Disponível em: https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/65812/1/Iniciativas_Estrategicas_PE_v2.pdf. Acesso em 29 jul. 2021.

MINISTÉRIO DA TRANSPARÊNCIA, FISCALIZAÇÃO E CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO – CGU. **Auditoria e Fiscalização**. 2021g. Disponível em:

<https://www.gov.br/cgu/pt-br/assuntos/auditoria-e-fiscalizacao/programa-de-fiscalizacao-em-entes-federativos>. Acesso em 29 jul. 2021.

MINISTÉRIO DA TRANSPARÊNCIA, FISCALIZAÇÃO E CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO – CGU. **Auditoria e Fiscalização**. 2021h. Disponível em: https://www.gov.br/cgu/pt-br/assuntos/auditoria-e-fiscalizacao/programa-de-fiscalizacao-em-entes-federativos/3-ciclo/3o-ciclo/arquivos/apresentacao-resultado_3-ciclo.pdf. Acesso em 29 jul. 2021.

MINISTÉRIO DA TRANSPARÊNCIA, FISCALIZAÇÃO E CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO – CGU. **Auditoria e Fiscalização**. 2021i. Disponível em: <https://www.gov.br/cgu/pt-br/assuntos/noticias/2020/05/cgu-divulga-balanco-de-acompanhamento-das-acoes-do-orgao-durante-pandemia>. Acesso em 29 jul. 2021.

MORAIS, L. S.; TEIXEIRA, M. G. C. Interfaces da *Accountability* na Administração Pública Brasileira: Análise de uma Experiência da Auditoria Geral do Estado do Rio de Janeiro. **Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, v. 22, n. 1, jan./abr. 2016.

OLIVEIRA, A. B. S. **Controladoria Governamental: Governança e Controle Econômico na Implementação das Políticas Públicas**. São Paulo, Atlas, 2010.

PISA, B. J.; OLIVEIRA, A. G.; LEMES JÚNIOR, A. B. Controladoria Governamental como Instrumento de Governança e Efetividade das Políticas Públicas: uma Análise da Atuação da Controladoria Geral da União. **Revista Gestão Contemporânea**. Porto Alegre, n. 17, p. 325-352, jan./jun. 2015.

ROBINSON, P. Government Accountability and Performance Measurement. **Critical Perspectives on Accounting**. Canada, University of Alberta, v. 14, p. 171-186, 2003.

RAUPP, F. M.; BEUREN, I. M. Metodologia da Pesquisa Aplicável às Ciências Sociais. In: BEUREN, Ilse Maria (Org.) **Como Elaborar Trabalhos Monográficos em Contabilidade: Teoria e Prática**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2013, p. 76-97.

SACRAMENTO, A. R. S.; PINHO, J. A. G. Corrupção e *Accountability* no Brasil: Um Olhar A Partir de Organizações da Sociedade Civil. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 36., 2012, Rio de Janeiro. **Anais [...]** Rio de Janeiro, ANPAD, 2012.

SANO, H. **Nova Gestão Pública e Accountability: o Caso das Organizações Sociais Paulistas**. 2003. 113 f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública e Governo) – Programa de Pós-Graduação EAESP/FGV, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2003.

SILVA, P. G. K. O papel do controle interno na administração pública. **Revista ConTexto**. Porto Alegre, v. 2, n. 2, p. 1-16, 2002.

SLOMSKI, V. **Controladoria e Governança na Gestão Pública**. São Paulo: Atlas, 2005.

SUBRAMANIAM, N. Agency theory and accounting research: an over of some conceptual and empirical issues. In: HOQUE, Z. **Methodological Issues in Accounting Research: Theories, methods and issues**. 2. ed. Londres: Spiramus Press, 2006.

CAPÍTULO 24

DOI: 10.47402/ed.ep.c202169923592

ACIDENTE DE TRABALHO: UM COMPARATIVO DA VISÃO DE FUNCIONÁRIOS E EX-FUNCIONÁRIOS DE UMA GRANDE EMPRESA DA CONSTRUÇÃO CIVIL – SÃO SEBASTIÃO LITORAL

Wandyelle Ferreira dos Santos, FATEC SS

Leonardo de Oliveira Nunes, Tecnólogo em Gestão Empresarial, FATEC-SS e Gestor Logístico

Tatiana Martins Alméri, UFSC, Doutora em Ciências Sociais PUC-SP e Professora de Ciências Sociais, FATEC SS do Estado de São Paulo

RESUMO

O tema tratado nesse estudo é o acidente de trabalho e seus adjacentes, ou seja, como são os procedimentos de uma empresa quando ocorre algum acidente de trabalho, quais acidentes são considerados acidente de trabalho e os direitos do trabalhador quando é acidentado. O objetivo desse trabalho é fazer um levantamento em busca de identificar se uma empresa do ramo da construção civil localizada em São Sebastião Litoral Norte SP tem consciência da importância desse tema e se busca diminuir o número de acidentes causados, deixando evidente a importância de falar/estudar sobre o assunto. A metodologia usada foi pesquisa bibliográfica, levantamento survey e estudo de caso em uma empresa com alto índice de acidentes. Concluiu-se, com a realização desse estudo, que as empresas devem dar uma importância maior a esse assunto, pois com a pesquisa realizada podemos notar que muitos dos acidentes citados poderiam ter sido evitados se tivessem uma atenção maior por parte dos trabalhadores ou uma supervisão maior por parte da empresa, se forem tomadas todas as precauções necessárias e conscientizar os colaboradores da importância desse tema esses acidentes podem ser diminuídos ou até evitados.

PALAVRAS-CHAVE: Acidente de Trabalho, Indenização, Trabalhador

1. INTRODUÇÃO

O tema da presente pesquisa se fundamenta em: Acidente de trabalho, doença ocupacional, efeitos do acidente de trabalho, pagamentos de indenizações e estatísticas.

O principal objetivo do estudo é avaliar a segurança em uma empresa com alto índice de acidente de trabalho e se estão realizando os procedimentos adequados quando ocorre algum acidente de trabalho. É muito importante falar/estudar sobre o tema e o que pode ser feito para que esses acidentes sejam diminuídos.

Os métodos utilizados foram a pesquisa analítica de revisão de literatura, Estudo de Caso e o Levantamento Survey. O levantamento Survey é uma pesquisa de investigação

quantitativa, gerando dados que podem ser tratados e comparados em busca de uma conclusão, um novo argumento ou uma constatação (GRAY, 2012).

Este teve como ferramenta de coleta de dados entrevistas com alguns colaboradores que trabalham ou trabalharam em uma empresa de grande porte localizada em São Sebastião com alto índice de acidentes.

2. ACIDENTE DE TRABALHO

2.1. DEFINIÇÃO

Macedo (2012) explica que acidente de trabalho é um ato que ocorre com o trabalhador na empresa ou em função dela, ocasionando a morte ou perda da capacidade de trabalho.

De acordo com o artigo 19 da lei 8.213, publicado em 24 de julho de 1.991. ‘Acidente de trabalho é o que ocorre pelo exercício do trabalho a serviço da empresa, ou pelo exercício do trabalho do segurado especial, provocando lesão corporal ou perturbação funcional, de caráter temporário ou permanente.’ Essa lesão pode provocar a morte, perda ou redução da capacidade para o trabalho, podendo ser caracterizada apenas pela redução da função de determinado órgão ou segmento do organismo, como os membros, por exemplo. (MACEDO, 2012, P.117)

Também pode ser considerado acidente de trabalho, aquele que ocorre durante o trajeto da casa até o local de trabalho. Algumas doenças adquiridas no local de trabalho, como por exemplo lesão por esforços repetitivos, também são consideradas acidente de trabalho. Acidentes ocorridos por sabotagens dos colegas de trabalho, como armadilhas feitas pelos mesmos ou até agressões físicas também são consideradas acidente de trabalho. (MACEDO, 2012)

Lemos (2011) cita que segundo a lei atual do art. 6º/nº3 da lei nº100/97, local de trabalho “é todo o lugar em que o trabalhador se encontra ou deve dirigir-se em virtude de seu trabalho e em que esteja, direta ou indiretamente, sujeito ao controle do empregador”, esta fórmula é decorrente da teoria da autoridade, essa autoridade não é exercida apenas quando o trabalhador está no seu horário de trabalho, mas também quando se encontram nos vestiários, lavabos, refeitórios e nas dependências utilizadas para repouso, se o trabalhador sofrer um acidente nessas localizações também é considerado como acidente de trabalho.

Segundo Lemos (2011) se entende como local de trabalho o lugar onde o trabalhador desenvolve suas atividades, todo e qualquer lugar que o trabalhador necessite ir para realização da sua atividade, desde que tenha direta ou indiretamente o controle do empregado.

Quando o acidente ocorre fora do local físico da empresa e fora do horário habitual de trabalho, quando por exemplo o funcionário tem que fazer uma viagem a favor da empresa e

algum acidente lhe acontece também e considerado acidente de trabalho, porém só é considerado acidente de trabalho se os gastos da viagem forem pagos pela empresa. (TORTORELLO, 2014)

Macedo (2012) explica que existem três tipos de acidentes, aqueles que ocorrem no local de trabalho, os que ocorrem durante o trajeto, tanto na ida como na volta e aquelas doenças adquiridas na empresa dependendo da função exercida.

Macedo (2012, p.117) declara que: “Dados governamentais relatam que os acidentes típicos correspondem a aproximadamente 84% da totalidade dos acidentes de trabalho, ficando os acidentes de trajeto e as doenças do trabalho perfazendo os 16% restantes”.

Quem analisa o acidente para verificar se é ou não um acidente de trabalho é o médico perito, ele vai examinar o trabalhador e depois tomar a decisão se ele pode ou não voltar a trabalhar. No caso do paciente ser afastado o perito que determina se esse afastamento será temporário ou definitivo. (MACEDO, 2012)

Segundo Macedo (2012) a obrigação da empresa nesses casos é de fazer a Comunicação de Acidente de Trabalho (CAT) até o primeiro dia útil após o acidente. Esse processo tem que ser feito independente se o trabalhador foi ou não afastado do trabalho. Em casos de óbito o contato com a CAT tem que ser imediato, o não cumprimento dessa regra pode gerar multa para o empregador.

Se o empregado for afastado por motivo de auxílio-doença de natureza acidentária implica o depósito do FGTS e o funcionário tem a garantia de 12 meses de estabilidade no emprego após a alta médica independente da concessão de auxílio-acidente. (MONTEIRO; BERTAGNI, 2016)

Macedo (2012) explica que o trabalhador acidentado tem um benefício pago pelo Ministério da previdência Social chamado de auxílio-acidente, esse benefício é concedido ao trabalhador que tenha ficado com sequelas do acidente que o impossibilite de exercer suas funções.

