



**ELÓI MARTINS SENHORAS
(ORGANIZADOR)**

GESTÃO DE ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS, PRIVADAS E DA SOCIEDADE CIVIL



**ELÓI MARTINS SENHORAS
(ORGANIZADOR)**

GESTÃO DE ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS, PRIVADAS E DA SOCIEDADE CIVIL

2020 by Atena Editora

Copyright © Atena Editora

Copyright do Texto © 2020 Os autores

Copyright da Edição © 2020 Atena Editora

Editora Chefe: Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira

Diagramação: Natália Sandrini de Azevedo

Edição de Arte: Lorena Prestes

Revisão: Os Autores



Todo o conteúdo deste livro está licenciado sob uma Licença de Atribuição Creative Commons. Atribuição 4.0 Internacional (CC BY 4.0).

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

Profª Drª Adriana Demite Stephani – Universidade Federal do Tocantins

Prof. Dr. Álvaro Augusto de Borba Barreto – Universidade Federal de Pelotas

Prof. Dr. Alexandre Jose Schumacher – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso

Profª Drª Angeli Rose do Nascimento – Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro

Prof. Dr. Antonio Carlos Frasson – Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Prof. Dr. Antonio Gasparetto Júnior – Instituto Federal do Sudeste de Minas Gerais

Prof. Dr. Antonio Isidro-Filho – Universidade de Brasília

Prof. Dr. Carlos Antonio de Souza Moraes – Universidade Federal Fluminense

Prof. Dr. Constantino Ribeiro de Oliveira Junior – Universidade Estadual de Ponta Grossa

Profª Drª Cristina Gaio – Universidade de Lisboa

Profª Drª Denise Rocha – Universidade Federal do Ceará

Prof. Dr. Deyvison de Lima Oliveira – Universidade Federal de Rondônia

Prof. Dr. Edvaldo Antunes de Farias – Universidade Estácio de Sá

Prof. Dr. Elio Martins Senhora – Universidade Federal de Roraima

Prof. Dr. Fabiano Tadeu Grazioli – Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões

Prof. Dr. Gilmei Fleck – Universidade Estadual do Oeste do Paraná

Profª Drª Ivone Goulart Lopes – Istituto Internazionale delle Figlie di Maria Ausiliatrice

Prof. Dr. Julio Candido de Meirelles Junior – Universidade Federal Fluminense

Profª Drª Keyla Christina Almeida Portela – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso

Profª Drª Lina Maria Gonçalves – Universidade Federal do Tocantins

Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte

Prof. Dr. Marcelo Pereira da Silva – Universidade Federal do Maranhão

Profª Drª Miranilde Oliveira Neves – Instituto de Educação, Ciência e Tecnologia do Pará

Profª Drª Paola Andressa Scortegagna – Universidade Estadual de Ponta Grossa

Profª Drª Rita de Cássia da Silva Oliveira – Universidade Estadual de Ponta Grossa

Profª Drª Sandra Regina Gardacho Pietrobon – Universidade Estadual do Centro-Oeste

Profª Drª Sheila Marta Carregosa Rocha – Universidade do Estado da Bahia

Prof. Dr. Rui Maia Diamantino – Universidade Salvador

Prof. Dr. Urandi João Rodrigues Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará

Profª Drª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande

Prof. Dr. Willian Cleber Domingues Silva – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro

Prof. Dr. Willian Douglas Guilherme – Universidade Federal do Tocantins

Ciências Agrárias e Multidisciplinar

Prof. Dr. Alexandre Igor Azevedo Pereira – Instituto Federal Goiano

Prof. Dr. Antonio Pasqualetto – Pontifícia Universidade Católica de Goiás

Profª Drª Daiane Garabeli Trojan – Universidade Norte do Paraná

Profª Drª Diocléa Almeida Seabra Silva – Universidade Federal Rural da Amazônia
Prof. Dr. Écio Souza Diniz – Universidade Federal de Viçosa
Prof. Dr. Fábio Steiner – Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul
Prof. Dr. Fágner Cavalcante Patrocínio dos Santos – Universidade Federal do Ceará
Profª Drª Gílrene Santos de Souza – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia
Prof. Dr. Júlio César Ribeiro – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Profª Drª Lina Raquel Santos Araújo – Universidade Estadual do Ceará
Prof. Dr. Pedro Manuel Villa – Universidade Federal de Viçosa
Profª Drª Raissa Rachel Salustriano da Silva Matos – Universidade Federal do Maranhão
Prof. Dr. Ronilson Freitas de Souza – Universidade do Estado do Pará
Profª Drª Talita de Santos Matos – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Prof. Dr. Tiago da Silva Teófilo – Universidade Federal Rural do Semi-Árido
Prof. Dr. Valdemar Antonio Paffaro Junior – Universidade Federal de Alfenas

Ciências Biológicas e da Saúde

Prof. Dr. André Ribeiro da Silva – Universidade de Brasília
Profª Drª Anelise Levay Murari – Universidade Federal de Pelotas
Prof. Dr. Benedito Rodrigues da Silva Neto – Universidade Federal de Goiás
Prof. Dr. Edson da Silva – Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri
Profª Drª Eleuza Rodrigues Machado – Faculdade Anhanguera de Brasília
Profª Drª Elane Schwinden Prudêncio – Universidade Federal de Santa Catarina
Prof. Dr. Ferlando Lima Santos – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia
Prof. Dr. Fernando José Guedes da Silva Júnior – Universidade Federal do Piauí
Profª Drª Gabriela Vieira do Amaral – Universidade de Vassouras
Prof. Dr. Gianfábio Pimentel Franco – Universidade Federal de Santa Maria
Profª Drª Iara Lúcia Tescarollo – Universidade São Francisco
Prof. Dr. Igor Luiz Vieira de Lima Santos – Universidade Federal de Campina Grande
Prof. Dr. José Max Barbosa de Oliveira Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará
Profª Drª Magnólia de Araújo Campos – Universidade Federal de Campina Grande
Profª Drª Mylena Andréa Oliveira Torres – Universidade Ceuma
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte
Prof. Dr. Paulo Inada – Universidade Estadual de Maringá
Profª Drª Renata Mendes de Freitas – Universidade Federal de Juiz de Fora
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. Alexandre Leite dos Santos Silva – Universidade Federal do Piauí
Prof. Dr. Carlos Eduardo Sanches de Andrade – Universidade Federal de Goiás
Profª Drª Carmen Lúcia Voigt – Universidade Norte do Paraná
Prof. Dr. Eloi Rufato Junior – Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Prof. Dr. Fabrício Menezes Ramos – Instituto Federal do Pará
Prof. Dr. Juliano Carlo Rufino de Freitas – Universidade Federal de Campina Grande
Profª Drª Luciana do Nascimento Mendes – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte
Prof. Dr. Marcelo Marques – Universidade Estadual de Maringá
Profª Drª Neiva Maria de Almeida – Universidade Federal da Paraíba
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte
Prof. Dr. Takeshy Tachizawa – Faculdade de Campo Limpo Paulista

Conselho Técnico Científico

Prof. Me. Abrão Carvalho Nogueira – Universidade Federal do Espírito Santo
Prof. Me. Adalberto Zorzo – Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza
Prof. Dr. Adaylson Wagner Sousa de Vasconcelos – Ordem dos Advogados do Brasil/Seccional Paraíba
Prof. Me. André Flávio Gonçalves Silva – Universidade Federal do Maranhão

Profª Drª Andreza Lopes – Instituto de Pesquisa e Desenvolvimento Acadêmico
Profª Drª Andrezza Miguel da Silva – Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia
Prof. Dr. Antonio Hot Pereira de Faria – Polícia Militar de Minas Gerais
Profª Ma. Bianca Camargo Martins – UniCesumar
Profª Ma. Carolina Shimomura Nanya – Universidade Federal de São Carlos
Prof. Me. Carlos Antônio dos Santos – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Prof. Ma. Cláudia de Araújo Marques – Faculdade de Música do Espírito Santo
Prof. Me. Daniel da Silva Miranda – Universidade Federal do Pará
Profª Ma. Dayane de Melo Barros – Universidade Federal de Pernambuco
Prof. Me. Douglas Santos Mezacas -Universidade Estadual de Goiás
Prof. Dr. Edwaldo Costa – Marinha do Brasil
Prof. Me. Eiel Constantino da Silva – Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita
Profª Ma. Fabiana Coelho Couto Rocha Corrêa – Centro Universitário Estácio Juiz de Fora
Prof. Me. Felipe da Costa Negrão – Universidade Federal do Amazonas
Profª Drª Germana Ponce de Leon Ramírez – Centro Universitário Adventista de São Paulo
Prof. Me. Gevair Campos – Instituto Mineiro de Agropecuária
Prof. Me. Guilherme Renato Gomes – Universidade Norte do Paraná
Profª Ma. Jaqueline Oliveira Rezende – Universidade Federal de Uberlândia
Prof. Me. Javier Antonio Albornoz – University of Miami and Miami Dade College
Profª Ma. Jéssica Verger Nardeli – Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho
Prof. Me. José Luiz Leonardo de Araujo Pimenta – Instituto Nacional de Investigación Agropecuaria Uruguay
Prof. Me. José Messias Ribeiro Júnior – Instituto Federal de Educação Tecnológica de Pernambuco
Profª Ma. Juliana Thaisa Rodrigues Pacheco – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Prof. Me. Leonardo Tullio – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Profª Ma. Lilian Coelho de Freitas – Instituto Federal do Pará
Profª Ma. Liliani Aparecida Sereno Fontes de Medeiros – Consórcio CEDERJ
Profª Drª Lívia do Carmo Silva – Universidade Federal de Goiás
Prof. Me. Luis Henrique Almeida Castro – Universidade Federal da Grande Dourados
Prof. Dr. Luan Vinicius Bernardelli – Universidade Estadual de Maringá
Profª Ma. Marileila Marques Toledo – Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri
Prof. Me. Rafael Henrique Silva – Hospital Universitário da Universidade Federal da Grande Dourados
Profª Ma. Renata Luciane Polsaque Young Blood – UniSecal
Profª Ma. Solange Aparecida de Souza Monteiro – Instituto Federal de São Paulo
Prof. Me. Tallys Newton Fernandes de Matos – Faculdade Regional Jaguaribana
Prof. Dr. Welleson Feitosa Gazel – Universidade Paulista

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

G393 Gestão de organizações públicas, privadas e da sociedade civil
[recurso eletrônico] / Organizador Elói Martins Senhoras. – Ponta Grossa, PR: Atena, 2020.

