

Administração 4.0: Flexibilidade para a Inovação das Organizações

Clayton Robson Moreira da Silva
(Organizador)



Clayton Robson Moreira da Silva

(Organizador)

Administração 4.0: Flexibilidade para a Inovação das Organizações

Atena Editora
2019

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

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

Conselho Editorial

Ciências Humanas e Sociais Aplicadas

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

Ciências Agrárias e Multidisciplinar

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

Ciências Biológicas e da Saúde

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

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

Ciências Exatas e da Terra e Engenharias

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

Conselho Técnico Científico

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

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

Atena Editora
Ponta Grossa – Paraná - Brasil
www.atenaeditora.com.br
contato@atenaeditora.com.br

APRESENTAÇÃO

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Clayton Robson Moreira da Silva

SUMÁRIO

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

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

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

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

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

ACCOUNTABILITY COMO FERRAMENTA DE CONTROLE E TRANSPARÊNCIA NA UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA

Daniela Dourado Santos

Fundação Universidade Federal de Rondônia
(UNIR)

Aluna do Mestrado Profissional em Administração
Pública (PROFIAP/UNIR)
Porto Velho - Rondônia.

Marcilene de Assunção

Fundação Universidade Federal de Rondônia
(UNIR)

Aluna do Mestrado Profissional em Administração
Pública (PROFIAP/UNIR)
Porto Velho - Rondônia.

Marlene Valério dos Santos Arenas

Fundação Universidade Federal de Rondônia
(UNIR)

Coordenadora e Professora Mestrado Profissional
em Administração Pública (PROFIAP/UNIR)
Porto Velho - Rondônia.

RESUMO: Como estabelecido na Constituição Federal, o Estado Democrático de Direito deve administrar o bem público de forma transparente, para tanto, regulamenta as ações governamentais. A Lei de Acesso à Informação e a Lei de Responsabilidade Fiscal foram estabelecidas como mecanismos de *accountability*, buscando a transparência e controle da gestão. O presente artigo buscou analisar como a Pró-reitora de Planejamento (PROPLAN) cumpre os critérios de divulgação

e transparência exigidos por estas leis. Para atingir o objetivo desta investigação, procurou-se a identificação dos critérios presentes nas normas, a verificação de como são divulgadas as ações da Pró-reitora e se a forma de divulgação atende aos critérios legais. Foi utilizado o método descritivo, com abordagem qualitativa; para a coleta de dados foi empregada a observação empírica e estruturada na análise dos sítios eletrônicos e aplicação de questionário aos gestores. Os resultados indicaram que há um cumprimento parcial e precário dos critérios legais, comprometendo a efetividade das informações divulgadas.

PALAVRAS-CHAVE: Transparência. *Accountability*. Lei de Responsabilidade Fiscal. Lei de Acesso à Informação.

ACCOUNTABILITY AS A TOOL FOR CONTROL AND TRANSPARENCY AT THE FEDERAL UNIVERSITY OF RONDÔNIA

ABSTRACT: As established in the Federal Constitution, the Democratic State of Law must administer the public good in a transparent way, for that, it regulates governmental actions. The Law on Access to Information and the Fiscal Responsibility Law were established as *accountability* mechanisms, seeking transparency and management control. The present article sought to analyze how the Pro-

rector of Planning (PROPLAN) meets the disclosure and transparency criteria required by these laws. In order to reach the objective of this investigation, we sought to identify the criteria present in the norms, the verification of how the Pro-rector's actions are disclosed and if the form of disclosure meets the legal criteria. The descriptive method was used, with a qualitative approach; for the collection of data was used the empirical observation and structured in the analysis of the electronic sites and questionnaire application to the managers. The results indicated that there is a partial and precarious compliance with the legal criteria, jeopardizing the effectiveness of the disclosed information.

KEYWORDS: Transparency. Accountability. Fiscal Responsibility Law. Law of Access to Information

1 | INTRODUÇÃO

Um marco para a Administração Pública no Brasil foi a redemocratização com o advento da nova Constituição Federal (CF) de 05 de outubro de 1988, que impulsionou um grande avanço na institucionalização democrática no país. São muitas as discussões teóricas e acadêmicas sobre a democracia, dentre outras, vemos uma grande produção a respeito de *accountability* e sua relação com a administração pública brasileira.

Como estabelecido na CF, o Estado Democrático de Direito deve administrar o bem público de forma transparente. Uma das formas do Estado chegar ao cidadão é através da Administração Pública e são diversos os órgãos públicos responsáveis por assegurar os direitos sociais e individuais aos cidadãos. Portanto, os órgãos devem se submeter às normas de transparência, divulgação e prestação de contas dos recursos públicos que estão sob sua responsabilidade.

Após a promulgação da Constituição Federal de 1988, foi um longo percurso em um contexto de lutas para a aprovação da Lei Complementar 101, de 04 de maio de 2000, conhecida como Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF), cujo intuito foi de obrigar os agentes públicos a prestarem contas de suas ações. Mais tarde, a Lei de Acesso à Informação (LAI), Lei 12.527, de 18 de novembro de 2011, assegura aos cidadãos o acesso ao conteúdo da Administração Pública, marca o início da democracia *online* na qual os solicitantes dessas informações têm maior facilidade para exercerem sua cidadania.

A pesquisa foi realizada na Universidade Federal de Rondônia (UNIR), vinculada ao Ministério da Educação (MEC), responsável pela produção e difusão de conhecimento visando o desenvolvimento da sociedade. A Pró-Reitoria de Planejamento (PROPLAN) em sua estrutura interna é responsável pelo planejamento, coordenação, organização, direção e controle das atividades de planejamento, orçamento e organização da universidade, sendo assim, cabe à PROPLAN cumprir os critérios da LAI e LRF.

Com base nestas leis, surge o questionamento se os gestores da PROPLAN

divulgam as informações seguindo os critérios das referidas leis, visando o incremento da *accountability* e a construção de uma sociedade mais democrática?