Macedo (2012, p.118) relata que:

Apenas o trabalhador empregado, o trabalhador avulso e o segurado especial têm direito a esse tipo de benefício. Ele não pode ser fornecido aos empregados domésticos, aos contribuintes individuais ou autônomos e aos contribuintes facultativos.

De acordo com Macedo (2012) o auxílio-acidente só é entregue ao trabalhador que estava recebendo o auxílio doença, que é um auxílio pago aos trabalhadores impossibilitados de trabalhar em um período superior a 15 dias. Ele explica que os primeiros 15 dias é pago pelo empregador, depois desse período ele passa a ser pago pelo Ministério da Previdência que é responsável pelo pagamento desse benefício, caso o trabalhador mesmo estando doente, seja capaz de exercer suas funções esse auxílio não é aprovado, o auxílio-acidente apenas será iniciado quando o auxílio-doença deixar de ser fornecido.

Ainda citado por Macedo (2012) o auxílio-acidente deverá ser interrompido assim que o trabalhador se recuperar e assim poder voltar ao trabalho ou se isso não for possível devido alguma sequela maior como invalidez por exemplo, então poderá ser solicitado a aposentadoria por invalidez que entrará no lugar do auxílio-acidente.

Algumas atitudes simples podem ser feitas para a redução dos números de acidentes como, por exemplo, a empresa pode fornecer para todos os seus funcionários os equipamentos de proteção individual (EPI) e seus funcionários terem a consciência de usa-los adequadamente, essa é uma medida simples, mas que pode evitar vários acidentes. (MACEDO, 2012)

2.2. DOENÇA OCUPACIONAL

De acordo com Cairo Júnior (2012) as doenças ocupacionais têm origem no trabalho executado em atividades específicas, as doenças profissionais também são qualificadas como tecnopatias ou doenças profissionais típicas, específica de determinada função.

Exemplos clássicos de doenças profissionais são a Perda Auditiva Induzida por Ruído (PAIR), que acomete as telefonistas e a Lesão por Esforço repetitivo (LER), batizada recentemente por Doenças Osteomusculares Relacionadas com o Trabalho (DORT), verificada nos digitadores. (CAIRO JÚNIOR, 2002, p.52)

Segundo Cairo Júnior (2002) as doenças do trabalho não têm relação concreta com uma função ou profissão específica. O autor cita que ela surge ou é revelada quando o trabalhador presta seus serviços em situações especiais e desfavoráveis à sua saúde.

Cairo Júnior (2002, p.51) relata que: “A Lei nº 6.367 de 19-10-76 não fazia distinção entre doença profissional e doença do trabalho”.

Na Lei nº 8.213/91 em seu art.20 incisos I e II, faz menção à doença profissional e doença do trabalho, compreendendo a primeira como sendo formada ou estimulada pela execução do trabalho característico de determinada função, enquanto a segunda seria a doença

obtida ou provocada em função de condições especiais em que suas atividades são realizadas e com ela se relacionam diretamente. (MONTEIRO; BERTAGNI, 2016)

2.3. EFEITOS DO ACIDENTE DE TRABALHO

A preocupação com a segurança e saúde dos colaboradores não está limitada ao universo de ação deste ator social, porque o acidente de trabalho causa reação não só no setor da relação empregatícia, mas também em toda a sociedade. O autor relata que o estado sendo o administrador dos recursos destinados ao pagamento de indenizações, quanto maior for o número de acidentes, maior será o choque no fundo responsável pelo pagamento dos benefícios acidentários, sem levar em consideração os efeitos negativos no sistema produtivo e a decorrente redução no desenvolvimento da riqueza nacional. (CAIRO JÚNIOR, 2002)

Cairo Júnior (2002, p. 58) relata que:

Além disso, a segurança é um direito fundamental, garantido, inclusive, pela atual carta Magna (art. 5º caput). Assim, sob o ponto de vista humanitário, a preocupação primeira do patrão deve ser com a segurança daqueles que estão sob seu poder de direção.

Ocorrendo o acidente de trabalho o efeito direto e principal para o empregador será a ausência de um trabalhador no seu quadro de funcionários, influenciando diretamente na sua produção, o empregador terá que admitir um funcionário temporário, geralmente que não tem a mesma qualificação do trabalhador acidentado ou terá que prolongar a jornada de trabalho de outros colaboradores, tendo que pagar horas extras implicando diretamente no seu setor financeiro. O autor relata também que além desses importunos nos primeiros 15 dias de afastamento do trabalhador o empregador deverá arcar com o pagamento do salário nesse período. (CAIRO JÚNIOR, 2002)

De acordo com Cairo Júnior (2002) não há dúvidas que o maior prejudicado com o acidente de trabalho é o trabalhador acidentado.

2.4. PAGAMENTOS DE INDENIZAÇÕES

Os trabalhadores recebem um seguro por acidente de trabalho, após a solicitação ser feita o prazo é de 3 a 7 dias para o recebimento desse benefício e ele pode ser classificado em 6 tipos de pagamentos aos trabalhadores acidentados ou familiares são eles: Incapacidade parcial temporária, Incapacidade total temporária, Incapacidade parcial permanente, Incapacidade total permanente, benefícios aos sobreviventes e benefícios de reabilitação profissional. (LADOU; HARRISON, 2016)

A incapacidade parcial temporária (IPT) é caracterizada pelo fato do trabalhador ter sofrido uma lesão que não o permita executar o seu trabalho habitual, mas que seja possível exercer outro tipo de função com alguns tipos de limitações e restrições. Os autores explicam que em alguns casos as empresas podem se recusar a receber o empregado nessas condições, só aceitam que o trabalhador volte a exercer sua função quando é totalmente liberado pelo médico, nesses casos o trabalhador recebera a indenização por incapacidade total temporária. (LADOU; HARRISON, 2016)

Na incapacidade total temporária a maioria dos trabalhadores que recebem esse benefício se recuperam com o tratamento ao longo do tempo, esse benefício é pago durante o período de recuperação com média no valor que o trabalhador ganha, pode ser que demore algum tempo até receber esse benefício, mas o pagamento é retroativo nos casos que o trabalhador for hospitalizado ou não poder trabalhar durante um determinado período. (LADOU; HARRISON, 2016)

Na Incapacidade parcial permanente (IPP) o trabalhador não consegue entrar no mercado de trabalho por um problema de saúde ocupacional, que nesse caso são as lesões que causam danos permanentes a alguma parte do corpo, esses trabalhadores são indenizados através de um programa que contém uma lista de lesões e doenças ocupacionais reconhecidas e especificadas nos estatutos de indenização por acidente de trabalho e são traduzidas em percentuais das perdas corporais. (LADOU; HARRISON, 2016).

“Por exemplo 100% da perda de um braço dão ao trabalhador o direito a 500 semanas de benefício, enquanto 50% da perda de um braço dão-lhe o direito a 250 semanas”. (LADOU; HARRISON 2016).

Nos casos de incapacidade parcial e permanente é apurado em perícia médica um percentual do seu grau de incapacitação. Assim se o grau de incapacitação parcial e permanente é de 20% o benefício continuado e vitalício que será pago mensalmente pelo empregador vai ser 20% do valor do salário total recebido pelo empregado no dia do acidente. (MORAES, 2013)

A incapacidade total permanente abrange aqueles trabalhadores que por motivo de alguma lesão ou doença ocupacional nunca mais poderão voltar a trabalhar, pois não tem nenhuma chance de recuperação mesmo fazendo os tratamentos necessários, alguns estados podem limitar o tempo de duração para esse tipo de indenização, já outros podem estender esse benefício para o resto da vida do trabalhador acidentado. (LADOU; HARRISON, 2016)

As pessoas que eram dependentes dos empregados que faleceram no exercício da sua função, tem direito de receber o benefício ao sobrevivente com base na indenização por acidente de trabalho, o método desse pagamento vai variar dependendo de cada estado, porém todos pagam esse benefício, em alguns estados é reembolsado até as despesas com o funeral. (LADOU; HARRISON, 2016)

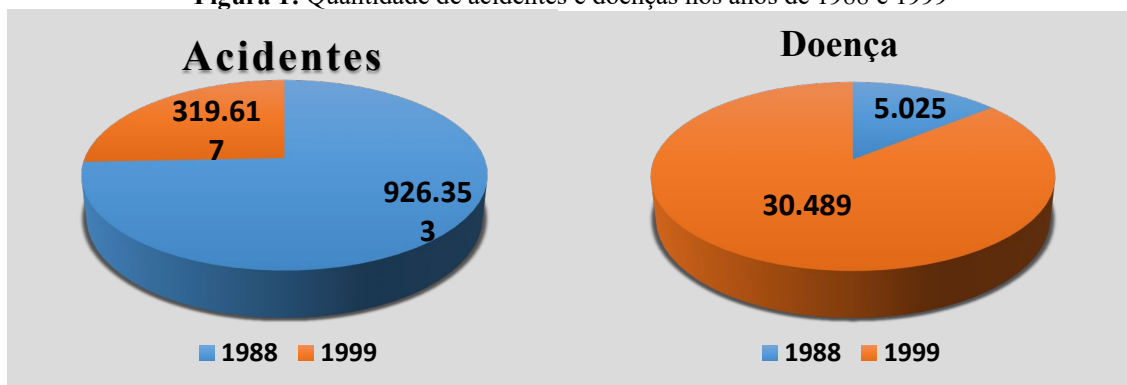
As doenças ocupacionais são responsáveis por mais mortes que as lesões ocupacionais. No entanto muitas doenças que provavelmente estejam associadas às exposições ocupacionais não chegam a ser reconhecidas pelos trabalhadores e suas famílias ou pelo médico responsável pelo tratamento, ou são objetos de litígio pela companhia seguradora ou pelo empregador. (LADOU; HARRISON, 2016)

O benefício de reabilitação se refere à orientação vocacional e psicológica ou a uma assistência para ajudar esse trabalhador a voltar para o mercado de trabalho em empregos adequados e com boa remuneração. (LADOU; HARRISON, 2016)

2.5. PAGAMENTOS DE INDENIZAÇÕES

Conforme Cairo Júnior (2002) o Brasil foi considerado o país com maior número de acidentes de trabalho na década de 70, ganhando o triste título de campeão mundial de acidentes de trabalho.

Figura 1: Quantidade de acidentes e doenças nos anos de 1988 e 1999



Fonte: Adaptado de CAIRO JÚNIOR 2002

Houve uma declinação acentuada no número de acidentes, que de 926.353 em 1.988, passou para 319.617 no ano de 1.999. Em contrapartida o número de doenças ocupacionais aumentou de 5.025 em 1.988 para 30.489 em 1.998. (CAIRO JÚNIOR, 2002)

Cairo Júnior (2002) explica que a diminuição no número de acidentes pode ser atribuída ao fato nomeado de subnotificação, ou seja, ausência de notificação por parte dos empregadores de um determinado número de acidentes de trabalho, muitas vezes em consequência de um contrato de trabalho informal, para evitar que o trabalhador aproveite a estabilidade prevista

pelo art.118 da Lei nº 8.213/91, devido ao pouco tempo de afastamento ou até mesmo quando não existe interrupção da tarefa.