Formato: PDF
Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader
Modo de acesso: World Wide Web
Inclui bibliografia
ISBN 978-65-86002-80-5
DOI 10.22533/at.ed.805200804

1. Administração pública. 2. Gestão da qualidade total.
I.Senhoras, Elói Martins.

CDD 352.357

Elaborado por Maurício Amormino Júnior – CRB6/2422

Atena Editora

Ponta Grossa – Paraná - Brasil

www.atenaeditora.com.br

contato@atenaeditora.com.br

APRESENTAÇÃO

O campo de estudos em Administração tem emergido entre os séculos XX e XXI como uma frutífera arena de renovação nas ciências, o que repercute em uma clara ampliação de temas e atores envolvidos ao longo do tempo que são observados à luz de um olhar que simultaneamente é comprometido com a explicação das realidades concretas e com a prescrição de planos e estratégias para as organizações.

Corroborando com a agenda de estudos administrativos no Brasil, o presente livro, “Gestão de Organizações Públicas, Privadas e da Sociedade Civil”, tem definido em seu título o objetivo de apresentar uma plural agenda de estudos com base em pesquisas desenvolvidas pela comunidade científica nacional sobre modelos de gestão da realidade organizacional *lato sensu* do país.

Fruto de um trabalho coletivo engendrado por quase cinquenta pesquisadores, oriundos de instituições de ensino superior públicas e privadas de todas as regiões brasileiras, esta obra traz contribuições que valorizam a pluralidade e a construção científica do campo de Administração da partir de um trabalho interinstitucional no país.

Organizado em dezenove capítulos, este livro foi estruturado por meio de uma lógica discursiva de graduação crescente, na qual os três primeiros capítulos exploram estudos de gestão público-privada, passando para cinco capítulos focalizados na gestão pública, até se chegar aos dez capítulos seguintes que abordam estudos de gestão privada.

No primeiro eixo de capítulos, sobre gestão público-privada, são abordadas de modo genérico as diferenças e convergências entre a Administração Pública e Privada, bem como de modo específico as relações virtuais de consumo e o papel regulatório do Estado, além daquelas relações entre o Setor Público e o Setor Privado na produção do *American Way of Life*.

No segundo eixo de capítulos, focalizado em gestão pública, as pesquisas apresentadas abordam diferentes exemplos de sistemas de gestão e de governança pública no Brasil, a partir de um olhar específico de estudos de casos sobre políticas públicas, respectivamente identificados por análises sobre as políticas orçamentária, de saúde, segurança pública, controladoria e infraestrutura.

No terceiro eixo de capítulos, sobre gestão privada, dois capítulos apresentam uma natureza teórica em contraposição a oito capítulos com estudos de casos empíricos, os quais em sua totalidade exploram temáticas com foco setorial (mercado acionário e comércio varejista), bem como em organizações de ensino superior, em empresas multinacionais, ou, ainda relacionadas a empreendedores.

A fundamentação para o desenvolvimento destes dezoito capítulos reside em um recorte teórico plural, mas cujo recorte metodológico exploratório, descritivo

e explicativo possibilitou, tanto, a convergência de procedimentos de revisão bibliográfica e documental no levantamento de dados, quanto, a adoção diferenciada de técnicas de hermenêutica, estatística e análise de discurso na interpretação dos dados.

Com base nas análises e discussões construídas ao longo dos dezoito capítulos exibidos nesta obra, há uma rica contribuição teórica, metodológica e empírica para o enriquecimento deste plural e crescente campo de estudos científicos em Administração no Brasil, o qual cada vez mais se amplia em suas agendas, temas e atores em razão de produções como esta, que vislumbram o debate a partir de um esforço interinstitucional coletivo.

Em nome deste frutífero trabalho coletivo de pesquisadoras e pesquisadores, comprometidos com as realidades organizacionais públicas, privadas e da Sociedade Civil, bem como com a própria construção de um rico e plural campo de estudos em Administração no Brasil, convidamos você para explorar conosco as diferentes facetas teóricas e empíricas nos temas abordados ao longo deste livro.

Excelente leitura!

Elói Martins Senhoras

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1	1
DIFERENÇAS E CONVERGÊNCIAS ENTRE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E ADMINISTRAÇÃO PRIVADA	
David Nogueira Silva Marzconi	
Leonnam Massias Rodrigues	
DOI 10.22533/at.ed.8052008041	
CAPÍTULO 2	12
RELAÇÕES DE CONSUMO VIRTUAIS E A INDENIZAÇÃO POR DANO MORAL	
Pablo Martins Bernardi Coelho	
DOI 10.22533/at.ed.8052008042	
CAPÍTULO 3	22
A EFERVESCÊNCIA ALÉM DOS COPOS: UMA REFLEXÃO SOBRE O PRODUTO COCA COLA E O <i>AMERICAN WAY OF LIFE</i>	
Patrícia Maragoni Machado de Almeida	
Joyce Gonçalves Altaf	
Luciano Alves Nascimento	
Márcio Moutinho Abdalla	
DOI 10.22533/at.ed.8052008043	
CAPÍTULO 4	34
ROLAGEM DA DÍVIDA PÚBLICA MOBILIÁRIA FEDERAL	
Gustavo Celeste Ormenese	
DOI 10.22533/at.ed.8052008044	
CAPÍTULO 5	50
A GESTÃO DE AUDITORIA NO SISTEMA ÚNICO DE SAÚDE – SUS	
Albrendell Andrade Ferreira	
Hellen de Paula Silva da Rocha	
Tereza Cristina Abreu Tavares	
DOI 10.22533/at.ed.8052008045	
CAPÍTULO 6	67
REGRESSÃO MÚLTIPLA COMO INSTRUMENTO DE EXPLICAÇÃO DO ÍNDICE DE VIOLÊNCIA NO BRASIL EM 2014	
Americo Matsuo Minori	
Afonso Fonseca Fernandes	
Heber José De Moura	
DOI 10.22533/at.ed.8052008046	
CAPÍTULO 7	79
COMPONENTES DE GOVERNANÇA INTELIGENTE PARA O COMBATE À CORRUPÇÃO: UM ESTUDO A PARTIR DA ATUAÇÃO DO TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DO PARÁ	
Rafael Larêdo Mendonça	
Cyntia Meireles	
Mário Margalho	
DOI 10.22533/at.ed.8052008047	

CAPÍTULO 8 94

ESTRUTURA E MANUTENÇÃO DAS VIAS PÚBLICAS DE PARNAÍBA: IMPACTOS DO ESCOAMENTO DA ÁGUA PLUVIAL

Andressa Santos Ferreira
Ana Gabriella Esmeraldo Barbosa
Mara Águida Porfírio Moura
Kelsen Arcângelo Ferreira e Silva

DOI 10.22533/at.ed.8052008048

CAPÍTULO 9 101

PLANEJAMENTO DE CARREIRA PARA ESTUDANTES DO ENSINO SUPERIOR DA CIDADE DE VALENÇA – RJ

Thiago Calixto Mesquita
Alessandra dos Santos Simão

DOI 10.22533/at.ed.8052008049

CAPÍTULO 10 116

PROCESSO DE EMPODERAMENTO DE MULHERES QUE ATUAM EM PROGRAMAS *STRICTO SENSU*

Leticia Gracietti
Cristina Keiko Yamaguchi

DOI 10.22533/at.ed.80520080410

CAPÍTULO 11 127

CONSULTORIA E GOVERNANÇA NA INTERNACIONALIZAÇÃO DO ENSINO SUPERIOR - UMA ABORDAGEM DA GESTÃO DO CONHECIMENTO

Cleverson Tabajara Vianna
Luciane Stallivieri
Fernando Álvaro Ostuni Gauthier

DOI 10.22533/at.ed.80520080411

CAPÍTULO 12 147

O USO DO *COMMONKADS* NA METODOLOGIA LEAN SIX SIGMA

Eduardo Zeferino Máximo
Phillipi de Macedo Coelho
Andreici Vedovatto
João Artur de Souza

DOI 10.22533/at.ed.80520080412

CAPÍTULO 13 159

BALANCED SCORECARD: UM ESTUDO SOBRE OS INDICADORES DE DESEMPENHO DA EMPRESA VALE S/A COM BASE NESSA FERRAMENTA DE GESTÃO

Ingrid Pedro Freire Louro
Fábio Braun Silva
Marcelo Silva Alves
Paulo Roberto Miranda de Oliveira
Thiene Diniz Braun Silva