Em razão desta questão, o objetivo geral da pesquisa é analisar como a Pró-Reitoria de Planejamento cumpre os critérios de divulgação e transparência exigidos pela LAI e LRF relacionados à *accountability*. Para isso, foi estabelecido como objetivos específicos: a identificação dos critérios presentes nas normas e se a forma de divulgação atende aos critérios legais. Como base teórica, esta pesquisa fundamenta-se na relação principal-agente da Teoria da Agência.

A ideia do tema partiu das observações diretas no setor de empenhamentos da UNIR, Diretoria de Contabilidade e Finanças (DIRCOF) subordinada à PROPLAN. Neste sentido, a pesquisa mostra-se relevante, como contribuição social, na medida em que trata do cumprimento das normativas de controle, bem como da divulgação das informações da gestão essenciais para transparência, uma vez que o cidadão só pode ter atitudes *accountable*, preservando a democracia, se estiver de posse de tais informações.

2 | REFERENCIAL TEÓRICO

Neste tópico serão abordados a teoria da agência, *accountability*, lei de responsabilidade fiscal, direito a informação, como embasamento teórico da presente pesquisa.

A Teoria da Agência, na qual se fundamenta esta pesquisa, é uma contribuição do trabalho dos autores Michael C. Jensen e William H. Meckling. Realizado em 1976 e publicado no *Journal of Financial Economics*, com o título *Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure*, teve como objetivo relatar as relações da agência. Estas são definidas como contrato, no qual “uma ou mais pessoas, denominadas de o(s) principal(is) emprega uma outra pessoa denominada de (agente) para executar em seu nome um serviço que implique a delegação de algum poder de decisão ao agente.” (JENSEN e MECKLING, 2008 p. 89).

Para Santos, Pinheiro e Queiroz (2014), no âmbito do setor público essa relação fica evidenciada entre o ator principal (cidadãos - proprietários dos recursos públicos) e o governo (agente - que recebeu por delegação o poder de gerir os recursos públicos).

Neste sentido, Rozo (2003) explica que um dos objetivos da Teoria da Agência é tratar dos problemas resultantes dos conflitos nas relações entre governantes e cidadãos de forma que as assimetrias informacionais sejam sempre reduzidas. Dentre outros instrumentos, o autor cita a transparência como uma forma de proporcionar melhor atendimento dos objetivos do principal.

Mello (2009) afirma que esses problemas de assimetrias informacionais dessa relação contratual estão no centro da vida democrática, e que a busca por uma maior evidência e transparência dessas informações governamentais é essencial para assegurar que a sociedade possa acompanhar o desempenho dos gestores e

aumentar a confiança na relação agente - principal.

2.1 *Accountability*: algumas considerações teóricas

Há muito tempo o termo *accountability* está em foco nas discussões acadêmicas. Essas discussões se iniciam com as dificuldades para se traduzir o termo, que segundo Campos (1990, p. 2) vão além de se encontrar um vocábulo para o termo em português, “Na verdade, o que nos falta é o próprio conceito, razão pela qual não dispomos da palavra em nosso vocabulário”.

Campos (1990) relata que a primeira reflexão a respeito de *accountability* vem do entendimento de Frederich Mosher (1968), em que *accountability* é conceituado como sinônimo de responsabilidade objetiva, ou seja, uma obrigação de responder por algo. Para Mosher (1968, *apud* Campos, 1990, p. 4) “acarreta a responsabilidade de uma pessoa ou organização perante outra pessoa, fora de si mesma, por alguma coisa ou por algum tipo de desempenho”, partiu daí a ideia de obrigação, sendo a pessoa responsável perante a outra, recebe também a obrigação de prestar contas.

Campos (1990) percebe *accountability* como uma questão de democracia, e que deve seguir os avanços dos valores democráticos como a igualdade, dignidade humana, participação, representatividade dentre outros. Assim, quanto mais a organização esteja próxima da democracia, mais *accountability* exercerá.

Uma das contribuições mais significativas para o estudo de *accountability* foi de Guilherme O’Donnell. No contexto das poliarquias ou democracia política, termo utilizado por Robert Dahl, aquele classificou *accountability* em vertical e horizontal. O’Donnell (1998) observa que existe toda uma dimensão da *accountability* vertical nas democracias estudadas, seja através das eleições livres, ou pela liberdade de opinião e de associação ou o acesso à informação por meio das mídias, o que permite ao cidadão denunciar atos do governo que estejam em desacordo com a democracia.

Nas democracias atuais, a dimensão em falta é a *accountability* horizontal. Esta é quem acompanha e vai além das eleições, para garantir realmente que se busque uma aproximação maior dos princípios democráticos.

Para que *accountability* horizontal seja efetivamente ativa, quem deve atuar são agências estatais- legislativo, executivo, judiciário, e também os tribunais de contas e as ouvidorias- que tenham autoridade para supervisionar, controlar, retificar e/ou punir as outras agências estatais se estas estiverem cometendo irregularidades. (O’DONNELL, 1998).

Pinho e Sacramento (2009, p. 1.348) concluíram que “*accountability* encerra a responsabilidade, a obrigação e a responsabilização de quem ocupa um cargo em prestar contas segundo os parâmetros da lei”.

Para Schedler (1999, *apud* Pinho e Sacramento 2009, p. 1.349), a eficácia de *accountability* ocorre quando há informação, justificação e punição. Os dois primeiros reconhecidos como “*answerability*”, isto é, a obrigação dos detentores de

mandatos públicos informarem, explicarem e responderem pelos seus atos”. Pinho e Sacramento (2009) entenderam que a *accountability* se inicia quando uma pessoa assume a responsabilidade delegada por outra, e que lhe é exigido prestar contas de suas atividades. Observa ainda, que esse termo está intimamente ligado ao poder e que seu objetivo não é eliminá-lo e sim controlá-lo.

Seguindo uma perspectiva de controle, Moreno, Crisp e Shugart (2003, *apud* Ceneviva, 2006, p.4) trazem a “noção de *accountability* (que) se restringe às relações de agência, isto é, às relações em que um principal “A” encarrega um agente “B” para executar uma ação “X” em seu lugar. Ou seja, para esses autores o conceito estrutura-se através de uma tríade: principal – agente – ação.” Os autores caracterizam essa relação entre o principal “A” que tem a capacidade de responsabilizar e punir o agente “B” como uma relação de *accountability*.