E das doenças ocupacionais seria a adoção de novos critérios de diagnóstico de algumas doenças do trabalho e trabalhadores que anteriormente eram diagnosticados com doenças comuns sem relação com as suas atividades. (CAIRO JÚNIOR, 2002)

Cairo Júnior (2002, p.58) relata que:

O ministério da previdência Social publicava até o ano de 1995 o Boletem Estatístico sobre Acidentes de Trabalho (BEAT), confeccionado com base nos dados extraídos da Comunicação de Acidentes de Trabalho (CAT), representando assim, um indicador de ocorrência de acidentes do trabalho no Brasil.

A partir de 1996 o INSS parou de publicar o BEAT, começando a coletar os dados diretamente do seu banco de dados informatizado. O autor cita que os BEATs e o banco de dados da Previdência não têm tanta credibilidade pelo fato da existência de subnotificações, mesmo havendo normas prevendo a punição ao empregador que não emite a CAT, não existe qualquer tipo de fiscalização por parte do órgão competente. (CAIRO JÚNIOR, 2002)

2.6. PAGAMENTOS DE INDENIZAÇÕES

A prevenção dos acidentes de trabalho é um interesse de todos, ao trabalhador para não se tornar um mutilado ou por qualquer outro motivo ver diminuída ou eliminada sua capacidade de exercer sua função e para o empregador para não ser responsabilizado civil e penalmente pelas consequências do acidente e também para não ver comprometido seu rendimento e sua margem de lucro. (CAIRO JÚNIOR, 2002)

A preocupação do Estado com a prevenção é justificada, pois o Estado é o responsável direto pelo pagamento das indenizações acidentárias e também pela recuperação da capacidade de trabalho do funcionário que foi vítima do acidente, se essa recuperação for possível. (CAIRO JÚNIOR, 2002)

Cairo Júnior (2002, p. 64) relata que: “O grande número de acidentes de trabalho atinge ainda todo o sistema produtivo. Com o conseqüente reflexo no desenvolvimento da riqueza nacional, afetando diretamente o Produto Interno Bruto (PIB) do país”.

A prevenção dos acidentes em nível estatal é executada pelos órgãos de coordenação, orientação, controle e supervisão das atividades ligadas à segurança e a medicina do trabalho e também exercida na fiscalização do cumprimento das obrigações legais. (CAIRO JÚNIOR, 2002).

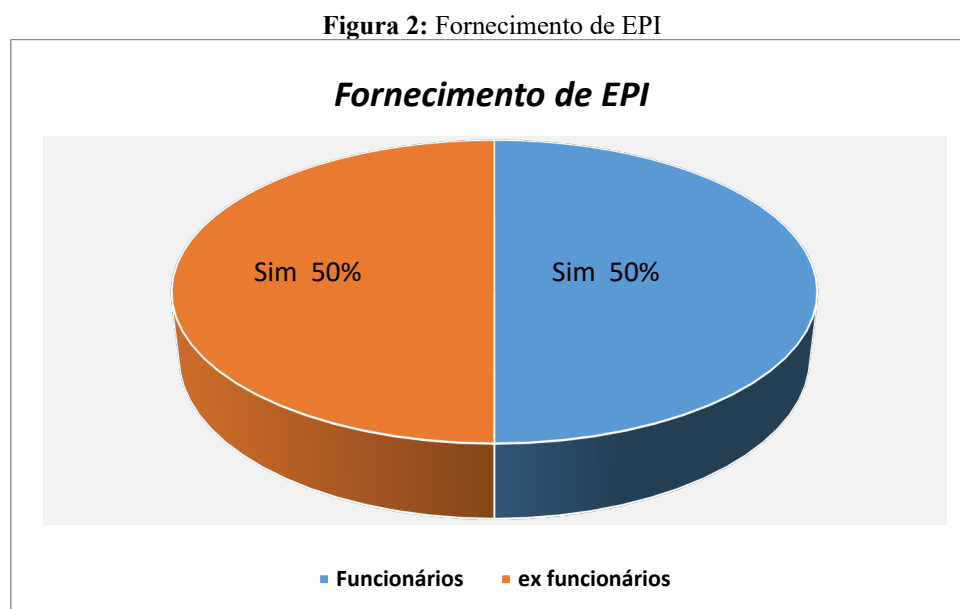
O maior interessado em instituir e estimular a adoção de medidas preventivas seria o segurado obrigatório- INSS- pois assim reduziria muito as despesas com pagamento das indenizações e com a recuperação das vítimas dos acidentes, no entanto isso não ocorre, o INSS se limita em certificar ou não a existência de uma incapacidade para o trabalho, com a consequente concessão do benefício respectivo e o Ministério do Trabalho e Emprego se preocupa apenas em diminuir ou neutralizar as fontes de risco a que os colaboradores encontram-se expostos, mesmo assim de forma precária. (CAIRO JÚNIOR, 2002)

3. MATERIAIS E MÉTODOS

A metodologia usada na presente pesquisa foi uma pesquisa bibliográfica, pesquisa de campo, um levantamento Survey além de um estudo de caso utilizando questionário com perguntas mistas aplicadas a colaboradores de uma grande empresa localizada em São Sebastião que atua na área da construção civil, empresa esta que conta com a colaboração de 26.343 funcionários.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

A entrevista foi composta por 5 questões, com relação a 1º questão foi abordado se a empresa fornece EPI (Equipamento de Proteção Individual), os 4 funcionários responderam que sim.



Fonte: AUTORES, 2021.

Os 4 funcionários responderam que sim que a empresa fornece todos os EPIs necessários.

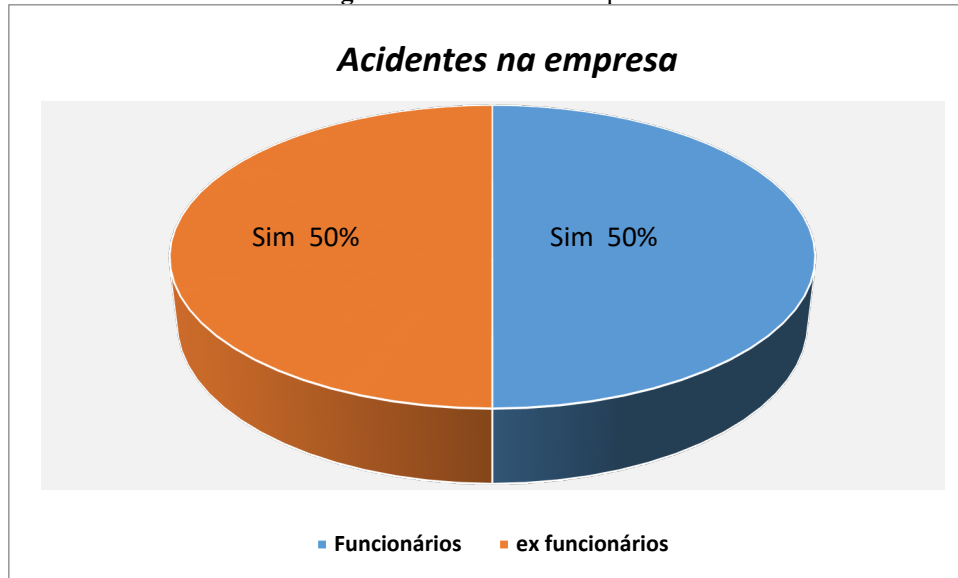
Algumas atitudes simples podem ser feitas para a redução dos números de acidentes como, por exemplo, a empresa pode fornecer para todos os seus funcionários os equipamentos de proteção individual (EPI) e seus funcionários terem a consciência de usa-los adequadamente, essa é uma medida simples, mas que pode evitar vários acidentes. (MACEDO, 2012)

A 2º questão foi se o funcionário já sofreu ou conhece alguém que já sofreu algum acidente na empresa, o 1º entrevistado respondeu que sim, que o acidente foi quando estava passando e ligaram uma máquina na hora errada, a calça dele acabou enganchando na hélice da máquina puxando a perna dele para dentro, se ele não estivesse com a bota adequada teria perdido a perna e relatou também que teve um colega de trabalho que levou um choque e foi grave.

Já os outros funcionários responderam que não sofreram nenhum acidente, mas que conhecem pessoas que já sofreram, o 2º entrevistado relatou que teve um caso em que foi detonada a explosão de um túnel com um rapaz lá dentro, ele afirma que foi um erro da empresa por que não era para esse rapaz detonar e sim uma empresa terceirizada responsável pela explosão, o 3º entrevistado respondeu que um amigo sofreu um acidente grave e perdeu alguns dedos da mão e o 4º entrevistado relatou que teve um funcionário que estava em cima de uma estrutura e o alçapão estava aberto e ele não viu e caiu de uma altura de 3 metros e teve vários ferimentos.

Nesses depoimentos fica evidente a importância do uso adequado dos EPIs e da atenção dos funcionários na realização de sua função, se o 1º entrevistado não tivesse utilizando a bota adequada a gravidade do seu acidente seria muito maior, na resposta do 2º entrevistado fica claro a imprudência da empresa ao colocar o funcionário para explodir o túnel sendo que essa explosão seria responsabilidade de uma empresa terceirizada, já no depoimento do 4º entrevistado se o funcionário mencionado tivesse mais atento ele teria visto que o alçapão estava aberto e poderia ter evitado a sua queda.

Figura 3: Acidentes na empresa



Fonte: AUTORES, 2021.

Todos os funcionários relataram que sim, sofreu um acidente ou conhece alguém que já sofreu.

Cairo Júnior (2002, p. 64) relata que: “O grande número de acidentes de trabalho atinge ainda todo o sistema produtivo. Com o conseqüente reflexo no desenvolvimento da riqueza nacional, afetando diretamente o Produto Interno Bruto (PIB) do país”.

Na 3ª questão foi perguntado que mudanças o funcionário faria para melhorar a segurança da empresa, para o 1º entrevistado a mudança necessária seria trocar os aparelhos de EPI que já estão velhos, fazer mais manutenções nos equipamentos e o trabalhador ter mais atenção na realização das suas tarefas, já para o 2º entrevistado a mudança seria uma maior fiscalização do técnico de segurança do trabalho, na opinião dele não seriam necessárias muitas mudanças, basta cada funcionário obedecer às regras de segurança, para o 3º entrevistado é importante implantar um sistema de palestra de conscientização da vida no local de trabalho e para melhorar mais ainda a empresa poderia aplicar o sistema QSMS (Qualidade, Segurança, Meio Ambiente e Saúde) e para o 4º entrevistado seria necessário colocar EPI mais reforçados e ter uma qualificação com os funcionários para o uso adequado desse EPI.