DOI 10.22533/at.ed.80520080413

CAPÍTULO 14	172
PLANO DE NEGÓCIO COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA PARA EMPREENDEDORES DO MUNICÍPIO DE BOM JESUS DA LAPA BAHIA	
Cassiana Santos da Silva Farias	
Manoel Joaquim Fernandes de Barros	
Lívia Veiga de Oliveira Bispo	
Eder Batista Reges	
DOI 10.22533/at.ed.80520080414	
CAPÍTULO 15	184
A IMPORTÂNCIA DA AUDITORIA INTERNA PARA TOMADA DE DECISÃO: UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA RAVIERA MOTORS BMW SITUADA NO MUNICÍPIO DE ANANINDEUA-PA	
Antônio Renato Bezerra Noronha	
André Luis Lopes Rezende	
DOI 10.22533/at.ed.80520080415	
CAPÍTULO 16	198
METODOLOGIA PARA SELEÇÃO DO MÉTODO DE PREVISÃO DE DEMANDA DE ITENS PROMOCIONAIS NUMA EMPRESA DO RAMO VAREJISTA DO RIO DE JANEIRO	
Aline Vasconcellos Guedes Lima	
Fábio Braun	
Marcus Brauer	
Marcelo Silva Alves	
Denílson Queiroz Gomes Ferreira	
DOI 10.22533/at.ed.80520080416	
CAPÍTULO 17	211
QUALIDADE DA AUDITORIA, GOVERNANÇA E VALOR DE MERCADO: UM ESTUDO PARA O MERCADO ACIONÁRIO BRASILEIRO ENTRE 2010 E 2017	
Naiara Leite dos Santos Sant' Ana	
Paulo Celso Pires Sant' Ana	
Aureliano Angel Bressan	
DOI 10.22533/at.ed.80520080417	
CAPÍTULO 18	232
IFRS 16: IMPACTO DA CONTABILIZAÇÃO DOS CONTRATOS DE ARRENDAMENTO MERCANTIS OPERACIONAIS NO SETOR DE TRANSPORTE AÉREO	
Tatiane Ribeiro	
Mônica Aparecida Ferreira	
Hugo Leonardo Menezes de Carvalho	
Layne Vitória Ferreira	
DOI 10.22533/at.ed.80520080418	

CAPÍTULO 19 **249**

SATISFAÇÃO DOS USUÁRIOS DO RESTAURANTE UNIVERSITÁRIO DO CAMPUS CERRO LARGO DA UFFS COM RELAÇÃO AO MODELO DE GESTÃO OPERACIONAL ADOTADO

Sandro Adriano Schneider

DOI 10.22533/at.ed.80520080419

SOBRE O ORGANIZADOR..... **268**

ÍNDICE REMISSIVO **269**

CAPÍTULO 1

DIFERENÇAS E CONVERGÊNCIAS ENTRE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E ADMINISTRAÇÃO PRIVADA

Data de aceite: 27/03/2020

David Nogueira Silva Marzzoni

Especialista em Gestão Pública e Tributária – UNIFESSPA. Graduado em Ciências Contábeis Universidade Federal do Sul e Sudeste do Pará.
E-mail: davidmarzzoni@gmail.com.

Leonnam Massias Rodrigues

Especialista Contabilidade & Direito Tributário
- Instituto de Pós-Graduação. Graduado em Ciências Contábeis - Faculdade Metropolitana de Marabá.

RESUMO: Sabe-se que a administração pública tem como finalidade principal o bem comum, descrito na Constituição Federal, se ajustando aos projetos e às políticas governamentais, enquanto que as premissas da administração privada são, por sua vez, empregadas na gestão de empresas privadas. Assim o objetivo da pesquisa é a realização de um estudo a fim de comparar a administração pública e privada por meio de uma pesquisa científica e de dados, a fim de evidenciar as principais diferenças e semelhanças entre as empresas públicas e privadas. Logo, será mostrado dessa forma para o leitor, de que forma decorre o gerenciamento de ambos os tipos de empresas. No percurso metodológico foi de caráter essencialmente bibliográfico, onde foram utilizados artigos científicos e livros

que serviram de embasamento teórico para o assunto. Como conclusão ressalta-se a que o uso estratégico e interativo desses dois modelos administrativos tem como consequência uma administração de maior qualidade.

PALAVRAS-CHAVE: Administração Pública. Administração Privada. Gestão. Organização.

ABSTRACT: It is known that public administration has as main objective the common good, described in the Federal Constitution, adjusting itself to the projects and the governmental policies, whereas the premises of the private administration are, in turn, used in the management of private companies. Thus the objective of the research is to carry out a study in order to compare public and private administration through scientific and data research, in order to highlight the main differences and similarities between public and private companies. Therefore, it will be shown in this way to the reader, how the management of both types of companies takes place. In the methodological course was essentially bibliographic character, where scientific articles and books were used that served as theoretical basis for the subject. In conclusion, the strategic and interactive use of these two administrative models results in a higher quality management.

KEYWORDS: Public Administration. Private Administration. Management. Organization.

1 | INTRODUÇÃO

Nota-se que cada vez mais, o mundo atual é composto pelas organizações, logo, praticamente todas as principais atividades necessárias à vida em sociedade são feitas e interligadas por meio das organizações. CHIAVENATO, 2004).

Não é exagero mencionar que vivemos em organizações, trabalhamos nelas e dependemos delas para tudo o que fazemos, como por exemplo, na área da saúde, segurança, alimentação, transporte de dentre outros meios a ser utilizado.

Neste contexto, observa-se que o grande objetivo de cada organização é justamente prestar algum serviço, produto ou então um benefício que atenda a sociedade de um modo geral. Por isso, entende-se que a partir do momento que uma organização é bem sucedida, ela tende a crescer, aumentar suas operações e incrementar seus recursos e competências, sendo assim, a administração é imprescindível para o sucesso da organização (CHIAVENATO, 2004).

A partir do conceito apresentado se pode inferir que a administração é muito importante já que auxilia o gestor a definir os objetivos, as metas, a viabilidade dos projetos, os orçamentos disponíveis, enfim, auxiliam na possibilidade de minimização dos riscos inerentes à atividade empresarial.

Além disso, Chiavenato (2014) diz a respeito que uma qualidade importante no administrador é a sua qualidade de administrar conflitos. Sendo assim, o gestor possui a sua disposição vários tipos abordagens que estão relacionadas para administrar os conflitos, que são indispensáveis nesse processo.

Por isso que para muitos autores considerando o ambiente de constante competitividade que cerca as organizações no país, executar uma administração pautada em estratégia pode ser considerado uma vantagem organizacional, independente de ser de uma esfera pública ou privada.

Ressalta-se também que sob a perspectiva da evolução, tem-se que as ações devem ser planejadas visando sempre o crescimento organizacional, de modo que a implantação de uma visão evolucionária das ações é consequência direta das constantes mudanças sofridas pelo mercado, as quais deverão orientar o modo como os processos serão geridos no contexto das organizações.

Em razão da visão evolucionária surge a necessidade de que seja aplicada uma administração integral, na qual o gestor seja capaz de visualizar a empresa de forma sistematizada, percebendo que as ações se desencadeiam concomitantes umas as outras e que as consequências das mesmas se integram (CHIAVENATO, 2014).

Assim a presente pesquisa apresenta como objetivo a realização de um estudo a fim de comparar a administração pública e privada por meio de uma pesquisa científica e de dados, a fim de evidenciar as principais diferenças e semelhanças

entre as empresas públicas e privadas, mostrando dessa forma para o leitor, de que forma decorre o gerenciamento de ambos os tipos de empresas.

Portanto devido a sua dada importância do conhecimento do assunto em questão, entende-se a importância do tema, já que administração pública bem como a privada, entende-se que possui suas respectivas relevâncias, bem como apresentam características diferentes e similares. Assim, pretende-se que a pesquisa possa colaborar um pouco mais sobre as questões que serão discutidas no artigo.

Em relação à metodologia usada na pesquisa, é considerada como uma pesquisa exploratória, pois, este tipo de pesquisa possui como objetivo de contribuir com uma maior familiaridade com o problema da pesquisa, explícito (GIL, 2007).

Acerca dos procedimentos técnicos, a mesma é uma pesquisa bibliográfica, pois será desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos.

Portanto a pesquisa proposta foi realizada com base em uma busca de referências bibliográficas a respeito do tema em questão (Administração Pública x Privada), a fim de contribuir com o desenvolvimento e embasamento teórico do assunto.

2 | O ESTUDO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Baracchini (2009) explica que os primeiros estudos relacionados com administração pública foram os de Woodrow Wilson, professor de ciência política da Universidade de Princeton e, posteriormente, presidente dos Estados Unidos.

A sua grande preocupação naquela época (1880) era principalmente a criação de uma classe administrativa considerada apartidária¹, selecionada na base do mérito, para assim neutralizar o nepotismo e o favoritismo que dominavam bastante a administração pública norte-americana em meados do século XIX.

Ainda segundo Baracchini (2009) cita que Wilson acredita que o objetivo americano naquela época era justamente de organizar o interesse comum contra os interesses especiais, e por isso frente a esse quadro, o melhor modo de desenvolver a administração pública era tomar do management empresarial as normas de disciplina e de mérito na manutenção em relação ao cargo e nas promoções.

Contudo, conforme Bergue (2007) cita que Wilson através desse interesse de mudança na administração pública, ressaltava que negócios e administração pública não eram semelhantes, visto que, a administração governamental pode e deveria ser como a de empresas, porém ela não é empresa, caracterizando assim como a vida social orgânica.

1 Apartidarismo é considerado como uma ideologia política, na qual organismos, ditos apartidários, prezam por manter distância entre o que é construído e/ou defendido dentro da organização e interesses quaisquer de qualquer partido político (BERGUE, 2007).

Assim sendo, em anos recentes propiciou-se a transferência à administração pública de fórmulas administrativas e gerenciais surgidas no setor privado.

Neste sentido, comprehende-se de que um modo geral, essas mudanças estavam ligadas aos métodos de apoio à decisão que provêm dos sistemas de planejamento e controle das grandes empresas, parcialmente adaptados à esfera pública, isto é, análise de sistemas, métodos custo-benefício e custo-efetividade, bem como outros métodos característicos de gestão diretamente transferidos do setor privado: contabilidade analítica, controle de gestão, administração por objetivos, além dos sistemas informáticos e dentre outros (ABRUCIO, 2007).