Considerando tais reflexões, observa-se que a Administração Pública vem buscando meios de ser transparente e tornar visíveis suas ações. Desta forma, a fim de se obter o melhor desempenho do orçamento público através dos programas governamentais, são submetidos à legislação para se evitar possíveis delitos. Para Sacramento (2005) *accountability* é uma das características dos regimes democráticos que impõe ao administrador público além da visibilidade e da transparência, a responsabilização dos governantes, inclusive com a possibilidade de sanções.

Diante das considerações expostas e do grande leque de definições a respeito do termo *accountability*, nesta pesquisa será enfatizada a transparência e a divulgação.

2.2 Lei de Responsabilidade Fiscal e sua relação com *accountability*

A Constituição Federal de 1988 tornou obrigatórios vários dispositivos e princípios que alicerçam as ações dos gestores da Administração Pública, visando a participação dos cidadãos e o seu controle sobre as atividades administrativas. O *caput* do art. 37 prevê os princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, aos quais todos os agentes públicos devem estar atentos. Quanto à publicidade, os artigos 163 a 169 estabelecem que lei complementar tratará sobre finanças e orçamento público.

Para atender a esse dispositivo foi aprovada a Lei Complementar nº 101/ 2000, que estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências. Para acrescentar outros dispositivos a esta Lei Complementar 101/2000, foi aprovada em 2009 a Lei Complementar nº 131, chamada de Lei da Transparência ou Lei Capiberibe, determinando a disponibilização, em tempo real, de informações sobre a execução orçamentária e financeira dos entes da Federação e a Lei Complementar nº 156 de 28 de dezembro de 2016, que também faz alterações à Lei Complementar nº 101/ 2000.

Segundo Torres (2001, p. 1) “a transparência fiscal é um princípio constitucional implícito”, que orienta a gestão a agir de forma “planejada e transparente, em que se previnem riscos e corrigem desvios capazes de afetar o equilíbrio das contas

públicas”(BRASIL, 2000), fazendo pressupor a responsabilidade fiscal também como um princípio, que é homóloga ao conceito de *accountability*, por tornar a gerência de recursos públicos eficiente e responsável.

É possível observar que o objetivo da Lei Complementar nº 101/ 2000 vai ao encontro da *accountability*, pois busca justamente impor o controle, a fiscalização, a transparência das ações dos agentes, bem como a obrigação de prestar contas e a responsabilização por seus atos.

Conforme afirmação de Sacramento (2005) a LRF é um dos principais instrumentos controle das contas públicas que, se aplicada corretamente, pode fortalecer o processo de *accountability* no Brasil.

Ceneviva (2006) reforça que uma forma de sucesso de *accountability* é a transparência e a fidedignidade das informações públicas para auferir o desempenho dos programas governamentais e dos atos administrativos.

Nakagawa, Relvas e Dias Filho (2007) entendem que o fundamento dos sistemas democráticos está, verdadeiramente, na *accountability*, já que a informação é pressuposto **básico da transparência dos negócios públicos em uma legítima democracia**.

O capítulo IX da LRF que trata sobre a transparência, o controle e fiscalização em seu art. 48 aponta os instrumentos de transparência da gestão fiscal, aos quais será dada ampla divulgação, inclusive em meios eletrônicos de acesso público: “os planos, orçamentos e leis de diretrizes orçamentárias; as prestações de contas e o respectivo Parecer Prévio; o Relatório Resumido da Execução Orçamentária e o Relatório de Gestão Fiscal; e as versões simplificadas desses documentos”.

As Leis Complementares nº 131/2009 e nº 156/2016 alteram o art. 48 da Lei Complementar nº 101/2000, favorecendo ainda mais a democracia, quando estabelecem que a transparência será assegurada também mediante a participação popular nas audiências públicas e discussões dos planos orçamentários, liberação ao pleno conhecimento e acompanhamento da sociedade, em tempo real.

Foi evidenciado por Cordeiro (2008) diante da transparência exigida pela Lei Complementar nº 101/2000, que esta não pode ser confundida com a simples divulgação dos atos e números da gestão, é imprescindível torná-los compreensíveis por quem os consulta. Neste sentido o teor da informação deve ter uma linguagem de fácil acesso ao público.

2.3 Direito à Informação: Comprometimento com a Transparência e a Publicidade

O direito à informação diante dos órgãos públicos compõe o quadro dos direitos fundamentais advindo do texto constitucional em seu art. 5º. Destaca-se o dispositivo XXXIII, no qual estabelece que «todos os cidadãos têm o direito de receber dos órgãos públicos informações [...] que são prestadas no prazo da lei, sob pena de responsabilidade [...]”.

O acesso à informação se revela indispensável ao Estado Democrático de Direito,

pois a participação popular depende diretamente do acesso aos dados e documentos públicos que permitam que o cidadão atue e interfira nos destinos coletivos. Assim, cabe estabelecer uma relação entre o dever de informar e o dever de dar publicidade.

O princípio da publicidade tem fundamento constitucional decorrente do art. 37 (*caput* e § 3º da Constituição Federal/1988) e do rol do art. 5º da referida Carta Magna que elenca os direitos fundamentais, envolvendo não só a administração, mas a Federação.

Mello (2012, p.117) trata da publicidade como apoio à concretização da transparência, que “não pode haver em um Estado Democrático de Direito, [...], ocultamento aos administrados dos assuntos que a todos interessam, e muito menos em relação aos sujeitos individualmente afetados por alguma medida”.

Em complemento, Rocha (1994, p. 241) também trata do princípio da publicidade em meio ao Poder Público ao expor que: “Não se exige que se fiscalize, se impugne o que não se conhece. O acesso a quanto praticado administrativamente pelo Estado é que oferece os elementos para o exercício dos direitos do cidadão”. Desta forma, pode se tornar eficaz o princípio da responsabilidade pública.