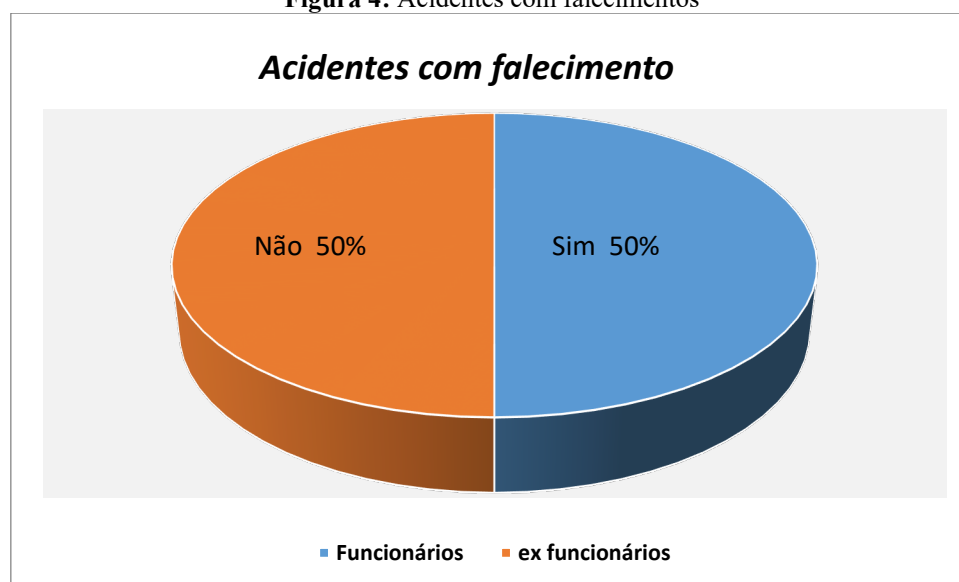
Nesses depoimentos foram mencionados alguns procedimentos que se forem colocados em prática pode diminuir relativamente o número de acidentes da empresa, como: a distribuição de EPIs de boa qualidade, uma fiscalização constante do técnico de segurança do trabalho, palestras de conscientização e uma boa qualificação de como utilizar os EPIs adequadamente.

A prevenção dos acidentes do trabalho, em nível estatal, é exercida por meio de órgãos de coordenação, orientação, controle e supervisão das atividades ligadas à segurança

e a medicina do trabalho, bem como na fiscalização do cumprimento das obrigações legais respectivas. (CAIRO JÚNIOR, 2002, p.64)

A 4ª questão foi se já teve algum acidente na empresa que levou o funcionário a óbito, o 1º entrevistado respondeu que sim, um atropelamento um encarregado pegou o ônibus porque o motorista responsável não estava no momento e acabou atropelando um funcionário que veio a falecer, o 2º entrevistado também respondeu que sim que foi um atropelamento, a resposta do 3º entrevistado foi que durante o período que ele trabalhou na empresa não ocorreu nenhum acidente com óbito e o 4º entrevistado respondeu que no setor que ele trabalhava não. No depoimento do 1º entrevistado nota-se um grande erro do encarregado que pegou o ônibus sendo que não era sua função e em consequência da sua imprudência uma pessoa acabou perdendo a vida.

Figura 4: Acidentes com falecimentos



Fonte: AUTORES, 2021.

Nessa questão tivemos respostas diferentes, os entrevistados 1 e 2 que ainda trabalham na empresa responderam que sim que já ocorreu acidentes onde os trabalhadores faleceram, já os entrevistados 3 e 4 responderam que não tiveram conhecimento de nenhum acidente com óbito durante o período em que estavam na empresa.

As pessoas que eram dependentes dos empregados que faleceram no exercício da sua função, tem direito de receber o benefício ao sobrevivente com base na indenização por acidente de trabalho, o método desse pagamento vai variar dependendo de cada estado, porém todos pagam esse benefício, em alguns estados é reembolsado até as despesas com o funeral. (LADOU; HARRISON, 2016)

A 5ª questão foi se quando ocorre algum acidente de trabalho a empresa toma os procedimentos necessários como acionar o CAT (Comunicação de Acidente de Trabalho), chamar o SAMU, entre outros, o 1º entrevistado respondeu que nem todos os acidentes eles acionam a CAT, alguns que se machucam com uma pedra que cai na mão ou se machucam com alguma ferramenta, eles deixam o trabalhador na empresa e o funcionário fica deslocado da função sem fazer nada, ele afirma que o certo seria o funcionário ficar em casa tendo repouso e com a CAT acionada, o 2º entrevistado respondeu que sim, a CAT é acionada, chamam o SAMU e prestam todos os procedimentos necessários para o atendimento rápido do acidentado, depois reúnem a equipe e fazem simulação do acidente, para saber onde foi o erro que levou o acidente, se foi falta de atenção do funcionário ou se ele estava sem os devidos equipamentos de segurança, o 3º entrevistado relatou que quando ocorre algum acidente grave ou não a empresa tem sua própria equipe com ambulância e funcionários capacitados para prestar os primeiros socorros, depois é levado para o hospital e em seguida é acionada a CAT, e o 4º entrevistado mencionou que eles têm uma empresa terceirizada com ambulância e técnicos capacitados para fazer os primeiros socorros.

Segundo Macedo (2012) a obrigação da empresa nesses casos é de fazer a Comunicação de Acidente de Trabalho (CAT) até o primeiro dia útil após o acidente.

Com a realização dessa entrevista pode-se observar que existe uma grande necessidade desse tema ser abordado nas empresas, fazendo palestras e treinamentos para os funcionários perceberem a importância da utilização correta dos EPIs e como é importante ter muita atenção na realização de sua função para evitar os acidentes.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desenvolvimento do presente estudo possibilitou uma análise de como são os procedimentos de uma empresa quando ocorre algum acidente de trabalho, quais acidentes são considerados acidentes de trabalho e quais são os direitos do trabalhador quando ocorre esse tipo de acidente.

Pode-se observar na entrevista realizada que em todas as respostas da 2ª questão ou o funcionário sofreu ou conhece alguém que já sofreu algum tipo de acidente na empresa, um deles com maior gravidade pois o colaborador veio a falecer, assim fica clara a importância da discussão desse tema nas empresas.

Nota-se nos depoimentos da 5ª questão a agilidade e a competência da empresa quando algum acidente ocorre. Como citado pelo 3º e 4º entrevistados a empresa possui sua própria

equipe de primeiros socorros para fazer os procedimentos necessários antes de serem levados para o hospital, toda essa estrutura é muito importante, mas devemos ressaltar que melhor do que socorrer na hora do acidente é evitar que eles ocorram.

Para melhorar esse resultado as empresas precisam investir mais em equipamentos de segurança de boa qualidade e também investir em cursos de conscientização sobre o assunto, pois alguns acidentes observados na entrevista ocorreram por falta de atenção do funcionário.

REFERÊNCIAS

CAIRO JÚNIOR, J. **O acidente do Trabalho e a Responsabilidade Civil do empregador.** Recife: Faculdade de direito do Recife, 2002.

GRAY, David E. **Métodos de pesquisa: pesquisa no mundo real.** Artimed: São Paulo, 2012.

LADOU, J.; HARRISON, R. **CURRENT Medicina Ocupacional e Ambiental: Diagnóstico e Tratamento.** 5.ed. Porto Alegre: AMGH, 2016.

LEMONS, M. G. de. **Descaracterização dos acidentes de trabalho.** Lisboa: Universidade Nova de Lisboa, 2011.

MACEDO, R. B. **Segurança, Saúde, Higiene e Medicina do trabalho.** Curitiba: IESDE Brasil S.A, 2012.

MONTEIRO, A.L.BERTAGNI, R.F de S. **Acidentes do Trabalho e Doenças Ocupacionais.** 8.ed. São Paulo: Saraiva, 2016.

MOARES, G. **Legislação de segurança e saúde no trabalho: Normas Regulamentadoras do Ministério do Trabalho e Emprego.** 2018.

https://books.google.com.br/books?id=_Mo9pnYcLxYC&pg=PA21&dq=Seguran%C3%A7a,+Sa%C3%BAdede,+Higiene+e+Medicina+do+trabalho.&hl=pt-BR&sa=X&ved=0ahUKEwiD0uaP1c_dAhVCDpAKHT9_AwIQ6AEIMTAC#v=onepage&q=Seguran%C3%A7a%2C%20Sa%C3%BAdede%2C%20Higiene%20e%20Medicina%20do%20trabalho.&f=false Acesso em 19 set 2018.

Possível substituição para o link acima <https://bityli.com/B1Zat>

TORTORELLO, J.M. **Acidente de Trabalho.** São Paulo: Saraiva, 2014.

CAPÍTULO 25

A VISÃO DOS ACADÊMICOS DO CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS DA UVA COM RELAÇÃO À DISCIPLINA DE EMPREENDEDORISMO E A IMPORTÂNCIA DA MESMA NA FORMAÇÃO DO PROFISSIONAL CONTÁBIL

Antonio Émerson Silva Sena, Bacharel em Ciências Contábeis, pela Universidade Estadual Vale do Acaraú - UVA

Francisco Apoliano Albuquerque, Prof. PhD. da Universidade Estadual Vale do Acaraú - UVA

Francisco José Carneiro Linhares, Prof. Me. da Universidade Estadual Vale do Acaraú - UVA

Márcia Moraes Melo, Profa. Dra. da Universidade Estadual Vale do Acaraú – UVA

RESUMO

O presente estudo objetivou a análise da forma com que a disciplina de empreendedorismo é abordada no Curso de Ciências Contábeis da UVA, bem como o grau de relevância que os alunos atribuem ao ensino do empreendedorismo dentro da matriz curricular do curso, além de embasar a pesquisa com a gama de benefícios e contribuições que o desenvolvimento de habilidades empreendedoras durante o curso pode fornecer aos futuros contadores, diante de eventuais percalços relacionados ao mercado de trabalho. A metodologia utilizada baseou-se em procedimentos bibliográficos e documentais. Para tanto, desenvolveu-se investigação sobre a evolução do ensino do empreendedorismo dentro do curso de Ciências Contábeis em diferentes instituições de ensino superior, estabelecendo grau de comparação com a abordagem do tema, no mesmo curso, na UVA (Universidade Estadual Vale do Acaraú), além da análise do ponto de vista de alunos que integram o curso, através de questionário. Elucidaram-se os benefícios e as contribuições que o bom desenvolvimento de virtudes empreendedoras pode trazer futuramente aos alunos e compreendeu-se a importância de trabalhar o tema em diferentes cursos de graduação, não só em Administração e Ciências Contábeis. Por fim, concluiu-se que o empreendedorismo pode se transformar em uma saída viável para enfrentar crises, haja vista a enorme dificuldade que muitos graduados enfrentam, sem conseguirem se inserir no mercado de trabalho da profissão que escolheram.

Palavras-chave: Empreendedorismo. Ciências Contábeis. Ensino. Mercado de trabalho.