Inclusive Bergue (2007) explica que determinadas técnicas como no caso do planejamento estratégico são considerados como de difícil aplicação a gerencia pública, já que supõem uma racionalidade diferente da que existe no governo.

Em geral, os tempos políticos são de curto prazo e não existe, na classe política, muita preocupação sobre o que poderá ocorrer depois da eleição seguinte. Para compensar esse déficit têm surgido recentemente os planos plurianuais e têm se fortalecido os planejamentos setoriais de longo alcance.

Acerca do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado ²(BRASIL, 1995), adotado pelo governo federal durante o primeiro mandato de Fernando Henrique Cardoso, foi importante por destacar a chamada “administração pública gerencial” diz se inspirar “na administração de empresas” (MOTTA; VASCONCELOS, 2006).

Sobre o assunto, Motta e Vasconcelos (2006) dizem a respeito que preconiza de fato esse tipo de transferência ao mesmo tempo sustenta a superioridade da gestão privada e a considera como forma de melhorar a eficiência e eficácia do setor público.

Ainda para o autor, pode-se dizer que trata de uma afirmação que não resiste à análise dos estudiosos da administração, haja vista, a decisão política leva em contas variáveis, enquanto que a decisão empresarial não considera.

Logo, por exemplo, é possível citar que na administração privada a dependência em relação aos recursos do mercado é quase total e os objetivos organizacionais são considerados diferentes.

2.1 Administração pública x administração de privada

A maioria dos autores considerados pioneiros sobre administração, não fazem

2 O “Plano Diretor” procura criar condições para a reconstrução da administração pública em bases modernas e racionais. No passado, constituiu grande avanço a implementação de uma administração pública formal, baseada em princípios racional-burocráticos, os quais se contrapunham ao patrimonialismo, ao clientelismo, ao nepotismo, vícios estes que ainda persistem e que precisam ser extirpados. Entretanto, o sistema introduzido, ao limitar-se a padrões hierárquicos rígidos e ao concentrar-se no controle dos processos e não dos resultados, revelou-se lento e ineficiente para a magnitude e a complexidade dos desafios que o País passou a enfrentar diante da globalização econômica (BRASIL, 1995).

distinguem de fato sobre administração pública e administração da empresa, já que para muito deles, tudo era administração.

Conforme Drucker (1999) diz, até meados da década de 30, diversos escritores e pensadores que já estavam acostumados a debater assuntos ligados para a administração, bem com no caso de Taylor, mais ou menos na virada do século, e terminando com Chester Barnard, logo antes da Segunda Guerra Mundial, presumiam que a administração de empresas não passava de subdivisão da administração geral.

Sendo assim, para esses autores, o termo “administração” se aplicava a qualquer tipo de organização não somente às empresas, sendo que Drucker (2010) menciona que a primeira aplicabilidade consciente e sistemática dos princípios da administração não se deu numa empresa.

Sobre esse fato o autor explica que decorreu a partir da reorganização do Exército dos Estados Unidos realizada em 1901 por Elihu Root, o secretário da Guerra de Theodore Roosevelt.

Além disso, o autor aborda outros eventos importantes ligados à área da administração como o primeiro Congresso de Administração – em Praga, em 1922 que não foi organizado por empresários, mas por Herbert Hoover, então secretário de comércio americano e depois Presidente dos Estados Unidos, e Thomas Masaryk, historiador mundialmente famoso e presidente-fundador da recém-criada República da Tchecoslováquia.

A identificação da administração com a administração de empresas começou apenas com a Grande Depressão, que gerou hostilidade em relação às empresas e desprezo por seus executivos. Para não ser contaminada pela associação de sua imagem com a de empresas, a administração no setor público foi rebatizada de administração pública e proclamada uma disciplina distinta - com seus departamentos universitários, terminologia e hierarquia profissional próprios (DRUCKER, 1999, p. 36).

Simon (1998) destaca que em determinados países, as técnicas de management foram aplicadas com amplo sucesso, como, por exemplo, o programa Next Steps do Reino Unido; programa de aperfeiçoamento da gestão financeira (Financial Management Improvement Programme) da Austrália.

Ainda de acordo com o autor, tal fato não aconteceu em países como os Estados Unidos, em virtude dos obstáculos à introdução de técnicas de management na administração pública, como por exemplo:

- Em primeiro lugar a questões ligadas a cultura política, haja vista, a administração não tem muita autonomia na fixação de objetivos e na determinação de meios, em razão disso, não se reconhece de fato a utilidade da administração para resolver problemas sociais. Além do mais, a administração é vista como bastante influenciada por interesses particulares e que suas decisões não se inspiram no “interesse público”.

- Em segundo lugar refere-se ao controle minucioso do Congresso sobre a administração federal, ou seja, tanto as comissões bem como as subcomissões do Congresso dos EUA, perderiam alguns poderes se no caso fossem adotadas as técnicas modernas de orçamentação.
- Em terceiro lugar, pode ser explicado pelo fato que o Congresso não ajuda a administração: no programa para a alta gerência pública (Senior Executive Service) o governo americano só autorizou um percentual de 10% do dinheiro necessário para a melhora das remunerações.
- Quarto lugar estava relacionado para a prática comum tanto do presidente como de seus auxiliares interferirem nos detalhes da gestão dos organismos públicos (SIMON, 1998, p. 43)

2.2 As diferenças entre os dois modelos de administração

Para tentar entender as principais diferenças entre os dois modelos de administração, Cerioli (2009), acredita que o “ponto de partida” está na própria finalidade de cada uma das duas esferas de ação, ou seja, o Estado se define pelo seu objetivo de bem comum ou interesse geral que, no caso do Brasil, está explícito na Constituição Federal.

Inclusive o autor destaca sobre a importância do preâmbulo da Constituição Federal Brasileira, quando estabelece a razão de ser do Estado brasileiro:

Um Estado Democrático, destinado a assegurar o exercício dos direitos sociais e individuais, a liberdade, a segurança, o bem-estar, o desenvolvimento, a igualdade e a justiça como valores supremos de uma sociedade fraterna, pluralista e sem preconceitos, fundada na harmonia social e comprometida, na ordem interna e internacional, com a solução pacífica das controvérsias (BRASIL, 1988, p.2).

Ainda de acordo com a Constituição Federal, no artigo 3º determina os principais objetivos fundamentais do Brasil, dentre eles:

I - construir uma sociedade livre, justa e solidária; II - garantir o desenvolvimento nacional; III - erradicar a pobreza e a marginalização e reduzir as desigualdades sociais e regionais; IV - promover o bem de todos, sem preconceitos de origem, raça, sexo, cor, idade e quaisquer outras formas de discriminação (BRASIL, 1988, p. 4).

Sob esse prisma, observa-se que todas as constituições modernas fazem a definição do Estado de um modo semelhante, sendo que a maioria dessas constituições foram inspiradas na dos Estados Unidos que, em 1787, onde foi estabelecida no seu preâmbulo os objetivos nacionais: formar uma União perfeita, estabelecer a justiça, assegurar a tranquilidade interna, prover a defesa comum, promover o bem-estar geral, além de garantir os direitos referentes à liberdade (CERIOLI, 2009).

Todavia, todos esses fatos sabe-se que não são considerados como finalidades de uma empresa, que tem como sua definição, segundo Neto Carvalho (2002), uma organização de recursos materiais, financeiros, humanos e tecnológicos, destinada a produzir um bem ou prestar um serviço para, em geral, obter um ganho econômico.

Neste sentido, entende-se que fatores ligados a racionalidade bem como a própria essência da atividade estatal são caracterizadas por serem diferentes da gestão de empresas. Sendo que a relação existentes das organizações governamentais perante o seu público não pode ser vista como um provedor com um cliente.

Sobre o assunto, Neto Carvalho (2002) destacam que a gerencia pública refere-se a dependentes, cidadãos, fornecedores, presidiários, contribuintes, bem como aqueles indivíduos que recebem benefícios e subsídios, como no caso dos clientes, além do mais, a proximidade não é sempre uma característica desejável para essas relações.

Sendo que a questão para a gerência pública está no fato de construir relacionamentos apropriados entre as organizações e seus públicos, todavia nessa relação quem é considerado como o “chefe” dos burocratas é o político e não o cidadão.

Osborne e Gaebler (1992) afirmam que no governo, a prova definitiva para os administradores não pode ser o produto ou então um ganho, mas sim precisa ser vista como a reação favorável dos políticos eleitos. Além disso, como eles são motivados geralmente pelos grupos de interesses, os administradores público no caso, ao contrário dos gerentes de empresas, precisam incluir os grupos de interesse na sua “equação”, no que tange ao seu trabalho.

Não é a toa que é por esses motivos que um governo democrático e aberto tem movimentos mais lentos se comparados aos das empresas, cujos administradores podem tomar decisões rapidamente e a portas fechadas.

De forma bem sucinta, Osborne e Gaebler (1992) descrevem que existem diferenças entre as questões da administração pública e privada, sendo que um desses fatores está ligado à motivação, visto que, esse fator nos chefes do setor público é a reeleição, enquanto os empresários têm como fim último o lucro.

“A missão fundamental do governo é ‘fazer o bem’, e o da empresa é “fazer dinheiro” (OSBORNE e GAEBLER, 1992, p. 22. Assim, Przeworski (1998) em seus estudos apresenta uma visão similar quando afirma que as burocracias públicas são totalmente diferentes das firmas privadas num aspecto fundamental, que contribui de certa forma que para possibilidade de uma supervisão mais efetiva.