Neste sentido, o acesso às informações públicas vai ao encontro do controle do Estado, necessário para o processo de fiscalização. O Estado de Direito está atrelado ao dever de transparência e publicidade. Isto também evidencia um direito à participação popular, constante na Constituição, que também pode ser visto como direito de participação do cidadão, justificando seu acesso às informações sobre os registros administrativos do governo.

A Lei nº 12.527/2011, também conhecida como Lei de Acesso à Informação, entrou em vigor em maio de 2012 para disciplinar o exercício do direito à informação e garantir de forma efetiva a realização deste direito fundamental, dispondo ao povo o conhecimento, a transparência dos gastos e atos de governo.

No art. 3º, II, da Lei de Acesso à Informação, ressalta-se o dever do Estado de divulgar as informações de interesse público, independente de solicitações, observando os princípios básicos administrativos.

Para que ocorra o ato de tornar públicas as informações e dar transparência à Administração Pública, a Lei nº 12.527/2011, também impõe em seu art. 8º o dever dos órgãos e entidades públicas de promoverem a divulgação, em local de fácil acesso, no âmbito de suas competências, de informações de interesse coletivo ou geral por eles produzidas ou custodiadas, estabelecendo nos incisos do seu § 1º um rol mínimo de informações que deverão ser divulgadas, conforme segue:

I - registro das competências e estrutura organizacional, endereços e telefones das respectivas unidades e horários de atendimento ao público;

II - registros de quaisquer repasses ou transferências de recursos financeiros;

III - registros das despesas;

IV - informações concernentes a procedimentos licitatórios, inclusive os respectivos editais e resultados, bem como a todos os contratos celebrados;

V - dados gerais para o acompanhamento de programas, ações, projetos e obras de órgãos e entidades; e

VI - respostas a perguntas mais frequentes da sociedade”. (BRASIL, 2011)

Este mesmo artigo também esclarece que as instituições devem fazer uso de “todos os meios e instrumentos legítimos de que dispuserem, sendo obrigatória a divulgação em sítios oficiais da rede mundial de computadores (internet)” (BRASIL, 2011). Os sítios eletrônicos são meios fidedignos com requisitos legais definidos de forma clara, que devem ser cumpridos ao viabilizar informações, podendo servir como reforço da própria legitimidade das instituições públicas ao permitirem que os cidadãos acessem de forma direta os dados de interesse, sem procedimento burocrático.

A Lei nº 12.527/2011 em seu art. 9º estabelece a obrigatoriedade do Serviço de Informação ao Cidadão (SIC), operacionalizado pelo e-SIC, um sistema eletrônico estruturado de domínio do governo, que concentra as informações, destinado àqueles que necessitam de informação e a requer. Assim, ao mesmo tempo em que viabiliza o acesso à informação, impõe uma postura proativa do governo que se volta para transparência.

Sabe-se que há dependência direta da vontade política dos agentes públicos para a garantia da eficiência ao acesso à informação ao cidadão, por fim, é conferido a este, certa autonomia apoiada em novas tecnologias da informação como mecanismos de fiscalização social.

3 | PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa quanto à forma de abordagem do problema é qualitativa. Observando as definições de Siena (2007) a pesquisa qualitativa visa interpretar um fenômeno, assim, visamos interpretar como a Universidade Federal de Rondônia divulga as informações obrigatórias da LRF e da LAI nos sítios oficiais.

Em relação aos seus objetivos caracteriza-se como descritiva. Para Gil (2008) este tipo pesquisa tem como finalidade principal a descrição das características de determinada população ou fenômeno. Nesta pesquisa o fenômeno em questão é a divulgação das informações por meio do portal oficial da UNIR. Foi utilizado o estudo de caso único, como método de pesquisa, de acordo com as definições de Yin (2010) o estudo de caso é um estudo empírico que investiga um fenômeno atual dentro do seu contexto de realidade, quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidas.

Para a coleta dos dados, além da observação empírica, foram utilizados questionários, com perguntas fechadas, destinadas ao gestor da Pró-Reitoria de Planejamento (PROPLAN), da Diretoria de Planejamento, Desenvolvimento e Informação (DPDI) e da Diretoria de Contabilidade, Orçamento e Finanças (DIRCOF). Os três gestores responderam a 17 (dezesete) questões quanto à observância dos critérios da LAI, constantes nos artigos 3º e 6º ao 10; e 15 (quinze) perguntas quanto à

observância dos critérios da LRF referentes ao Capítulo IX, Da Transparência, Controle e Fiscalização, artigos 48 e 49.

Outro instrumento utilizado para coleta foi a observação estruturada nos sítios institucionais da estrutura organizacional proposta, para averiguar o cumprimento das normas. Neste sentido, foram selecionados: a página inicial do Portal da UNIR (<https://www.unir.br/>), os sítios eletrônicos oficiais da PROPLAN (<http://www.proplan.unir.br/>), da DPDI (<http://www.dpdi.unir.br/>) e da DIRCOF (Inexistente), conforme Quadro 1, considerados mais relevantes para a pesquisa. Para atingir os objetivos, foi elaborada uma listagem com 14 (catorze) itens em relação à LRF e 5 (cinco) itens em relação à LAI.

4 | ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS E RESULTADOS

A proposta inicial desta pesquisa era realizar uma análise da página inicial do portal da UNIR, da PROPLAN, DIRCOF e DPDI. No entanto, a DIRCOF não possui sítio eletrônico oficial, mesmo assim, suas atividades de execução orçamentária e financeira são divulgadas diretamente no Portal Transparência.

No Quadro 1, foram reunidas as respostas do questionário aplicado aos gestores da PROPLAN, da DIRCOF e da DPDI no que se refere aos dados a serem divulgados em relação a LRF.