1 INTRODUÇÃO

O estudo do empreendedorismo está cada vez mais presente na matriz curricular dos cursos de graduação. É um fenômeno que advém da necessidade de preparar os alunos para enfrentar um mercado de trabalho onde não existe mais segurança de emprego ou de estabilidade, diante de cenários econômicos instáveis e altamente influenciáveis pelo avanço da globalização e do desenvolvimento tecnológico.

As universidades podem, dessa forma, ter um papel determinante e fundamental na formação de futuros empreendedores, pois o espírito empreendedor dos alunos pode ser desenvolvido de acordo com a potencialização e o estímulo de algumas habilidades preexistentes, bem como, também, com o desenvolvimento de novas habilidades de gerenciamento, desenvolvimento criativo, qualidades que irão ajudar bastante nos processos de tomada de decisão.

O mercado de trabalho atual exige e prioriza profissionais que também possuam atitudes e mentalidade empreendedoras, que poderão ser de grande valia no bom desenvolvimento de suas funções dentro da organização, bem como já servirão como uma rica bagagem de conhecimentos e informações para reagir num eventual enfrentamento de um mercado de trabalho escasso de vagas na sua área de graduação. Dessa forma, espera-se que o profissional contábil possa assimilar os requerimentos necessários e transformá-los em situações práticas que possam ajudar no seu desenvolvimento nesse sentido.

Este estudo tem por objetivo geral analisar a visão dos acadêmicos do curso de Ciências Contábeis da UVA, a respeito da importância da disciplina de empreendedorismo para a sua formação profissional e a respeito da forma como a mesma é ministrada dentro do curso. Como objetivos específicos, busca analisar como tem se dado o crescimento cada vez mais significativo de novos empreendedores oriundos de cursos de graduação, compreender as práticas de ensino voltadas ao empreendedorismo nos cursos de graduação, assim como descobrir e analisar a forma como os alunos do curso de Ciências Contábeis da UVA desejam inserir-se no mercado de trabalho, logo após a conclusão de suas graduações.

Para alcançar os objetivos descritos, utilizar-se-á do método de pesquisa qualitativo, com pesquisa bibliográfica, através de livros, teses, artigos científicos para a obtenção das informações usadas para a compreensão do assunto e suas conclusões.

O público alvo desse projeto são os acadêmicos em geral e pessoas interessadas em conhecer um pouco mais sobre o assunto, visto que com a globalização nada mais fica distante, todo tipo de conhecimento é importante. Isso porque o trabalho foi desenvolvido por quem também está inserido na realidade analisada, utilizando também como fonte de pesquisa a avaliação e percepção dos próprios colegas de curso, entrando em uma pesquisa que coloca o acadêmico frente à realidade do tema tratado.

2 ENSINO DO EMPREENDEDORISMO NOS CURSOS DE GRADUAÇÃO

O campo de estudos sobre empreendedorismo é tido, hoje, como uma nova ciência e, nesse sentido, Julien (2010) destaca que qualquer pesquisa sobre o tema precisa aplicar o princípio sistêmico da variedade requerida, ou seja, uma abordagem não pode ser menos complexa do que a questão abordada. Quando abordado na área da Administração, a perspectiva do empreendedor está situada e baseada em um contexto de expansão de conhecimentos, desenvolvimento de habilidades e difusão de pesquisas a respeito do papel deste agente como um gestor do seu negócio. Questões quanto ao ato de administrar por parte do empreendedor são necessárias, principalmente devido ao fato de o empreendedor estar no coração da criação e do desenvolvimento de uma empresa (JULIEN, 2010).

Cabral (2007) observou e destacou, em estudo empírico realizado sobre a disciplina Empreendedorismo, ministrada em uma instituição de ensino superior, a realização de um conjunto de práticas realizadas em sala de aula, tais como a realização de seminários com temáticas relacionadas à negociação, criatividade, atividades em potencial e oportunidades de negócios, além da participação dos alunos em palestras sobre o tema com empreendedores reais, e a realização de um plano de negócios ao final do curso, destacando-se a importância de cada vez mais práticas como essa serem abordadas dentro de cursos de graduação.

2.1 EMPREENDEDORISMO

Embora, aparentemente, para muitos, os campos de pesquisa sobre empreendedorismo sejam algo aparentemente novo, os pensamentos pioneiros a respeito desse termo não são. Segundo Landström, Harirchi, Aström (2012), provavelmente a função é tão antiga como o intercâmbio e o comércio entre os indivíduos na sociedade, mas, no entanto, este conceito não era discutido. Somente a partir da evolução dos mercados econômicos, os cientistas se interessaram pelo fenômeno.

As primeiras discussões sobre esse tema ocorreram após um grande período de estagnação causado pelo sistema feudal na economia europeia, no qual o direito de propriedade era restrito e os produtos altamente taxados. No entanto, durante a Idade Média, essas condições se modificaram lentamente e o sistema de empreendedorismo foi evoluindo com base nas classes dos comerciantes e na ascensão das cidades.

Neste período, o termo empreendedor "foi usado para descrever tanto um participante quanto um administrador de grandes projetos de produção" (HISRICH; PETERS; SHEPHERD, 2009, p. 28)

Hoje, já na Era dos Estudos de Gestão (1970), a qual foi e vem sendo marcada cada vez mais por mudanças políticas, econômicas e tecnológicas, a dinâmica do empreendedorismo transformou-se em um tema dominante e extremamente presente na sociedade. Para Murphy, Liao, Welsch (2006), ela é reconhecida como a era de base multidisciplinar, pelas pesquisas que envolvem oportunidades, redes de acesso às informações, aos fatores sociológicos, entre outros.

Segundo Shane e Venkataraman (2000), o empreendedorismo é definido como o estudo das fontes das oportunidades para criar algo novo (novos produtos ou serviços, novos mercados, novos processos de produção ou matérias-primas, novas formas de organizar as técnicas existentes) e o processo de descoberta, exploração e avaliação, por parte dos indivíduos que as descobrem, avaliando e explorando essas coisas novas, usando diversos meios para se atingir um fim.

A busca de um novo empreendimento está incorporada ao processo de empreender. Segundo os autores, esse processo envolve mais do que a simples solução de problemas de posição administrativa, mas também questões como reconhecer, avaliar e desenvolver uma oportunidade. Hisrich, Peters e Shepherd (2009)

Contudo, é necessário também o entendimento de que a constituição de um plano empreendedor, em muitos casos, envolve sonhos, ambições e influências familiares, no sentido de que o desenvolvimento da gestão do negócio como um todo pode ser afetado positivamente ou negativamente, diante das prioridades particulares dos gestores na concretização das suas intenções dentro do negócio.

2.2 EVOLUÇÃO DO ENSINO DO EMPREENDEDORISMO

Nos últimos vinte anos, são inúmeras as iniciativas de ensinar empreendedorismo. Os trabalhos de Menzies (1998); Dolabela (1999); Pardini; Paim (2001); Guimarães (2002); Bernardes e Martinelli (2003); Flores (2006), Souza Neto *et al* (2007), dentre outros, reportam esta trajetória, no Brasil e no mundo. Para Dornelas (2005), há ainda um latente esforço de organismos governamentais, no que toca à disseminação da cultura empreendedora. Todavia, existe um pormenor no que tange ao ensino do empreendedorismo que deve ser considerado: ele não deve ser ministrado da maneira tradicional como são ensinadas muitas das demais matérias.

[...] cada vez mais, acredita-se que o processo empreendedor pode ser ensinado e entendido por qualquer pessoa e que o sucesso é decorrente de uma gama de fatores internos e externos ao negócio, do perfil do empreendedor e de como ele administra as adversidades que encontra no dia a dia. (DORNELAS, 2001, p. 38).

O empreendedorismo como disciplina acadêmica foi se desenvolvendo e se moldando através de estudos e trabalhos dispersos e independentes, elaborados por pesquisadores de diferentes áreas de conhecimento, incentivados pelas necessidades do mercado.

É interessante notar que o desenvolvimento do empreendedorismo como disciplina não seguiu padrão semelhante ao de outras disciplinas. Na verdade, grande número de pesquisadores, cada um usando sua cultura, lógica e metodologia estabelecidos em graus variados em seus próprios campos de estudo, começou a interessar-se e a trabalhar no campo do empreendedorismo e de pequenos negócios. (FILION, 1999, p. 11).

Conforme relatos de Dornelas (2014), o ensino do empreendedorismo no Brasil começou a ter espaço no cenário educacional a partir da década de 1980 e sua origem se deu nos cursos superiores do país. A Fundação Getúlio Vargas, em 1981, foi a primeira a incluir o ensino de empreendedorismo em sua Escola de Administração de Empresas. Outro exemplo, citado pelo autor, é o interesse do Fórum Econômico Mundial que patrocina a conferência anual de Davos, e no qual o tema empreendedorismo tem sido amplamente discutido de forma recorrente.

Com o crescimento do interesse a respeito das práticas empreendedoras e da criação de empresas, a pesquisa e o estudo do empreendedorismo e das PME (Pequenas e Médias Empresas) vem se desenvolvendo enormemente. Muitos programas específicos e/ou Centros de Empreendedorismo ligados a instituições de ensino superior são criados, sendo crescente o número de experiências reportadas, que visam a propagar as práticas e compartilhar os resultados que aumentem a compreensão dos riscos e facilidades dos que pretendem trabalhar nesta via. (BERNARDES e MARTINELLI, 2003, p. 1)

No Brasil, de acordo com Filion (2000), apesar das grandes dificuldades de se desenvolver o empreendedorismo, o movimento para o ensino dessa disciplina, iniciado há alguns anos, é um passo a caminho da criação de uma cultura empreendedora que dará suporte ao processo de desenvolvimento econômico.

2.3 A IMPORTÂNCIA DE UMA EDUCAÇÃO EMPREENDEDORA

Segundo Dolabela (2004, p. 2), a educação empreendedora possui foco na comunidade e não no indivíduo. Porém, trabalha-se o indivíduo porque, dentro da Pedagogia Empreendedora, o empreendedor é um indivíduo que gera utilidade para os outros, que gera valor positivo para sua comunidade. Assim, procura-se desenvolver as comunidades através das pessoas.

A educação empreendedora pode aumentar a qualidade da preparação e o número de jovens inovadores, proativos e com iniciativa, tanto para trabalharem em uma organização ou atividade autônoma, quanto para tocarem seu próprio negócio. Em ambas as condições, o resultado é um impacto socioeconômico relevante (GUERRA; GRAZZIOTIN, 2010; LIMA et. al., 2014a).

As IES (Instituições de Ensino Superior) desempenham papel importante no que se refere ao ensino do empreendedorismo (ANDRADE, 2009; LAVIERI, 2010; BASCI; ALKANB, 2015), sendo um desafio no que concerne a se aliar as estratégias de ensino às etapas de aprendizado (FILION, 2000; BASCI; ALKANB, 2015). As universidades têm de moldar suas estratégias de ensino e métodos para atingir as expectativas contemporâneas de aprendizagem empreendedora (BASCI; ALKANB, 2015).