ROSENSTEIN (2010) comenta que os serviços estatais geralmente são executados e produzidos por meio de uma burocracia, no qual os membros normalmente são indicados por políticos, por isso que a autora acredita que o controle dos cidadãos sobre a burocracia só poderá ser de fato indireto, isto é, pelo fato que as instituições democráticas não contêm mecanismos que permitam que os

cidadãos sancionem diretamente as ações legais dos burocratas.

Na verdade o que pode acontecer é os cidadãos poderem avaliar o desempenho da burocracia ao sancionarem, pelo voto, os políticos eleitos. ROSENSTEIN (2010).

2.3 Elementos de diferenciação

Considera-se que existem vários elementos que são fundamentais para a diferenciação das duas formas de administração, inclusive como já visto anteriormente no tópico acima.

Logo, de um modo geral, as empresas privadas pautam sua ação pelo planejamento e gestão estratégicos.

Neste sentido, destaca-se que a administração pública está baseada em função de sistemas de planejamento governamental mais rígido, no qual se orientam por princípios gerais previstos na Constituição, e, por sistemas de política pública.

Chanlat (2006) explica que no setor público existem sistemas mais abrangentes de planejamento em alguns setores, como por exemplo, o elétrico, transporte, industrial e dentre outros. Assim, como pode-se observar em parágrafos anteriores a empresa privada tem como objetivo principal a realização da sua atividade principal de produção de um bem ou de prestação de um serviço, e, como finalidade mediata, captar um lucro econômico para a sua organização.

Ainda segundo o autor, uma organização pública também tem como objetivo essencial a realização do cumprimento de sua missão institucional, para, através dela, obter o bem da comunidade e servir ao interesse geral.

Por isso que muitos autores acreditam que partem dessa premissa o interesse de mobilizador da empresa privada seja a lucratividade e o das organizações públicas seja a efetividade.

Abaixo, Stewart e Ramson (1998) resumem as principais diferenças e relação a esse tipo de organização.

Modelo do Setor Privado	Modelo do setor público
Escolha Individual no mercado	Escolha coletiva na sociedade organizada
Demandas e preço	Necessidade de recursos públicos
Caráter privado da decisão empresarial	Transparência da ação pública
A equidade do mercado	A equidade das necessidades
A busca de Satisfação do Mercado	A busca da Justiça
Soberania do consumidor	Cidadania
Competição como instrumento do mercado	Ação Coletiva como instrumento da sociedade organizada
Estímulo: possibilidade de o consumidor escolher	Condição: consumidor pode modificar os serviços públicos

Quadro 1 - Diferenças dos Modelos de administração do setor privado e do setor público

Fonte: Stewart e Ramson (1998)

No que se refere ao Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado no Brasil, observa-se que o referido plano conseguiu sustentar praticamente a mesma linha de pensamento, quando afirmava que: “enquanto a receita das empresas depende dos pagamentos que os clientes fazem livremente na compra de seus produtos e serviços, a receita do Estado deriva de impostos, ou seja, de contribuições obrigatórias, sem contrapartida direta” (BRASIL, 1995, p.2).

Desse modo, entende-se que na medida em que o mercado controla a administração das empresas, a sociedade, através da eleição de políticos é responsável por controlar a administração pública.

Diferente por exemplo da administração de empresas, já que a mesma tem o seu objetivo voltado principalmente para o lucro privado, além da maximização dos interesses dos acionistas, esperando-se que ao longo do tempo, por meio do mercado, o interesse coletivo seja atendido, a administração pública gerencial está explícita e diretamente voltada para o interesse público (FADUL; SILVA, 2008).

Apesar da explicação mencionada acima pelo autor seja considerada como uma espécie de resumo de categorias é muito importante mencionar a influência direta que o Plano Diretor teve e ainda mantém na administração pública brasileira, no âmbito federal e, especialmente, em vários estados e cidades.

Portanto, considera-se que ao se mencionar do ponto de vista da propriedade, o patrimônio da empresa é privado, enquanto que da organização pública é público, sendo que, o regime jurídico aplicável para a empresa é de direito privado e para a organização pública - pelo menos, em princípio - é o direito público.

Logo, as pessoas que trabalham em instituições privadas estão regidas pelo direito trabalhista (CLT) e as pessoas que trabalham pela administração pública é, em princípio, estatutárias ou de direito público.

3 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

Observa-se na presente pesquisa que os dois tipos de administração estudada (a pública e a privada), em muitas das situações se necessitam mutuamente, haja vista, uma sociedade produtiva necessita de organizações produtivas e de mercados eficazes, dessa forma, sem as primeiras, as segundas não têm negócios possíveis.

Neste sentido, pode-se dizer que entre as organizações necessárias, relacionam-se as governamentais que são aquelas que justamente poderão fornecer tanto a infraestrutura de serviços essenciais como o marco legal e, por isso, conseguem fazer com que as operações comerciais sejam possíveis, eficazes e capazes de responder às necessidades e metas da sociedade que são essenciais.

Assim, pode-se dizer que em relação às semelhanças, tanto a administração pública como a privada conseguem promover a geração de emprego, além de tomar

decisões para se organizarem para o cumprimento dos objetivos e metas propostas, por isso que para muitos pesquisadores.

Por isso que considera-se que a interação desses dois tipos de modelo seria bastante aconselhável, pois traria uma vantagem competitiva, pois uma complementaria a outra.

Além do mais, verifica-se que geralmente o dinheiro arrecadado nessas empresas são utilizado em serviços para o desenvolvimento social. Assim na esfera das duas administrações pode-se dizer que encontram-se dois modelos de gerenciamento de economia. Logo na administração ocorre pelo profissionalismo e da burocracia obtém a eficiência.

Em suma, acredita-se que o uso estratégico bem como interativo desses dois modelos de administração, podem proporcionar benefícios principalmente visando uma administração de maior qualidade.

Portanto as diferenças entre os dois tipos de gestão como já mencionadas no trabalho estão voltadas no fato também que a gestão pública necessita da realização de uma melhor distribuição de renda para toda a população de uma cidade, Estado ou país, enquanto isso a gestão privada trabalha pela maximização de lucros, além da diminuição de custos de produção sem perder a qualidade para o mercado.

REFERENCIAS

ABRUCIO, F. L. **O impacto do modelo gerencial na administração pública: um breve estudo sobre a experiência internacional recente**. Cadernos ENAP, n.10. Brasília: ENAP, 2007.

BRASIL. Presidência da República. **Plano diretor da reforma do aparelho do Estado**. Brasília: Presidência da República/MARE, 1995.

BARACCHINI, S.A. **A inovação presente na administração pública brasileira. Revista de Administração de empresas**. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v42n2/v42n2a10.pdf>>. Acesso em: 27 mar. 2018.

BERGUE, S.T **Gestão de pessoas em organizações públicas**. 2. ed. rev. e atual. Caxias do Sul: Educs, 2007.

CERIOLI, D. **Administração pública e privada**. 2009. Disponível em: <<http://www.artigoal.com>>. Acesso em: 27 mar. 2018.

COSTIN, C. **Administração Pública**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHANLAT, J.F. **O Individuo na organização: dimensões esquecidas**. 3. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2006.

CHIAVENATO, I. **Teoria geral da administração**. 8. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

CHIAVENATO, I. **Administração em novos tempos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

DI PIETRO. M. S. Z. **Direito administrativo**. 20. ed. São Paulo: Jurídico Atlas, 2007.

DRUCKER, P. **Desafios gerenciais para o século XXI**. São Paulo: Pioneira, 1999.

DRUCKER PF. **Inovação e espírito empreendedor**: práticas e princípios. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

FADUL, E. M.; SILVA, L. P. Retomando o debate sobre a reforma do estado e a nova administração pública. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 32., 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

FLEURY, S. **Reforma del estado. Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, v. 35, n. 5, p. 7-48, 2001.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MAXMINIANO, A. C.A. Fundamentos da administração. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009. MEIRELLES, H. L. Direito administrativo brasileiro. São Paulo: Malheiros, 1995.

MOTTA, F.C.P;VASCONCELOS,I.F.G **Teoria geral da administração**. 3ed. São Paulo: Learning, 2006.

NETO, Carvalho S. A contribuição da administração para o desenvolvimento das organizações. **Revista eletrônica de administração**. Facef 2002;01(01):1-24.

OSBORNE, D.; GAEBLER, T. **Reinventing government: how the entrepreneurial spirit is transforming the public sector**. Nova York: Addison-Wesley, 1992.

_____. **Reinventando o governo: como o espírito empreendedor está transformando o setor público**. Brasília: ENAP/MH Comunicação, 1994.

ROSENSTEIN B. **O legado de Peter Drucker**: lições eternas do pai da administração moderna para a vida e para os negócios. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010

SIMON, H. A. Why public administration? **Journal of Public Administration Research and Theory**, n. 8, 1998.

STEWART, J.; RANSON, S. **Management in the public domain**.**Public Money and Management**, p.13-19, Spring/Summer, 1988.

CAPÍTULO 2

RELAÇÕES DE CONSUMO VIRTUAIS E A INDENIZAÇÃO POR DANO MORAL

Data de aceite: 27/03/2020

Data de Submissão: 01/01/2020

Pablo Martins Bernardi Coelho

Universidade do Estado de Minas Gerais – UEMG
Frutal – Minas Gerais

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/0584374185581812>

RESUMO: Diante da evolução da informática e todas as inovações que foram subsequentes à mesma, as relações de consumo sofreram alteração conjuntamente nas últimas décadas. Nesse sentido, as lojas virtuais não estão excluídas de ocasionar danos para a parte hipossuficiente do negócio jurídico, ou seja, o consumidor. Pelo grande crescimento desse tipo de comércio, consequentemente, as reclamações nos últimos anos vêm aumentando na mesma proporção que o número do crescimento das vendas virtuais. Assim, o Direito, instrumento que normatiza a sociedade, deve acompanhar as mudanças tecnológicas e o perfil do consumo da população para que esteja preparado para as necessidades da sociedade atual no âmbito jurídico. Desse modo, tal projeto por meio de pesquisas a jurisprudências, doutrinas e da própria legislação (Código Civil e Código de Defesa do Consumidor) visa a análise da concessão da indenização por danos morais nos casos

das compras feitas por e-commerce. Para as empresas e lojas online tal amparo jurídico ao consumidor também possibilita uma maior confiança na realização dos negócios, já que se tem uma garantia palpável. Com isso, a partir do presente trabalho, é importante ressaltar a necessidade de uma regulamentação voltada para o meio virtual e a aplicação da indenização não apenas por dano material, como acontece na maioria dos casos, mas também por dano moral caso constatado tal detimento ao consumidor, para portanto, atuar como meio para garantia dos direitos e da manutenção de um ambiente favorável para o crescimento do e-commerce e proteção do consumidor.