Instrumentos de Transparência da LRF	Respostas dos Gestores	Análise da Perspectiva dos Gestores
1- Divulgação do PPA, LDO, LOA	Em relação ao item 1, os gestores responderam que não se aplica a UNIR.	As diretrizes, as metas e planos são divulgados por meio do: Plano de Ação e Relatório de Gestão da instituição.
2- Ampla divulgação da divisão orçamentária entre as unidades	Todos os gestores confirmaram que a UNIR cumpre com esses critérios.	Informaram também que os dados dos itens 2 e 3 são apresentados aos órgãos de controle, incorporados ao Plano de Ação e ao Relatório de Gestão.
3-Divulgação da Despesa, Receita e Prestação de contas		
4-Parecer Prévio, Relatório Resumido da Execução Orçamentária, Relatório de Gestão Fiscal, Versão Simplificada desses documentos, Prestação de Contas contendo demonstrativos do Tesouro Nacional	Todos os gestores informaram que não se aplica a UNIR.	Apesar da instituição não elaborar tais instrumentos, os dados necessários para compô-los, são fornecidos via sistemas eletrônicos vinculados ao Ministério da Educação (MEC), que executa a divulgação no Portal Transparência.
5-Participação Popular	Os gestores informaram que há o fomento da participação popular	Esta participação se restringe apenas ao público interno, durante os processos de elaboração dos planos orçamentários de cada unidade.
6-Execução orçamentária e financeira.	Os gestores afirmaram que realizam a divulgação.	Observou-se que é divulgada em tempo real, por meio do Sistema Integrado de Administração Financeira (SIAFI), vinculado ao Portal Transparência. Ocorre também anualmente por meio do Relatório de Gestão.

Instrumentos de Transparência da LRF	Respostas dos Gestores	Análise da Perspectiva dos Gestores
7- As informações contábeis e orçamentárias	O gestor 1 respondeu que são divulgadas e os gestores 2 e 3 responderam que não se aplica	Provavelmente tal divergência foi gerada pelo fato de a obrigatoriedade recair somente sobre as informações orçamentárias que são divulgadas automaticamente no Portal Transparência. Quanto às informações contábeis, essas são lançadas via sistema integrado UNIR/MEC e incorporadas ao Relatório de Gestão da UNIR. A periodicidade da divulgação por ambas instituições, é anual.

Quadro 1 – Análise dos instrumentos da LRF

Fonte: Elaborado pelas autoras

De posse dos dados acima informados pelos gestores da PROPLAN, observamos que a obrigatoriedade da UNIR se restringe a três instrumentos de transparência da gestão fiscal, que são divulgados por meio eletrônico de acesso ao público: 1) Relatório de Gestão, no qual constam as informações de gestão, patrimonial, financeira e orçamentária; 2) O Plano de Ação da UNIR: onde constam todo o orçamento, o rateio para cada unidade e o planejamento dos gastos de acordo com as suas demandas; 3) O Portal Transparência: divulga a execução orçamentária e financeira em tempo real. Sendo assim, a UNIR atende à LRF informando os dados dos instrumentos para o MEC via sistema que, de posse das informações elabora Relatórios Consolidados e os publica no sítio eletrônico.

O Quadro 2 apresenta o resultado da análise realizada nos sítios eletrônicos a respeito desses três instrumentos.

Observação	Análise dos sítios	Resultado
Foi observado se há a divulgação do Relatório de Gestão; Plano de Ação e Portal Transparência .	Portal da UNIR: constatamos que estão disponíveis ícones para acesso: ao Relatório de Gestão; e ao Portal da Transparência.	Constatou-se que o Plano de Ação do exercício não está divulgado nesta página, bem como não possui link que remete a esse instrumento. Em relação ao Portal Transparência, consta o ícone, porém não remete à página oficial.
	Sítio PROPLAN: divulga os Relatórios de Gestão e os Planos de Ação.	Foi observado que os mesmos estão desatualizados, pois não constam de todos os exercícios, além das informações não estarem claras e bem estruturadas na página, dificultando assim o entendimento do público. Não há ícone disponível para o Portal da Transparência nesta página.
	Sítio DPDI: constam os Relatórios de Gestão e Planos de Ação	Todavia também estão desatualizados, pois não constam de todos os exercícios, além de não estarem organizados de forma clara e facilitadora para os usuários. Verificou-se também que não há ícone disponível para o Portal da Transparência.

Contrapondo as informações dos gestores e a análise dos sítios, verificamos que a UNIR não atende na sua totalidade aos critérios de divulgação de instrumentos de transparência da LRF, considerando que se tais informações estiverem desorganizadas e de difícil acesso, resultaria na dificuldade do monitoramento e controle das ações governamentais.

Este contexto não corrobora com o estudo de Mello (2009), pois, para este, a transparência dessas informações governamentais é essencial para assegurar que a sociedade (principal) possa acompanhar e controlar o desempenho dos gestores (agente), aumentando a confiança na relação agente-principal.

O Quadro 3 agrupa por temas as respostas fornecidas pelo Gestor 1 (PROPLAN), Gestor 2 (DPDI) e Gestor 3 (DIRCOF), para as 17 (dezesete) perguntas que foram aplicadas por meio de questionário no que se refere aos dados a serem observados em relação a LAI.