Abranches (2008) menciona que é necessário que o ensino de empreendedorismo seja inserido na grade escolar desde o ensino infantil, como forma de inserir na nossa sociedade a cultura empreendedora. Atualmente, o ensino de empreendedorismo só é ensinado nas faculdades, quando os jovens já têm certa opinião formada a respeito de futuro profissional, tornando-se mais difícil a mudança de visão e comportamento.

(...) a introdução da cultura empreendedora no ensino de segundo e terceiro graus é o primeiro na persecução de um objetivo maior: a formação de uma cultura que tenham prioridade valores como geração e distribuição de riquezas, independência, inovação, criatividade, auto-sustentação, liberdade e desenvolvimento econômico – ou seja, a formação de uma incubadora social. (DOLABELA, 1999 p.23)

O aluno é o centro da sala de aula e o professor o facilitador da aprendizagem que deve atuar demonstrando, questionando, discutindo, etc. A proposta pedagógica empreendedora tenta diminuir o efeito da censura sobre os sonhos dos jovens, fazendo com que a decisão parta do âmago do próprio indivíduo e não de uma imposição ou indução do professor. (DOLABELA, 1999).

2.4 EMPREENDEDORISMO NO CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

Os contadores são naturalmente multiplicadores da cultura que receberam ao longo de sua formação acadêmica e profissional. Dessa forma, depreende-se que o ensino de empreendedorismo ao longo do curso de graduação pode significar uma importante cultura a ser desenvolvida entre os contadores e que será de grande valia para esse profissional para enfrentar eventuais situações e cenários com que irão se deparar após a conclusão do curso, podendo, também, fazer com que estes se qualifiquem na condição de multiplicadores da cultura empreendedora.

De acordo com Serra Negra (2004), compete aos contabilistas, professores e estudantes encontrarem espaço para solidificar estruturas que possibilitem a formação generalista da contabilidade dentro de novos paradigmas não tradicionais, como o empreendedorismo contábil. E não se pode descuidar do fato de que os professores devem ser capacitados para as novas modalidades de ensino.

Os conhecimentos em contabilidade necessitam abranger informações sobre empreendedorismo, economia, administração, direito, análise de sistemas, dentre outras, o que demonstra a importância da prática da interdisciplinaridade na estrutura da sua formação acadêmica. Berti (2001)

Segundo Athayde e Martins (2010) o desenvolvimento de metodologias específicas de ensino e transmissão dos preceitos do empreendedorismo para a contabilidade é muito importante, ou seja, a contabilidade não deve receber pacotes prontos de metodologias de ensino oriundas de outras ciências, mas, sim, ser capaz de desenvolver suas próprias bases, as quais devem ser adequadamente estudadas para que seja definida uma metodologia abrangente, que mostre ao aluno de graduação a importância de desenvolver o empreendedorismo não somente para si, mas, notadamente, para o desenvolvimento dos demais empreendedores com quem lida em seu dia-a-dia profissional.

2.5 CORRELAÇÃO ENTRE EMPREENDEDORISMO E CONTABILIDADE

Conforme os dados do SEBRAE (2010), o serviço contábil é o mais procurado entre os empreendedores. A principal causa do fechamento de muitas empresas é a falta de um estudo aprofundado das questões financeiras do empreendimento, resultando principalmente na falta de capital de giro para a sustentação do negócio.

Para que o negócio se fortaleça e se torne saudável, o trabalho do contabilista é fundamental. A contabilidade é fonte de informação indispensável para que o empreendimento cresça seguro (ZANLUCA, 2004). Mas, para que isto aconteça de fato, para que o contador seja parceiro do empreendedor, os próprios contadores precisam entender e desenvolver seu potencial empreendedor, para, na sequência, incentivar e estimular o desenvolvimento deste potencial nos empresários (ATHAYDE; MARTINS, 2012).

Segundo Lilian Laranja em seu artigo para o Jornal do Comércio - RS - 11.05.2005:

O serviço contábil é o mais procurado entre os empreendedores, conforme pesquisa do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae), além de ser considerado o segundo mais importante, atrás apenas dos conhecedores do mercado. A constatação confirma que os profissionais da contabilidade, muito além da assinatura de balanços no final do ano e escrituração fiscal, são determinantes para a saúde dos empreendimentos no mercado. O empreendedorismo brasileiro vem se reforçando: o País é o sétimo no mundo, conforme levantamento da Global Entrepreneurship Monitor (GEM). Porém, 49,4% das empresas fecham suas portas em até dois anos, segundo pesquisa feita pelo Sebrae em 2004. A principal razão é a falha no capital de giro, seguida da falta de clientes e de problemas financeiros.

O profissional contábil é o elo fundamental e importante no crescimento e solidificação de um empreendimento, pois é ele que detém o conhecimento que o empreendedor necessita para a constituição da empresa, que somado às informações que ele possa ter do

empreendimento e, aliado à assessoria e consultoria do contador, o negócio correrá menos riscos de fracasso. (ROCHA, 2014).

Para Vieira (2008, p.77), “não se pode afirmar que a contabilidade seja um fator preponderante no crescimento da empresa, mas as ferramentas contábeis auxiliam as empresas a obterem melhor desempenho e a administrar seus negócios”.

2.6 CONTADOR EMPREENDEDOR

Segundo Niveiros, Almeida e Arenhardt (2008), o empreendedorismo tem com a contabilidade um elo fortíssimo, pois a formação de novos empreendedores e o sucesso dos mesmos estão diretamente ligados ao aumento do mercado de atuação contábil, que, por sua vez, exigirá profissionais contábeis cada vez mais hábeis a fornecer às empresas e consequentemente aos empreendedores ferramentas mais eficientes e eficazes que garantam a continuidade e sucesso dos empreendimentos. O contador da atualidade precisa também ser empreendedor, pronto para gerir um negócio, seja ao abrir um escritório de contabilidade que possa oferecer serviços de alta qualidade aos seus usuários ou auxiliando as empresas nas tomadas de decisões, ampliando desse modo seu mercado de atuação.

Segundo Rocha (2014), o profissional contábil é o elo fundamental e importante no crescimento e solidificação de um empreendimento, pois é ele que detém o conhecimento que o empreendedor necessita para a constituição da empresa, que somado às informações que ele possa ter do empreendimento e, aliado à assessoria e consultoria do contador, o negócio correrá menos riscos de fracasso.

O profissional contábil precisa ser visto como um comunicador de informações essenciais à tomada de decisões, pois a habilidade em avaliar fatos passados, perceber os presentes e prever eventos futuros pode ser compreendido como fator preponderante ao sucesso empresarial. (SILVA, 2003 p. 3)

Para Dolabela (1999), os economistas estão percebendo as características empreendedoras, uma vez que os empreendedores criam um novo modelo de sistemas de valores na sociedade, onde os comportamentos individuais dos seus participantes são fundamentais, portanto, a ação do empreendedor é a base do desenvolvimento econômico. Num mercado cada vez mais competitivo, as empresas passam a exigir de seus profissionais características empreendedoras.

2.7 MERCADO DE TRABALHO PARA CONTADORES: EXPECTATIVAS E REALIDADES

Os debates de pesquisadores, educadores, profissionais e empregadores, a respeito do contexto complexo e dinâmico do mercado de trabalho para os contadores são cada vez mais constantes atualmente. Essa discussão tem como objetivo, promover uma reflexão entre o ensino oferecido nos cursos de graduação, as expectativas dos formandos e as exigências à cerca da atuação do profissional contábil na sociedade.

Segundo Favero *et al* (2006), a atuação na área da contabilidade vem se desenvolvendo cada vez mais, devido ao fato de os estudantes do curso estarem buscando novos conhecimentos constantemente. O estudante de ciências contábeis pode realizar o seu programa profissional, tendo em vista o mais vasto dos mercados profissionais do país.

Em um mercado de trabalho aquecido, é essencial identificar as habilidades e conhecimentos demandados pelo mercado de trabalho para que o profissional contábil desenvolva sua carreira de forma eficaz, desde a sua graduação. Santos et al. (2011).

Uma vez formado, cada um será candidato às vagas oferecidas pelo mercado de trabalho e com expectativas de que o curso lhes ofereceu subsídios para que possam se posicionar da melhor forma frente às futuras demandas do mercado de trabalho, porém, muitos encontram severas dificuldades de conseguirem se inserir no mercado da sua área de graduação. As principais dificuldades ficam a critério da experiência e, conseqüentemente, dos conhecimentos mínimos exigidos pelos empregadores.

A existência cada vez de Contadores, não atuantes e fora do mercado de trabalho pode acarretar várias conseqüências negativas sobre estes profissionais. Pode causar um grau nocivo de frustração com o mercado de trabalho e, por conseqüência com a própria Contabilidade, fazendo com que ele tenda constantemente a repassar sua experiência negativa, desmotivando a escolha pelo curso e desestimulando futuros profissionais a ingressarem na área, prejudicando, assim, a imagem do Contador na sociedade.

2.8 EMPREENDEDORISMO E INOVAÇÃO

Segundo Schumpeter (1982, p.53), “o empreendedorismo está vinculado a processos de inovação, ao desenvolvimento de novos produtos e mercados”. Assim, mantendo o raciocínio acerca do que é empreendedorismo, avista-se que será de fundamental importância a preparação e o planejamento, por parte dos novos profissionais, no que tange à decisão de tornar-se empreendedor, abrir escritório, angariar clientes e atender demandas, bem como sugerir-las, a fim de ampliar sua gama de serviços.

O empreendedor deve estar preparado, ter ideias criativas, saber planejar e principalmente ter uma mínima noção de contabilidade. Isso mesmo, a prática contábil é importante não apenas para o contador, mas também para quem tem negócio. Até por que além de necessitar de capital, trabalho e talento o empreendedor deve saber se seu negócio está apresentando boa rentabilidade e lucratividade, está apenas mantendo um equilíbrio das contas ou se realmente está entrando em processo falimentar (ANDRADE, 2012).

Assim como destaca Dias (2009): o contador vem ocupando um espaço do qual nunca deveria ter se distanciado, embora tenha sido protagonista involuntário na burocracia que ainda assola nosso país, remetendo-o à ideia de escriturador e guarda-livros moderno, isso porque os livros são escriturados por sistemas contábeis informatizados. Esse profissional atual é o que além de registrar, e guardar os livros, agora digitalizados, participa das discussões estratégicas, entende os eventos dos negócios, questões societárias, tributação, se preocupa e compreende o termo segurança e competitividade. (DIAS, 2009).

Para Dolabela (1999), os profissionais da área estão percebendo as características empreendedoras, uma vez que os empreendedores criam um novo modelo de sistemas de valores na sociedade, onde os comportamentos individuais dos seus participantes são fundamentais, portanto, a ação do empreendedor é a base do desenvolvimento econômico. Num mercado cada vez mais competitivo, as empresas passam a exigir de seus profissionais características empreendedoras.