PALAVRAS-CHAVE: dano moral; comércio; consumo virtual

VIRTUAL CONSUMPTION RELATIONS AND MORAL DAMAGE COMPENSATION

ABSTRACT: Against the evolution of computing and all its subsequent innovations, the consumer relations suffered changes, in the last few decades. In this regard, the virtual stores can also cause damages for the disadvantaged parties in the juristic act, that is, the consumer. Because of the great increasing in this kind of commerce, the complaints have been also increasing proportionally in the past few years. Therefore, the Law, that controls the society,

must follow this technological evolution, as well as the population's consuming profile, in order to be ready for its changing needs in the legal scope. Thus, this paper aims to analyze the compensation for moral damages in case of e-commerce purchases, by researching through the jurisprudence, doctrines and the legislation (Civil Code and Consumer Protection Code). For the virtual companies and stores, this juridical support to the consumer also enables a higher security in business, once it creates a palpable assurance. That said, this paper aims to emphasize the need of a norm related to the virtual environment and the compensation, not only for material damage, which has happened in most cases, but also for verified moral damage to the consumer, so that it can assure the rights and the keeping of an environment enabling the increasing of e-commerce and consumer's protection.

KEYWORDS: Moral damage, Commerce, E-commerce.

1 | O DESENVOLVIMENTO TECNOLÓGICO DO PÁIS COMO COMBUSTÍVEL PARA UMA NOVA PERSPECTIVA DE RELAÇÃO DE COMPRA E VENDA

É nítido que o surgimento dos computadores, dos celulares e da Internet atuam como “divisor de águas” na trajetória do desenvolvimento tecnológico da sociedade mundial, desempenhando um papel cada vez mais importante na vida da grande maioria dos brasileiros.

De início, a Constituição Federal, pilar de todas as normas vigentes no país, prevê a garantia do desenvolvimento econômico e social no território brasileiro, constituindo-se objetivos fundamentais da República Federativa do Brasil esse desenvolvimento nacional, conforme elucidado no art. 3º, II da própria Constituição Federal.

Em decorrência dessa busca desenfreada por desenvolvimento da nação, surgem a todo instante novas tecnologias de informação e comunicação, de forma que atualmente todos os indivíduos possuem contato direto ou indireto com as mesmas.

Historicamente, foi na Segunda Guerra Mundial que surgiram, de fato, os computadores na ideia que se conhece hoje. A Marinha dos Estados Unidos, em conjunto com a Universidade de Harvard, desenvolveu o computador Harvard Mark I, projetado por Howard Aiken, com base no calculador analítico de Babbage. O Mark I ocupava 120m³ aproximadamente, e conseguia multiplicar dois números de dez dígitos em três segundos.

Em continuidade, com o surgimento do computador, mais tarde observou-se a necessidade de criar um sistema de comunicação entre as máquinas desenvolvidas. Tratando se do surgimento da Internet no Brasil, o primeiro contato, de acordo com Eduardo Vieira (2003, p. 08-09) ocorreu em 1988, quando a Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo juntamente com a Secretaria de Ciência

e Tecnologia realizou a primeira conexão à rede através de uma parceria com o Fermilab, um Centro de Pesquisa de grande relevância dos Estados Unidos. Desse modo,

o governo federal aderiu também ao acesso à internet em 1992, com a criação da Rede Nacional de Pesquisa (RNP), pelo Ministério da Ciência e Tecnologia (MCT) e, [...] paralelamente, surgiu no Rio de Janeiro uma organização não-governamental (ONG), chamada de Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas (Ibase), que se tornaria a primeira instituição brasileira fora do ambiente acadêmico a utilizar a internet através do Alternet, que era nada mais do que um serviço de correio eletrônico e grupos de discussão conectados à rede, em 18 de julho de 1989 (VIEIRA, Eduardo, 2003, p. 08-09).

Nessa perspectiva, mais adiante, tendo o acesso à internet facilitado e se dissipando ao redor do mundo, no ano de 1995 surgem nos Estados Unidos alguns dos nomes mais importantes da Internet como produto, o site de busca “Yahoo!” e a livraria virtual “Amazon.com”, sendo este mesmo ano considerado mundialmente, incluindo o Brasil, o marco histórico da Internet comercial (VIEIRA, Eduardo, 2003, p. 11), ou seja, a internet como instrumento para uma relação consumerista, possibilitando compra e venda de produtos e serviços nos mais diversificados ramos.

De maneira consoante, o doutrinador Samuel Huntington explana que “o maior desafio da evolução humana é cultural, e o mesmo se diz para o Direito, sendo assim, o Direito atua como um instrumento de regulamentação de condutas refletindo realidade da sociedade, ou seja, as normativas jurídicas devem se adequar a realidade social” (HUNTINGTON, Samuel, 1996).

Assim, o acesso à Internet foi se espalhando e adquirindo espaço em cada lar brasileiro de uma maneira extremamente rápida, se comparada a outros tipos de mudanças sociais, atingindo pessoas de todas as idades, classes sociais e etnias, gerando alterações no comportamento da sociedade em geral e, consequentemente, na cultura, sendo combustível para novas maneiras de relação consumerista.

Com essa inserção da internet toda a sociedade sofreu mudanças, possibilitando inovação nos meios de comunicação; novas maneiras de relação consumerista; alteração do modo de vida da população e, consequentemente, gera uma necessidade de evolução no Direito. Dessa maneira, diante de toda essa evolução da informática que trouxe inovações, as relações de consumo sofreram alteração de modo com que as empresas e lojas virtuais não podem ser excluídas de reparar possíveis danos que venham a lesar o consumidor, ainda que o negócio jurídico seja efetivado virtualmente, não ignorando a relação de consumo existente entre as partes.

Portanto, o Direito não pode esquivar-se das possíveis lides que vierem a surgir em decorrência de tal mudança, devendo estar preparado para solucionar de maneira justa a problemática.

2 | A NOVA MODALIDADE DE CONSUMO E O PERFIL DA SOCIEDADE CONSUMERISTA ATUAL

Em consonância, o contexto de interação entre as pessoas e as informações tem influência na maneira como se relacionam, pensam e consomem produtos. De acordo com a pesquisa realizada pelo Net Effect Systems¹ no ano de 1999, cerca de 80% dos usuários da época não utilizavam o comércio eletrônico, sendo que a falta de segurança foi a principal justificativa para esse resultado. Portanto, logo após o seu surgimento, o comércio virtual enfrentou barreiras em virtude do medo das pessoas em fazerem suas compras pela internet.

Em contrapartida, no ano de 2014, esse número de vendas efetuadas via comércio eletrônico, saltou correspondendo a 10% do total de faturamento do comércio por ano² no país, ultrapassando US\$300,00 bilhões revolucionando o meio de compra e venda de produtos, e, dessa forma, criando um comércio virtual denominado de “e-commerce”, firmando um novo tipo de relação consumerista, sendo notório o grande crescimento que este apresenta.

De modo evidente, a Internet “ganhou” a confiança das pessoas e se popularizou, gerando mudanças no perfil dos consumidores e o modo como compram, possibilitando e incentivando um aumento na realização de negócios jurídicos de compra e venda através da internet.

Assim, cabe ressaltar que o e-commerce é interessante e vantajoso para o fornecedor pelo custo de manutenção e investimento serem inferiores ao do comércio físico, por não ter um despesas altas com diversos funcionários, aluguel do espaço, contas de energia e água mais caras e não precisar necessariamente ter o estoque físico no momento que o consumidor compra o produto de fato, basta entregá-lo no prazo estipulado para o mesmo.

Já o consumidor vê vantagem nesse tipo de comércio pela facilidade em não precisar nem sair do conforto de sua casa para efetuar a compra e ter o produto em mãos recebido também em casa após alguns dias apenas. Além do preço dos produtos serem, muitas vezes, mais baixos que os comprados em uma loja física, devido a essas lojas virtuais repassarem o custo menor para o produto final, ficando, portanto, mais barato.

Em continuidade, havendo a parte consumidora; a parte fornecedora e a vontade de ambas em celebrar o contrato, tem-se uma relação consumerista. Desse modo, o e-commerce também se configura como uma relação consumerista.

Visto isso, o presente trabalho destaca a atuação do judiciário em meio à relação consumerista virtual acerca da reparação do dano moral. Além de observar o entendimento das doutrinas e da Lei perante tal problemática, pois com essa

1 Empresa da área de tecnologia atuante nos EUA.

2 Segundo dados colhidos do e-commerce Brasil

dissipação acelerada e o surgimento desse novo modo de compra de produtos ou serviços é necessário também um desenvolvimento do Direito, a fim de regulamentar e solucionar de maneira justa os conflitos que inevitavelmente surgem com esta nova prática de comércio.

3 | AS RELAÇÕES DE CONSUMO E O DIREITO

Observado a evolução da tecnologia, da internet e do comportamento da sociedade através do novo perfil de consumidor pontua-se a indispensável proteção ao consumidor no cumprimento dos contratos dos negócios jurídicos firmados virtualmente.