Tema	Respostas dos Gestores	Análise da Perspectiva dos Gestores
Transparência	Os gestores responderam que a asseguram quando disponibilizam informações de forma transparente e quando garantem uma gestão transparente.	<p>As informações sobre Gestão Orçamentária, como: descentralização orçamentária, termo de descentralização e matriz para rateio orçamentário, constantes no Relatórios de Gestão, mostram-se pouco esclarecedores ao público devido à linguagem técnica utilizada.</p> <p>2.A gestão transparente da informação também se materializa por meio da atualização das informações. Esta ação se concretiza em parte, pois, as últimas disponibilizações de informações, de forma ampla, ao público foram: o Relatório de Auditoria e Prestação de Contas do exercício de 2011; e Relatório de Gestão de 2016.</p>
Acesso à Informação	Os gestores responderam que a realizam quando: <ol style="list-style-type: none"> 1) Garantem esse acesso ao público; 2) Fornecem orientações; 3) Realizam exposição de motivos e critérios de eventual restrição das informações; 4) Disponibilizam o atendimento por meio do Serviço de Informação ao Cidadão (SIC). 5) Fornecem acesso à informação parcial. O Gestor 1 afirmou que a assegura. Os Gestores 2 e 3 se abstiveram da resposta 	<p>Foi observado que a realização da exposição ao público dos motivos e critérios da classificação da informação sigilosa e circunstancial restrição de acesso (item 3), não é efetiva.</p> <p>O Serviço de Informação ao Cidadão (SIC) é otimizado pelo sistema eletrônico estruturado e-SIC (item 4), mas o setor não possui local e condições apropriadas para atender, orientar, protocolizar documentos e fornecer informações ao público, descumprindo o art. 9º, I, alíneas “a”, “b” e “c”, da LAI.</p> <p>É possível que o acesso à informação parcial, com ocultação da parte sigilosa, quando não autorizado acesso integral (art. 7º, § 2º, da LAI) seja assegurado de forma não habitual, tendo em vista a abstenção das respostas.</p>

Tema	Respostas dos Gestores	Análise da Perspectiva dos Gestores
Conteúdo	<p>Os Gestores responderam que:</p> <p>a) disponibilizam na estrutura interna do setor (sem divulgação) o conteúdo das informações sobre:</p> <ul style="list-style-type: none"> • administração de patrimônio, • atualização de recursos públicos, contratos administrativos, • dados de programas, projetos e obras, registros das despesas, • resultados de inspeções de auditorias, prestações e tomadas de contas. <p>b) divulgam:</p> <ul style="list-style-type: none"> • os registros de quaisquer repasses ou transferências de recursos financeiros. <p>c) disponibilizam e divulgam:</p> <ul style="list-style-type: none"> • informações de procedimentos licitatórios, inclusive editais e contratos. 	<p>As informações de execução orçamentária e de convênios são atualizadas e divulgadas automaticamente nas Páginas de Transparência, após cadastro no Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal (SIAFI) pela UNIR, o mesmo acontece com dados de licitações e de contratos cadastrados no Sistema Integrado de Administração de Serviços Gerais (SIASG).</p> <p>A garantia do direito de obter informações é assegurada na percepção dos Gestores. No entanto, a prática não garante de forma facilitada o acesso ao conteúdo produzido.</p> <p>Foi observado no item A o descumprimento parcial do art. 8º, caput, da LAI, que dispõe que: É dever de a Instituição promover, independentemente de requerimentos, a divulgação em local de fácil acesso, no âmbito de suas competências, de informações de interesse coletivo ou geral por eles produzidas ou custodiada.</p>
Qualidade	Os gestores responderam que as informações produzidas e fornecidas possuem: autenticidade, integridade; objetividade, clareza, linguagem fácil.	Foram observadas falhas na clareza e linguagem, muitas vezes inacessível nos relatórios. É imprescindível que atos e dados da gestão sejam compreensíveis. Cumprimento parcial do art. 8º, § 3º, I, V, da LAI.
Motivação	O Gestor 1 respondeu que exige motivos determinantes para concessão de informações de interesse público, quando solicitadas. O Gestor 2 e o Gestor 3 informaram que não exigem motivação.	O Gestor 1 descumpra a normativa quando solicita motivação, pois, o art. 10, § 3º, da LAI dispõe que: “São vedadas quaisquer exigências relativas aos motivos determinantes da solicitação de informações de interesse público”.
Trato com o Público	Todos os gestores informaram que prestam atendimento ao público de forma diversificada: <ol style="list-style-type: none"> 1) viabilizando meios de encaminhamentos de pedidos de acesso via internet; 2) promovendo respostas às perguntas mais frequentes da sociedade no âmbito de suas competências; 3) divulgando endereços e telefones das unidades onde a sociedade e o público interno poderão encontrar a informação; 4) divulgando os procedimentos para consecução do acesso. 	O item 2 não foi identificado nos sítios eletrônicos pesquisados, descumprindo o art. 8º, §1º, VI, da LAI. Os itens 1, 3 e 4 informados pelos gestores, atendem respectivamente o art. 10, §2º; o art. 8º, §1º, I; e o art. 7º, I, da LAI.

Quadro 3 – Respostas dos Gestores sobre o cumprimento da Lei de Acesso à Informação

Fonte: Elaborado pelas autoras

De uma forma geral, observou-se que há um cumprimento parcial quanto à transparência, acesso à informação, conteúdo, qualidade e trato com o público. Além disso, a percepção dos gestores difere quanto à motivação. Este contexto da prática administrativa não corresponde com o entendimento de Mello (2012) que percebe que a publicidade apoia a transparência, repelindo as omissões de informações de

interesse coletivo ou geral em um Estado Democrático.

O Quadro 4 demonstra o resultado da observação estruturada nos sítios eletrônicos oficiais da PROPLAN, da DPDI e Portal da UNIR, pautados em 5 (cinco) itens da Lei de Acesso à Informação.