O profissional de hoje e do futuro da Contabilidade é aquele que faz parte da decisão, que auxilia os outros a tomarem decisões, o que significa trabalhar conjuntamente com uma gama variada de outros profissionais. (SERRA NEGRA, 2004, p.12).

Cabe considerar que, para o mesmo autor, a presença de comportamento empreendedor em qualquer ramo de atividade é mola propulsora para o desenvolvimento social e econômico de uma região. Ações de apoio ao empreendedorismo promovem diretamente o crescimento econômico, constituindo até mesmo soluções possíveis para o enfrentamento de um cenário econômico dinâmico, sempre pautado por grandes mudanças.

2.9 O EMPREENDEDORISMO COMO OPÇÃO VIÁVEL FRENTE A SITUAÇÕES DE CRISE

A crise é um momento que escancara as feridas e que explora fraquezas e inseguranças do ser humano e, muitas das vezes, acaba por deixá-lo desesperado e sem perspectiva de como enfrentar os obstáculos no caminho. A dificuldade de encontrar uma saída, vai o tornando cada vez mais vulnerável e susceptível a sucumbir diante de um momento de crise.

Apesar de os momentos de crise econômica serem obviamente temidos no Brasil, eles podem, de certa forma, guardar algo de positivo, já que situações como essas podem se mostrar

como um período que pode abrir oportunidades para inovações e criações de qualidade, como forma de enfrentar todo o ônus da crise. E o histórico econômico brasileiro prova isso, por exemplo, muitos momentos de crises abriram oportunidades para o surgimento de antigas e grandes fazendas de café, que fazem do Brasil até hoje, o maior produtor e exportador do grão.

Diante disso, deve-se ter em mente que, mesmo passando por momentos de crise econômica, o profissional que houver desenvolvido um robusto perfil empreendedor não deve sucumbir ou desistir de tudo, como muitos fazem, e sim analisar que em meio a tantas dificuldades podem aparecer grandes oportunidades para aqueles que conseguirem identificá-las e tentar desenvolver algo em cima disso, visando conquistar espaço no mercado e tentar gerar retornos financeiros.

O empreendedor vive no futuro, nunca no passado, raramente no presente. É mais feliz quando livre para construir imagens de “e se” e de “e quando”. O empreendedor é a personalidade criativa, sempre lidando melhor com o desconhecido, perscrutando o futuro, transformando possibilidades em probabilidades, caos em harmonia. (GERBER, 1992, p. 22).

Contudo, obviamente, ao se iniciar o planejamento de um empreendimento, por menor que ele seja no início, o empreendedor deve ter total consciência que o desenvolvimento deste plano envolverá considerável risco em todas as etapas e demandará muito esforço e muita força de vontade para que sejam superados os desafios que surgirem pelo caminho. Dessa forma, ao tomar a decisão de desenvolver um negócio, o empreendedor assume a responsabilidade e os riscos pelo desenvolvimento e sobrevivência do mesmo, e além de tudo com passa também a fazer parte da economia local e nacional.

3 METODOLOGIA

Medeiros (1996, p. 33) comenta que “será classificada pesquisa científica se sua realização for objeto de observação planejada, desenvolvida e redigida conforme normas metodológicas consagradas pela ciência”.

O procedimento metodológico deste trabalho classifica-se como levantamento onde através da interrogação dos alunos do Curso de Ciências contábeis da UVA buscou-se compreender e analisar a visão deles a respeito do ensino do empreendedorismo dentro do curso. E para constituir robustez, correlacionamos os benefícios trazidos pelo desenvolvimento de potencialidades e habilidades empreendedoras com o cenário incerto e instável do mercado de trabalho da área contábil, buscando passar uma noção de confiabilidade e credibilidade ao trabalho, conferindo a validade e a segurança da pesquisa.

A pesquisa realizada classifica-se como descritiva pois pretende descrever expõe características sobre o ponto de vista da população dos alunos e correlacionar com os dados obtidos à cerca de uma panorama mais abrangente do tema. Segundo Gil (2002) as pesquisas descritivas avaliam com precisão as características de população em fenômenos utilizando instrumentos padronizados de coleta de dados.

A pesquisa foi realizada através da coleta de dados primários e secundários. Desenvolvida por meio da elaboração e disseminação de questionário à amostra dos alunos alvo da pesquisa, e posteriormante, realizado o processo de análise e interpretações sobre os resultados obtidos através das respostas dos mesmos.

O fundamento teórico foi levantado através de revisão bibliográfica, sendo feita uma análise documental em fontes primárias, secundárias e terciárias como artigos científicos, livros de renomados autores e acesso á rede mundial de computadores.

A princípio, buscou-se apresentar uma contextualização sobre evolução do ensino de práticas voltadas ao empreendedorismo nos cursos de graduação, correlacionando tal evolução com o grau de importância desse tema no desenvolvimento profissional do futuro graduado do curso de Ciências Contábeis, buscando compreender e analisar a visão dos alunos a respeito do tema, e por fim, fazendo uma análise da configuração do mercado de trabalho para o profissional da área contábil e apresentar como o empreendedorismo pode se inserir nesse contexto.

3.1 ANALISE DOS RESULTADOS OBTIDOS ATRAVÉS DA PESQUISA

O presente estudo formou sua base de dados através de questionário dirigido á uma Amostra correspondente a todos os acadêmicos, que já atingem um percentual de conclusão do curso igual ou superior a 80% no semestre corrente, os quais, segundo informações colhidas na coordenação do curso, totalizam 54 alunos.

Os resultados observados foram os seguintes.

3.2 QUANTO À SATISFAÇÃO OU NÃO A RESPEITO DA FORMA QUE A DISCIPLINA DE EMPREENDEDORISMO É MINISTRADA NO CURSO

Frente a este questionamento, 70% dos alunos classificaram o método como a disciplina é ministrada no curso como satisfatório; 19% classificaram como regular, e 11% atribuíram a classificação de insatisfatória.

Diante disso, depreende-se, que os percentuais demonstram que a ampla maioria dos alunos pertencentes à amostra objeto deste estudo atribui satisfação à forma de abordagem da disciplina em seu curso. Embora valha a pena destacar que os outros dois percentuais somados representam 30% de alunos que, ou não conseguiram ver satisfação total na abordagem, ou até mesmo saíram totalmente insatisfeitos diante da forma que a disciplina foi ministrada.

3.3 QUANTO A ALTERAÇÕES NA MATRIZ CURRICULAR DO CURSO

Foi questionado aos alunos, se em uma situação hipotética, eles tivessem a competência de fazer uma alteração na matriz curricular do curso, eles fariam alterações na disciplina de empreendedorismo

Frente a este questionamento, 13% dos alunos responderam que adicionariam mais disciplinas que abordassem o tema do empreendedorismo; 17% afirmaram que adicionariam mais carga horária à disciplina de empreendedorismo já existente no curso e 70% responderam que não fariam alterações na matriz curricular.

Diante dos resultados, observa-se, que os 30% que não classificaram a disciplina como satisfatória, no questionamento anterior, divergem levemente sobre as possíveis alterações que poderiam trazer mais satisfação ao método da disciplina, embora ambas as sugestões sejam convergentes e complementares.

3.4 QUANTO AO GRAU DE IMPORTÂNCIA ATRIBUÍDO À DISCIPLINA NA FORMAÇÃO DE UM PROFISSIONAL DA ÁREA

Frente a este questionamento, 30% dos alunos respondeu que consideram os conhecimentos oriundos da disciplina de empreendedorismo importantíssimos para a sua formação como profissional contábil; 65% responderam que a disciplina é importante, porém, sem grande destaque e 5% dos alunos escolheram a opção de que a disciplina não tem importância na sua formação.

Diante dos resultados, denota-se, que a ampla maioria dos alunos demonstrou convicção e reconhecimento da importância dos conhecimentos e habilidades de empreendedorismo à sua formação, embora ainda exista dentro da amostra um percentual que não atribui importância à disciplina, embora mínimo, mas que merece destaque.

3.5 QUANTO À IDENTIFICAÇÃO DO PERFIL EMPREENDEDOR EM SI MESMOS

Foram questionados aos alunos se eles conseguiam enxergar neles mesmos características que os pudessem definir que possuam ou não um perfil empreendedor; e se sim, como classificariam esse perfil.

Frente a este questionamento, 19% dos alunos responderam que identificam neles mesmos um perfil empreendedor BOM; 72% afirmaram identificarem neles um perfil REGULAR; 4% se classificam com um perfil RUIM e 5% afirmaram não possuir perfil empreendedor.

Diante dos resultados, depreende-se que uma ampla maioria se vê somente como regular quando pensa na perspectiva de composição de um perfil empreendedor, embora se deva destacar que já merece grande destaque o fato de um percentual considerável conseguir ver em si um bom perfil para empreender.

3.6 QUANTO À FORMA QUE PLANEJAM SE INSERIR NO MERCADO APÓS A CONCLUSÃO DO CURSO

Foi questionado aos alunos sobre a forma com que eles almejam se inserir no mercado de trabalho após a conclusão do curso de graduação, e que se, em um universo perfeito, eles tivessem opção de escolher entre diferentes opções de inserção no mercado de trabalho, qual seria sua escolha.

Frente a este questionamento, 54% dos alunos responderam que gostariam de trabalhar em uma empresa de terceiros (Escritórios, Fábricas, Indústrias, entre outros); 19% responderam que gostaria de trabalhar em uma repartição pública; 20% afirmaram que gostariam de tentar abrir seu próprio negócio e 7% responderam ainda não ter pensado sobre isso no momento.

Diante dos resultados, observa-se que uma ampla maioria dos alunos já faz planos de inserção imediata no mercado de trabalho. Embora a maior parte desse percentual deseje trabalhar para terceiros, vale dar destaque para um percentual significativo de alunos que já nutrem o desejo de tentar abrir negócio próprio no futuro.

4 CONCLUSÃO

As contribuições que as iniciativas empreendedoras geram para o crescimento econômico podem ser percebidas analisando-se as transformações decorrentes da introdução de novos produtos no mercado, bem como as mudanças nos processos produtivos e a enorme diversidade de negócios que nascem todos os dias. Tais iniciativas geram aumento de eficiência

e qualificação para fazer frente ao conseqüente aumento na concorrência, além de proporcionar mudanças no comportamento do consumidor, que sempre irão priorizar os produtos mais inovadores existentes no mercado.

São vários motivos que podem levar alguém a buscar aprender sobre o empreendedorismo, seja na intenção de que os conhecimentos lhe ajudem a crescer dentro da organização que trabalha, ou na intenção de criar um negócio próprio, usar suas ideias para buscar sua independência, ou até mesmo como forma de tentar enfrentar situações difíceis como o desemprego ou dificuldade de inserção no mercado de trabalho para o qual se graduou. Contudo, muitas vezes, essa ideia pode não dar certo, porém, não é motivo para desistir, isso é um aprendizado para a nova criação e identificar os erros cometidos para não os cometer novamente.