Nesse sentido, ao momento que se contrai uma obrigação de dar ou de fazer, no âmbito do Direito Civil, tem-se um encargo e uma responsabilidade que se espera o cumprimento. O contrato de obrigação estabelecido, pelas partes deve ser cumprido. Caso ocorra o seu descumprimento, há consequências para as partes envolvidas.

Desse modo, em conformidade com o Código Civil, o não cumprimento do contrato por alguma das partes estabelecidas gera dano, e esse dano causado ao lesado na relação jurídica deve ser reparado. Havendo, portanto, obrigação de reparar, independentemente de culpa, nos casos especificados em lei, ou quando a atividade normalmente desenvolvida pelo autor do dano implicar, por sua natureza, risco para os direitos de outrem.

A proteção ao consumidor é fato de grande relevância ao país, cujo além do Código de Defesa do Consumidor, o próprio Código Civil normatiza a temática, elucidando em seu artigo 927: “Aquele que, por ato ilícito (artigos 186 e 187), causar dano a outrem, fica obrigado a repará-lo”, e no artigo 944 do mesmo: “A indenização mede-se pela extensão do dano”. Com isso, para melhor entendimento, é relevante a distinção dos diferentes tipos de dano presentes no ordenamento jurídico, no presente trabalho, ressalta-se o dano moral.

Assim, o dano, de maneira geral, seria o “mal ou ofensa que tenha uma pessoa causado a outrem, da qual possa resultar uma deterioração ou destruição à coisa dele ou um prejuízo a seu patrimônio” (SILVA, 1993, p. 3).

Dando prosseguimento, dano material seria mais um elemento dos pressupostos da responsabilidade civil, conforme estabelece Flávio Tartuce. Nesse viés, o doutrinador Clayton Reis conceitua o dano material como aqueles que atingem os bens e objetos de natureza corpórea ou material e, por consequência, são suscetíveis de imediata avaliação e reparação possuindo valor econômico no campo das relações negociais.

Como adendo, vale conceituar também o dano moral, no qual, de acordo com a doutrinadora Maria Helena Diniz é “a lesão de interesses não patrimoniais de pessoa

física ou jurídica, provocada pelo ato lesivo” (DINIZ, 2003, p. 84) e de maneira complementar, Carlos Roberto Gonçalves assevera que:

dano moral é o que atinge o ofendido como pessoa, não lesando seu patrimônio. É lesão de bem que integra os direitos da personalidade, como a honra, a dignidade, intimidade, a imagem, o bom nome, etc., como se infere dos art. 1º, III, e 5º, V e X, da Constituição Federal, e que acarreta ao lesado dor, sofrimento, tristeza, vexame e humilhação” (GONCALVES, 2009, p.359).

Em continuidade, a comprovação da existência de dano material é mais simples, visto que possui a materialidade do dano evidente compreendendo documentos, comprovantes de pagamento, e outros.

Por outro lado, o dano moral é intrínseco ao indivíduo lesado, sendo que dificilmente é certificado através de documentos palpáveis, sendo bastante enigmático em virtude da sua subjetividade. Contudo, a problemática não pode ser ignorada pelo julgador nos casos concretos, devendo ser reconhecido através do contexto dos fatos.

Desse modo, é valioso que seja garantido aos consumidores os princípios do Código de Defesa do Consumidor e Código Civil, a fim de haver a reparação por danos morais, se couber, avaliando os casos minuciosamente para que o consumidor lesado, parte hipossuficiente da relação de consumo, não seja prejudicado em nenhuma hipótese.

Nesse aspecto, de acordo com a 37º edição da pesquisa Webshoppers, realizada no ano passado (2018), feita pela Ebit em parceria com a Elo, o faturamento do e-commerce, em 2017, foi de R\$ 47,7 bilhões e houve crescimento de 12% em relação a 2016.

Em decorrência desse crescimento acelerado, ocorre, muitas vezes, o não cumprimento do contrato por parte do fornecedor, surgindo, portanto, demandas para o judiciário sanar esses litígios oriundos dessa nova modalidade de relação consumerista.

Assim, toda vez que se constata uma violação do direito de um indivíduo determinado na relação consumerista, percebe-se uma ofensa à esfera patrimonial do mesmo e dependendo do caso atinge também à esfera moral, devendo ser julgado pelo judiciário para conseguir a reparação na forma de indenização.

4 | O RECONHECIMENTO DO DANO MORAL NAS RELAÇÕES CONSUMERISTAS VISTUAIS

Com o “baixo custo”³ em manter uma loja virtualmente, o mercado de comércio virtual tornou-se atrativo e cresceu significativamente nos últimos anos. Juntamente

3 Baixo custo em relação aos gastos em manter uma loja física de mesmo porte.

com isso, o assustador aumento do acesso das pessoas com acesso à internet contribuiu de maneira positiva, impulsionando ainda mais esse tipo de comércio.

Contudo, acompanhado do crescimento das vendas, vêm as situações em que o serviço não é satisfatório ao consumidor, necessitando assim, da busca pelo judiciário para sanar a lide gerada. E, é nesse aspecto que o papel do Direito se faz importante e deve acompanhar o avanço tecnológico da sociedade, progredindo para que as leis proporcionem segurança e amparo aos mesmos.

Destarte, observando o cenário jurídico atual e as jurisprudências a respeito do referido tema, a problemática se revela da dificuldade do judiciário em reconhecer o dano moral oriundo da compra por intermédio da internet, pois há uma falta de mecanismos normativos específicos para esse tipo de relação consumerista.

Em virtude de o dano moral ser intrínseco ao lesado, há uma grande dificuldade de comprovação na forma de documentos. Entretanto, não se pode fingir que ele não está presente e julgá-lo inexistente.

Como já mencionado no presente trabalho, o dano moral é a lesão causada a outrem o atingindo como pessoa, não seu patrimônio, o que torna injusto a ideia de não ser reconhecido perante as compras realizadas pela internet.

Nessa perspectiva, a título exemplificativo para tornar a problemática mais palpável, tem-se o caso hipotético em que um indivíduo realiza a compra de um brinquedo infantil destinado a presentear uma criança, sua sobrinha, na noite de Natal. O consumidor toma todos os devidos cuidados em realizar a compra com bastante antecedência para que produto esteja em mãos no tempo hábil de entregá-lo à criança na data dita por ele, visto que é algo que ela espera com ansiedade há meses, e, conforme as informações da loja, o prazo máximo estipulado para entrega está de acordo. Entretanto, ocorre que por negligência da loja fornecedora, o prazo limite de entrega se encerra, semanas depois o Natal chega e, o produto ainda não foi entregue ao consumidor.

O indivíduo sofre o dano material, visto que pagou pelo produto e não recebeu e, ainda, observa-se a lesão moral sofrida, pois ele se comprometeu a presentear a criança na data do Natal, prometendo que ela ganharia o produto tão esperado, mas isto não ocorreu por falha do fornecedor, gerando uma situação de desconforto, vergonha e frustração perante a criança.

O judiciário, em sua maioria, ainda tapa os olhos diante de situações como esta, pois ainda não acredita que as compras oriundas do comércio virtual podem gerar danos morais ao consumidor, encarando como mero aborrecimento e entendendo que o simples inadimplemento não gera o dever de indenização, o que vai à contramão dos princípios constados nas normas do Código de Defesa do Consumidor.

Essa dificuldade de reconhecimento do dano moral nas compras efetuadas por e-commerce aumenta ainda mais em virtude da falta de normatização. O Direito

necessita adequar-se na medida em que a sociedade se modifica, a fim de conseguir sanar as problemáticas existentes no meio social do país, ressaltando que a parte hipossuficiente da relação jurídica tenha amparo jurídico também nesses casos.

Nada obstante, existem alguns poucos julgados que configuram e reconhecem o dano moral em compras e-commerce, como por exemplo, o entendimento do Egrégio Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais dar-se-á:

APELAÇÃO CÍVEL - AÇÃO DE RESCISÃO CONTRATUAL C/C RESTITUIÇÃO DE QUANTIAS PAGAS E INDENIZAÇÃO POR DANOS MORAIS – COMPRA VIA INTERNET - MERCADORIA NÃO ENTREGUE - DANO MORAL – CONFIGURAÇÃO - VALOR DA INDENIZAÇÃO - RAZOABILIDADE E PROPORCIONALIDADE. Constatada a falha na prestação do serviço, consubstanciada na não entrega dos produtos adquiridos pelo consumidor na internet, a fornecedora deve responder pelos danos experimentados pelo autor. O valor da indenização deve ser fixado segundo os princípios da razoabilidade e proporcionalidade, mostrando-se apto a reparar, adequadamente, o dano suportado pelo ofendido, servindo, ainda, como forma de obstar a reiteração da conduta ilícita pelo condenado. Os honorários advocatícios de sucumbência devem ser fixados de acordo com os parâmetros traçados pelo art. 20 do CPC, não se mostrando razoável a redução pretendida pela parte autora. - A sentença que entendeu dessa forma deve ser mantida e o recurso não provido. Processo: Apelação Cível 1.0439.12.017249-9/001 017249977.2012.8.13.0439 (1); Relator(a): Des.(a) Mariângela Meyer; Data de Julgamento: 26/11/2013; Data da publicação da súmula: 06/12/2013).