Observação	Análise dos sítios	Resultado
<p>Portal da UNIR: consta o ícone do SIC</p> <p>PROPLAN: consta os ícones do SIC</p> <p>DPDI: não disponibiliza qualquer ícone.</p>	<p>Sítio da PROPLAN: o ícone do SIC remete à página do Serviço de Informação ao Cidadão da UNIR, no entanto, neste possui acesso ao site do SIC Oficial da Controladoria-Geral da União.</p> <p>O sítio da DPDI: não apresentou qualquer informação ou meio de acesso a outros sites ou páginas de transparência.</p>	<p>O sítio da DPDI não atendeu o art. 8º, § 2º da Lei 12.527/2011: “[...] utilizar todos os meios e instrumentos legítimos que dispuserem [...]”, para promover a divulgação de informações.</p> <p>O Resultado apontou inoperância ou ausência de alguns ícones que remetem às páginas de transparência, de acesso a informações públicas.</p>
<p>Foi observada a disponibilização de ferramenta de pesquisa de conteúdo nos três sítios.</p>	<p>No Portal da UNIR mostrou-se ativa e limitada, dado que, a pesquisa é realizada apenas na página local.</p> <p>Nas páginas da PROPLAN e DPDI apresentaram-se inoperantes.</p>	<p>Os sítios da PROPLAN e DPDI não atendem o art. 8º da LAI, que dispõe que:</p> <p>“§ 3º Os sítios [...] deverão, na forma de regulamento, [...] I - conter ferramenta de pesquisa de conteúdo que permita o acesso à informação de forma objetiva, transparente, clara e em linguagem de fácil compreensão”.</p>
<p>- Gravação de informações em diversos formatos.</p> <p>As informações produzidas pela PROPLAN e DPDI ficam disponíveis para serem gravadas pelos usuários.</p> <p>O Portal da UNIR não possibilita a gravação de documentos, apenas fornece os ícones de acesso aos relatórios e planos.</p>	<p>A instituição fornece, a maior parte dos seus arquivos, no formato PDF para exibir os documentos em formato legível. Esta extensão de propriedade da <i>Adobe</i> é compatível com qualquer sistema operacional que o usuário utilize.</p> <p>A instituição disponibiliza suas planilhas com a extensão (.xls), da Microsoft Excel, que é um formato eletrônico proprietário, que apesar de permitir gravação pelo usuário.</p> <p>O usuário não possui informações prévias acerca das definições para armazenamento dos dados digitais.</p>	<p>Os sítios da PROPLAN e DPDI atendem parcialmente ao exigido no art. 8º, da LAI, que dispõe que: “§ 3º Os sítios [...] deverão, [...] II - possibilitar a gravação de relatórios em diversos formatos eletrônicos, inclusive abertos e não proprietários, tais como planilhas e texto, de modo a facilitar a análise das informações”.</p> <p>Os sítios não atendem ao exigido no art. 8º, da LAI, que dispõe que: “§ 3º Os sítios [...] deverão, [...] IV - divulgar em detalhes os formatos utilizados para estruturação da informação”.</p>

Observação	Análise dos sítios	Resultado
Os sítios não permitem o acesso automatizado por sistemas externos.	<p>Os sistemas SIAFI, SIASG, são sistemas externos, que possuem formato aberto, estruturado e permitem exportar dados no formato XML, portanto, são legíveis. No entanto, podem ser acessados apenas por servidores autorizados da Instituição.</p> <p>O Portal da Transparência e o e-SIC, também são sistemas externos, que possuem formato aberto, estruturado, que permitem que o cidadão exporte dados.</p>	Os sítios não atendem ao exigido no art. 8º, da LAI, que dispõe que: “§ 3º Os sítios [...] deverão, [...] III - possibilitar o acesso automatizado por sistemas externos em formatos abertos, estruturados e legíveis por máquina”.

Quadro 4 – Resultado da observação de itens obrigatórios da LAI para os sítios eletrônicos

Fonte: Elaborado pelas autoras

As informações fornecidas pelos gestores diferem do que está disponibilizado nos sítios eletrônicos analisados. As falhas apontadas evidenciam a existência de dificuldades e impedimentos da sociedade de obter acesso às informações produzidas ou custodiadas pelos órgãos e entidades públicas, entre elas a UNIR, bem como de acompanhar e controlar as ações governamentais. Isso contradiz a teoria, pois para Roza (2003) a transparência é um dos instrumentos que reduz as assimetrias informacionais, ou seja, reduz a distância entre os interesses do governo e do cidadão, proporcionando *accountability*, viabilizando a fiscalização dos gestores.

5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

Atualmente, um grande desafio para a Administração Pública é evitar os males da democracia, como o patrimonialismo e a corrupção podendo estar fortemente instalada junto aos gestores públicos. Uma forma de fortalecer a sociedade para que se torne mais democrática e que se reduza as assimetrias de informação é através do fomento da *accountability* com a criação de leis que visam a transparência da gestão dos recursos públicos, bem como a participação da sociedade no planejamento dessa gestão. Quanto mais *accountable*, mais próximo e forte se torna democracia.

Neste contexto, esta pesquisa teve como objetivo analisar de que forma o setor da PROPLAN atende os critérios de divulgação e transparência exigidos pela LAI e LRF relacionados à *accountability*. Para isso foram identificados os critérios presentes nas normas, e foi verificado como são divulgadas as ações da Pró-reitora, além de ter sido investigado se a forma de divulgação atende os critérios legais. Apesar das limitações encontradas como a dificuldade em analisar os sítios eletrônicos e o tamanho da amostra investigada, que não permite generalizações, os objetivos da pesquisa foram alcançados.

Quanto à questão apresentada, constatou-se que apenas uma parte da divulgação

das informações obrigatórias constantes na LAI e LRF é realizada. Considerando que há descumprimentos, tais como: informações não divulgadas em todos os sítios, incompletas, de difícil visualização devido à desorganização e desatualização dos sítios.

Ressalta-se a necessidade de se ampliar de forma padronizada as informações sobre a universidade e a necessidade do cumprimento pleno da legislação pelos próprios gestores – como agentes *accountable*.

A LAI e a LRF são conquistas que marcam um novo momento da democracia, onde o cidadão pode ter maior transparência e facilidade no acesso às informações orçamentárias, financeiras e de outras ações dos órgãos públicos. Do ponto de vista legal, esses são mecanismos que favorecem a *accountability*, porém, observou-se também a necessidade de aprofundamento sobre a qualidade das informações divulgadas, portanto fica a sugestão de novas discussões sobre como fomentar uma cultura de transparência e como essas informações são divulgadas, para que efetivamente sejam compreensíveis e significativas ao cidadão.

REFERÊNCIAS

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**, de 8 de outubro de 1988. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 5 out. 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 02 out. 2017.

_____. **Lei Complementar nº 101, de 04 de maio de 2000**. Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp101.htm>. Acesso em: 03 out. 17.

_____. **Lei Complementar nº 131, de 27 de maio de 2009**. Acrescenta dispositivos à Lei Complementar nº 101. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp131.htm>. Acesso em: 03 out. 17.