Certos nichos de mercado costumam revelarem-se carentes em níveis de criatividade e ideias inovadoras, o que os torna propensos a fornecer atrativos financeiros ao profissional que for capaz de suprir as necessidades da área. Diante disso, mostra-se de suma importância ao profissional contábil a instituição e o desenvolvimento constante de uma visão empreendedora no seu dia-a-dia de trabalho, além de manter-se atento aos nichos oferecidos pelo mercado, auferindo novos serviços, fazendo com que haja, dessa forma, um enriquecimento significativo do seu portfólio e uma agregação de valor à sua profissão.

Através da pesquisa, observou-se que, para a maioria, a forma como a disciplina de empreendedorismo é ministrada no curso de Ciências Contábeis da Universidade Estadual Vale do Acaraú – UVA é considerada satisfatória, porém, um bom percentual da amostra de alunos apontou sugestões para se otimizar o método de abordagem da disciplina, além de classificar a mesma como importantíssima na bagagem de um profissional da área contábil.

Além disso, um percentual considerável de alunos manifestou interesse em inserir-se no mercado de trabalho através de um planejamento de um negócio próprio, o que demonstra que, embora ocorra o fato de que, na maioria dos casos, o ingresso de graduados da área contábil no mercado se dê em negócios de terceiros, existe por parte de alguns alunos desse curso de graduação o desejo de ingressar no mercado já de início com um negócio próprio.

No entanto, é primordial salientar aos futuros empreendedores que não basta somente a iniciativa de querer abrir seu próprio negócio, deve-se, também, buscar desenvolver um planejamento adequado e bem estruturado, para que possa, assim, preparar-se para a abertura

do seu empreendimento, uma vez que a falta de preparação e planejamento resultam em aumentos significativos nos índices de empresas que acabam fechando suas portas.

REFERÊNCIAS

ABRANCHES, Ronaldo Sales; ANDRADE, Claudia. **Empreendedorismo e a Construção da Segunda Carreira Como Fator de Responsabilidade Social a ser Discutido Pela Sociedade Brasileira**. V congresso Nacional de Excelência em Gestão. Niterói, 2009.

ANDRADE, R. C. **O empreendedorismo na escola**. vol. 5. Porto Alegre/Belo Horizonte: Artmed/Rede Pitágoras, 2009.

ATHAYDE, Marcia; MARTINS, Gilberto de Andrade. **O legado de McClelland e a educação empreendedora em contabilidade**. In: IV Congresso Anpcont, 2010, Natal - RN. Natal, junho, 2010.

BASCI, E.S.; ALKANB, R. M. Entrepreneurship Education at Universities: Suggestion for A Model Using Financial Support. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, 195, 856 – 861, 2015. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/282556945_Entrepreneurship_Education_at_Universities_Suggestion_for_a_Model_Using_Financial_Support>. Acesso em 19 de Dezembro de 2019.

BERNARDES, M. E. B; MARTINELLI, D. P. **Programa de empreendedorismo em instituições de ensino superior: reflexões a partir de algumas experiências canadenses e americanas**. In: ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS, 3, 2003, Brasília. Anais... Brasília: UEM/UEL/UnB, 2003, p. 1-13.

CABRAL, Romilson Marques. **Estratégias didáticas para o ensino do empreendedorismo em cursos de Pós-Graduação Lato Sensu**. In: ENCONTRO DE ENSINO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE – EnEPQ, 1, 2007, Recife, PE. Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 2007. 1 CD-ROM.

CRUZ, G. T. **Educação Empreendedora: uma análise do comportamento empreendedor e do desempenho individual de microempresários no contexto brasileiro**. 169 fls. Dissertação. (Mestrado em Administração). Faculdade de Economia, Administração e Ciência da Informação e Documentação (FACE), Universidade de Brasília. Brasília: 2013.

CUNHA, R. A. N. **A universidade na formação de empreendedores: a percepção prática dos alunos de graduação**. Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Curitiba/PR, Brasil, 28, set., 2004.

CUNHA, R. A. N.; STEINER-NETO, P. J. S. **Desenvolvendo Empreendedores: o desafio da Universidade do século XXI**. In: SEMINÁRIO LATINO-IBEROAMERICANO DE GESTIÓN TECNOLÓGICA, 21, 2005, Salvador. Anais... Salvador: ALTEC, 2005.

CUSTÓDIO, Telma Padilha. Custódio. **A importância do empreendedorismo como estratégia de negócios**. Monografia. Centro Universitário Católico Salesiano Auxilium. Disponível em: <<http://www.unisalesiano.edu.br/biblioteca/monografias/53972.pdf>>. Acesso em 17 de Novembro de 2019.

DOLABELA, Fernando. **Oficina do empreendedor**. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1999.

_____. **O segredo de Luisa. Uma idéia, uma paixão e um plano de negócios: como nasce o empreendedor e se cria uma empresa**. Cultura Editores Associados, São Paulo, 1999.

DORNELAS, José Carlos de Assis. **Empreendedorismo transformando ideias em negócios**. 5. ed. Rio de Janeiro. Editora Elsevier, 2014.

FERREIRA, E. R. A.; FREITAS, A. A. F. Propensão empreendedora entre estudantes participantes de empresas juniores. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 2, n. 3, p. 3-32, 2013.

FILION, Jean Jacques. 2000. **O Empreendedorismo como tema de estudos superiores: palestra proferida no Seminário: “A universidade formando empreendedores”**. Disponível em: <<http://www.iel.org.br/programa/empreend/discur4html>> . Acesso em 29 de Novembro de 2019.

FILION, L. J. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. **Revista de Administração, RAUSP**. São Paulo, v. 34, n. 2, p. 05-28, abr/jun 1999

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

GUIMARÃES, L. O. **A experiência universitária norte-americana na formação de empreendedores. Contribuições das universidades de Saint Louis, Indiana e BabsonCollege**. 316fls. Tese. (Doutorado em Administração). Fundação Getúlio Vargas de São Paulo. Escola de Administração de Empresas de São Paulo. São Paulo: 2002.

HENRIQUE, D.C.; CUNHA, S.K. da. Práticas didático-pedagógicas no ensino de empreendedorismo em cursos de graduação e pós-graduação nacionais e internacionais. **RAM, Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, vol. 9, n. 5, 2008. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1678-69712008000500006&lng=pt&nrm=iso> . Acesso em 25 de Novembro de 2019.

INÁCIO, S. R. L. **O ensino de empreendedorismo nas universidades brasileiras**. 2011. Disponível em: <http://www.empresafamiliar.com.br/RiccaAssociados/index.php?pag=artigos_detalhe&id=MTQ=>>. Acesso em: 05 de Dezembro de 2019.

MARCARINI, Adenir; SILVEIRA, Amélia; HOELTGEBAUM, Marianne. **O desenvolvimento do empreendedor nas universidades como instrumento de geração de novos empreendimentos**. Disponível em: <<http://www.fgvsp.br/iberoamerican/papers/0207-artigoensempfinal.pdf>> . Acesso em 29 de Novembro de 2019.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MARTINS, Silvana Neumann. **Empreendedorismo na Universidade: motivação na sala de aula**. In: ENCONTRO NACIONAL DE DIDÁTICA E PRÁTICA DE ENSINO, 14, 2008, Porto Alegre. Anais... Porto Alegre: Editora da PUCRS, 2008.

NIVEIROS, S. I.; ALMEIDA, E. M.; ARENHARDT, R. L. **Investigação e Análise do Perfil Empreendedor dos Alunos do Curso de Ciências Contábeis da UFMT - Universidade Federal de Mato Grosso**. In: II Congresso UFSC Controladoria e Finanças, 2008, FLORIANÓPOLIS. II Congresso UFSC Controladoria e Finanças & Iniciação Científica em Contabilidade.

PARDINI, Daniel Jardim; PAIM, Lúcia Regina Corrêa. **Empreendedorismo e interdisciplinaridade: uma proposta metodológica no ensino de graduação** In: ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS, 2, 2001, Londrina. Anais... Londrina: UEL/UEM, 2001, p.227-240.

PORTAL SEBRAE. **O empreendedorismo nas Universidades Brasileiras**. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/o-empreendedorismo-nas-universidades-brasileiras,6ad3352450608510VgnVCM1000004c00210aRCRD>>. Acesso em: 21 de Outubro de 2019.

ROCHA, E. L. C.; FREITAS, A. A. F. **Avaliação do Ensino de Empreendedorismo entre Estudantes Universitários por meio do Perfil Empreendedor**. RAC, Rio de Janeiro, v. 18, n. 4, art. 5, p. 465 – 486, jul./ago. 20.

SCHUMPETER, Joseph Alois. **Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico**. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

SERRA NEGRA, Carlos Alberto. Reflexões sobre os quatro pilares da educação no ensino superior de ciências contábeis. **Revista do Conselho Regional de Contabilidade do Rio Grande do Sul**, n.118, Porto Alegre, p.6-14, out.2004.

SILVA, G. S. **Educação Empreendedora nas IES Cearenses: um estudo multicaso**. 121 fls. Dissertação. (Mestrado em Administração de Empresas). Fundação Edson Queiroz. Universidade de Fortaleza – UNIFOR. Fortaleza: 2010.

SOUZA *et al.* **O comportamento empreendedor dos contabilistas: um estudo exploratório**. In: SEGeT – SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 10., Resende, out. 2013. Anais... Resende, 2013.

Disponível em: < <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos13/31018684.pdf>> . Acesso em: 21 de Dezembro de 2019.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

VIEIRA, E. T. V. **As ferramentas contábeis e o empreendedorismo no desenvolvimento das micro e pequenas empresas: o caso das Empresas de panificação da cidade de campo Grande/ MS**. 2008. 103 f. Dissertação (Mestrado)- Universidade Católica Dom Bosco, Campo Grande- MS, 2008.

ZANLUCA, Júlio César. **Empreendedorismo e Contabilidade**. Disponível em: <<http://www.portaldecontabilidade.com.br/tematicas/empreendedorismo.htm>>. Acesso em: 19 de Dezembro de 2016.

www.editorapublicar.com.br
contato@editorapublicar.com.br
@epublicar
facebook.com.br/epublicar

Administração em DIÁLOGO

Andréa Cristina Marques de Araújo
Bianca Gabriely Ferreira Silva
Roger Goulart Mello
Organizadores



2021

www.editorapublicar.com.br
contato@editorapublicar.com.br
[@epublicar](https://www.instagram.com/epublicar)
[facebook.com.br/epublicar](https://www.facebook.com/epublicar)

Administração em DIÁLOGO

Andréa Cristina Marques de Araújo
Bianca Gabriely Ferreira Silva
Roger Goulart Mello
Organizadores



2021