_____. **Lei n. 12.527, de 18 de novembro de 2011**. Dispõe sobre o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do art. 5º, da CF. Brasília, DF. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/l12527.htm. Acesso em: 15 nov. 2017.

_____. **Lei Complementar nº 156, de 28 de dezembro de 2016**. Altera dispositivos da Lei Complementar nº 101. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp156.htm>. Acesso em: 03 out. 17.

CAMPOS, Anna Maria. **Accountability**: quando poderemos traduzi-la para o português? Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, fev./abr. 1990. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/9049>. Acesso em: 02 out. 2017.

CENEVIVA, R. **Accountability**: novos fatos e novos argumentos—uma revisão da literatura recente. In Anais do Encontro de Administração Pública e Governança da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, São Paulo, p. 1–17. 2006. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/ENAPG118.pdf>. Acesso em: 20 out. 2017.

CORDEIRO, Katherine Ramos. **Transparência, controle e fiscalização da gestão financeira e a lei complementar Nº 101/2000**. Monografia (Curso de Direito)-Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2008. Disponível em:<<http://www.egov.ufsc.br/portal/sites/default/files/anexos/33883-44471-1-PB.pdf>> Acesso em: 15/09/2017.

GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008. Disponível em: <https://ayanrafael.files.wordpress.com/2011/08/gil-a-c-mc3a9todos-e-tc3a9cnicas-de-pesquisa-social.pdf>. Acesso em: 15 Out. 2017.

JENSEN, M.C.; MECKLING, W.H. **Teoria da firma**: comportamento dos administradores, custos de agência e estruturas de propriedade. RAE-Clássicos, v.48, n.2, p.87-124, 2008. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rae/v48n2/v48n2a13.pdf>. Acesso em: 01 Nov. 2017.

MELLO, C. A. B. **Curso de direito administrativo**. 29. ed. São Paulo: Malheiros, 2012.

MELLO, Gilmar Ribeiro de. **Estudo das Práticas de Governança Eletrônica**: instrumento de controladoria para a tomada de decisões na gestão dos estados brasileiros, 2009. Tese (Doutorado em Ciências Contábeis) – Universidade de São Paulo, São Paulo. Disponível em: www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12136/...15102009.../TESE_Gilmar_Ribeiro.pdf. Acesso em: 05 Nov. 2017.

NAKAGAWA, M.; RELVAS, T. R. S.; DIAS FILHO, J. M. *Accountability: a razão de ser da contabilidade*. In Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade. vol. 1, n. 3, ago/nov. 2007. Disponível em: http://www.repec.org.br/docs/artigos/arq_862007.pdf. Acesso em: 08 nov. 2017.

O'DONNELL, Guillermo. **Accountability horizontal e novas poliarquias**. Lua Nova. n.44, p.27-54. 1998. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0102-64451998000200003&script=sci_abstract&tlng=pt. Acesso em 07 out. 2017.

PINHO, J. A. G. de; SACRAMENTO, A. R. S. **Accountability**: já podemos traduzi-la para o português? Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro 43(6), nov./dez. 2009. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/viewFile/6898/5471>. Acesso em: 07 out. 2017.

ROCHA, Carmen Lúcia Antunes. **Princípios constitucionais da Administração Pública**. Belo Horizonte: Del Rey, 1994.

ROZO, José Danúbio. **Relação entre mecanismos de governança corporativas e medidas de performance econômicas das empresas brasileiras integrantes do índice Brasil da Bolsa de Valores de São Paulo, 2003**. Tese (Doutorado em Controladoria e Contabilidade) – Universidade de São Paulo, São Paulo. Disponível em: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12136/tde-16112014-160006/en.php>. Acesso em: 02 nov. 2017.

SACRAMENTO, Ana Rita Silva. Contribuições da Lei de Responsabilidade Fiscal para o avanço da Accountability no Brasil. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, [S.l.], v. 10, n. 47, jul. 2005. ISSN 2236-5710. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/cgpc/article/view/44042>. Acesso em: 17 Abr. 2018. doi:<http://dx.doi.org/10.12660/cgpc.v10n47.44042>.

SANTOS, M. J. A.; PINHEIRO, L. B.; QUEIROZ, I. A. S. **Governança na Administração Pública**: Concepções do Modelo Australiano de Edwards et al. (2012) vis-à-vis as Contribuições Teóricas. In: XXXVIII EnANPAD, 2014. Rio de Janeiro. Disponível em: http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2014_EnANPAD_APB1934.pdf. Acesso em: 25 out. 2017.

SIENA, Osmar. **Metodologia da pesquisa científica**: elementos para elaboração e apresentação de trabalhos acadêmicos. Disponível em: http://www.ppga.unir.br/downloads/104_manual_de_trabalho_academicorevisado_2011.pdf. Acesso em: 28 out. 2017.

TORRES, Ricardo Lobo. **O princípio da transparência no direito financeiro**. out. 2001. Disponível em <http://egov.ufsc.br/portal/sites/default/files/anexos/28916-28934-1-PB.pdf>. Acesso em: 15 out. 2017.

YIN, R. K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010

SOBRE O ORGANIZADOR

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

ÍNDICE REMISSIVO

A

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

B

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

C

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

E

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

F

Fundos Imobiliários 324

G

Gestão do Conhecimento 5, 49

Gestão Financeira 273, 286, 287

Gestão Municipal 190

Global Entrepreneurship Monitor (GEM) 5, 18, 19

Globalismo 126, 236, 238, 246, 247

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

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

I

Incubadora de Empresas 132

Índice de Sharpe 324, 335

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

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

L

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

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

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

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

M

Maximização 324

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

Mercado Financeiro 308, 322, 323

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

Modelagem de Processos 34

Modelo de Internacionalização 6, 145, 151, 165

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

N

Neosoberania 236

O

Organic food production 336

Organizational Learning 7, 336, 345, 346, 347

P

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

Pequena Empresa 17, 49

Pequenas e Médias Empresas 5, 36

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

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

R

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

S

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

T

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

V

Violência Simbólica 5, 9, 84

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