Em avença, o entendimento jurisprudencial do Egrégio Tribunal do Estado de São Paulo é elucidado:

EMENTA INDENIZAÇÃO POR DANO MORAL. COMPRA DE BICICLETA PELA AUTORA PARA PRESENTEAR SUA FILHA NO NATAL. NEGOCIAÇÃO FEITA PELA INTERNET. AUSÊNCIA DA ENTREGA DO PRODUTO DENTRO DO PRAZO. DANOS MORAIS. OCORRÊNCIA. INDENIZAÇÃO. REDUÇÃO DEVIDA. O transtorno causado à autora pelo não recebimento do produto que foi adquirido para presentear sua filha na noite de Natal aliado ao descaso da ré em tentar resolver o problema com certeza lhe causaram aborrecimentos indevidamente e transtornos que ultrapassaram o mero dissabor, ensejando a condenação por danos morais. Quantum indenizatório que deve ser fixado com base nos critérios da razoabilidade e da proporcionalidade, a fim de reparar o dano moral experimentado, sem caracterizar enriquecimento indevido. Recurso parcialmente provido. TJ-SPApelaçãoAPL 10003088920188260001. Data de publicação: 10/10/2018.

Assim, nos casos em tela, os julgadores observaram a lesão do consumidor também de natureza moral, reconhecendo que houve o dano moral e que o lesado deveria sofrer a devida reparação pelo fato lesivo ocorrido.

Por conseguinte, a reparação por dano moral nas compras realizadas pelo comércio eletrônico virtual deve ser analisada categoricamente de maneira individual, observando a possível lesão sofrida pelo consumidor, para que o mesmo não seja prejudicado de maneira alguma, sendo importante ressaltar o preceito da boa-fé em ambas as partes do negócio jurídico.

Por fim, o direito necessita adequar-se às necessidades do meio social em que se

encontra. Dessa maneira, dependendo da finalidade do produto, comprovado os fatos da compra e falha da entrega ocorridos, os tribunais devem levar em consideração a indenização por dano moral, já que muitas vezes, todo o transtorno gerado pelo não cumprimento do contrato por parte do fornecedor causou constrangimento, estresse, tensão e afins, ocasionando dano psicológico ao consumidor, atingindo sua moralidade.

REFERÊNCIAS

- BARBOSA, Simone Diniz Junqueira; SILVA, Bruno Santana da. **Interação Humano Computador**. Elsevier Editora Ltda, Rio de Janeiro, 2010, p. 44. Disponível em: https://books.google.com.br/books?hl=ptBR&lr=lang_pt&id=qk0skwr_cewC&oi=fnd&pg=PP2&dq=surgimento+do+computador+&ts=RND15ImXft&sig=cQNAiCAa_x11ijBL9HwsdISiW7s#v=onepage&q=surgimento%20do %20computador&f=false Acesso em: 09 jul. 2019.
- CARVALHO, Marcelo Sávio Revoredo Menezes de. **A Trajetória da Internet no Brasil: do surgimento das redes de computadores à instituição dos mecanismos de governança**. 2006. Monografia (Mestrado) Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2006. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Marcelo_Carvalho17/publication/268809917_A_TRAJETORIA_DA_INTERNET_NO_BRASIL_DO_SURGIMENTO_DAS_REDES_DE_COMPUTADORES_A_INSTITUICAO DOS_MECANISMOS_DE_GOVERNANCA/links/54774a4 30cf2a961e4825bd4.pdf. Acesso em: 30 abr. 2019.
- DINIZ, Maria Helena. **Curso de Direito Civil Brasileiro – Responsabilidade Civil**. 33 ed. São Paulo: Saraiva, 2019. v. VII.
- FRANCO, Júlio César silva Mendonça. **Danos Morais: compensabilidade e quantificação**. 2008. Monografia (Mestrado em direito) Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, Franca, 2008. Disponível em:<http://www.dominiopublico.gov.br/download/teste/arqs/cp069507.pdf>. Acesso em: 1 maio 2019.
- GONÇALVES, Carlos Roberto. **Direito civil brasileiro**. 16. ed. São Paulo: Saraiva, 2008. v. III.
- KEAMPF, Karl. **Historical Monograph: Electronic Computers Within the Ordnance Corps**. Cap. 2, 1961, p. 19-39.
- LORENZETTI, Ricardo L. **Comércio eletrônico**. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2004.
- LUNARDI, Guilherme. **12 dados que comprovam o crescimento do e-commerce no Brasil**. [S. l.], 18 jun. 2018. Disponível em: <https://www.ecommercebrasil.com.br/artigos/12dados-que-comprovam-o-crescimento-do-e-commerce-no-brasil/>. Acesso em: 1 maio 2019.
- MARQUES, Claudia Lima. **Contratos no Código de Defesa do Consumidor: O novo regime das relações contratuais**. 5. ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2006.
- MARQUES , Claudia Lima; BENJAMIN, Antônio Herman V.; MIRAGEM, Bruno. Comentários ao Código de Defesa do Consumidor. São Paulo: **Revista dos Tribunais**, 2006. Disponível em: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/28422/mod_resource/content/1/Claudia%20Lima%20Marques%20-%20Comentários%20art.%2043%20CDC.pdf. Acesso em: 1 maio 2019.
- PLANALTO. **Decreto-Lei nº 7962**, de 15 de março de 2013. . Brasília, 15 mar. 2013. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato20112014/2013/Decreto/D7962.htm. Acesso em: 1 maio 2019.
- REIS, Clayton. **Avaliação do dano moral**. 3. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2000, p. 8-9.

SARAIVA, Vade Mecum. **Constituição Federal**. São Paulo, ed. Saraiva, 2018.

SILVA, De Plácido e. **Vocabulário Jurídico**, 12. ed., Rio de Janeiro: Forense, 1993, v. I. p. 3.

SOBHIE, Amir Ayoub; DE OLIVEIRA, Deymes Cachoeira. Proteção do Consumidor no Comércio Eletrônico: Inovações relevantes para as vendas on-line no Brasil a partir do Decreto Federal nº 7.962/2013. **Revista Eletrônica de Iniciação Científica**, Itajaí, p. 84107, 30 out. 2013. Disponível em: <https://www.univali.br/graduacao/direitoitajai/publicacoes/revista-de-iniciacao-cientificarcic/edicoes/Lists/Artigos/Attachments/934/Arquivo%2006.pdf>. Acesso em: 30 abr. 2019.

SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE MINAS GERAIS. Apelação Cível 1.0439.12.017249-9/001 0172499-77.2012.8.13.0439 (1); Relator(a): Des.(a) Mariângela Meyer; Data de Julgamento: 26/11/2013; Data da publicação da súmula: 06/12/2013).

TARTUCE, Flávio. **Direito civil: direito das obrigações e responsabilidade civil**. 8. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2014, p. 344, v. 2.

VIEIRA, Eduardo. **Os Bastidores da Internet no Brasil: A história de sucesso e de fracasso que marcaram a web brasileira**. BarueriSP: Editora Manole Ltda, 2003, p. 8-11. Disponível em: https://books.google.com.br/books?hl=ptBR&lr=lang_pt&id=tR4t1Lg2uCcC&oi=fnd&pg=PR18&dq=surgimento+da+internet+no+brasil&ots=0iXUVNJqA9&sig=09QmaoL3vHTBh0AAi07wyKkXsk#v=onepage&q=surgimento%20da%20internet%20no%20brasil&f=false Acesso em: 09 jul. 2019.

CAPÍTULO 3

A EFERVESCÊNCIA ALÉM DOS COPOS: UMA REFLEXÃO SOBRE O PRODUTO COCA COLA E O *AMERICAN WAY OF LIFE*

Data de aceite: 27/03/2020

Patrícia Maragoni Machado de Almeida

Universidade Federal Fluminense

Volta Redonda – RJ

<http://lattes.cnpq.br/5617395642072058>

Joyce Gonçalves Altaf

Rede Doctum

Juiz de Fora – MG

<http://lattes.cnpq.br/4729992860551883>

Luciano Alves Nascimento

Universidade Estadual de Minas Gerais

Barbacena – MG

<http://lattes.cnpq.br/0737654082334736>

Márcio Moutinho Abdalla

Universidade Federal Fluminense

Volta Redonda – RJ

<http://lattes.cnpq.br/4524218198273943>

RESUMO: O objetivo deste estudo foi analisar as ações dos atores Estado e Coca Cola em sua relação com o chamado *American way of life*, o qual se caracteriza pelo estilo de vida americano que promove e defende a liberdade, a prosperidade e o consumo. Para alcançar esse objetivo, a abordagem teórico-metodológica utilizada foi a Análise Crítica do Discurso, conforme a vertente defendida por Norman Fairclough. Assim, como *corpus*

de análise, foram utilizados trechos de falas, relatos e notas com coleta no livro “*For Good, Country And Coca-Cola: The Definitive History of the Great American Soft Drink and The Company That Makes It*”, em sua versão traduzida para português, de atores membros das duas entidades em questão. Os resultados apontaram forte relação entre Estado e Coca Cola na busca de seus interesses, os quais estavam profundamente alinhados.

PALAVRAS-CHAVE: American way of life. Coca Cola. Estado.

1 | INTRODUÇÃO

Diante de uma suposta “aldeia global”, com fronteiras cada vez mais plásticas e virtualmente encurtadas, o isolamento e a imunidade ao culturalmente novo, desconhecido, e até mesmo estranho à primeira vista, torna-se menor e perde forças. A tal fato, soma-se o bombardeio ao qual populações, dos mais distintos lugares, estão/são expostas acerca de estilos de vida, música, cinema, moda e produtos de variadas categorias de consumo.

O nascimento da Coca Cola não foi ao acaso. Muito menos, foram o seu sucesso e a sua expansão mundo a fora. Para Pendergrast

(2013, p.26), a bebida “foi produto de um tempo, de um lugar e de uma cultura” e, para justificar o alto patamar de êxito atingido, o autor aponta as condições vigentes na América ao final do século XIX como cruciais do sucesso vindouro.

A disseminação e a expansão mundial da Coca Cola tomaram proporções tão gigantescas que, “com exceção do ‘OK’, ‘Coca-Cola’ é a palavra universalmente mais reconhecida e a sua bebida tornou-se um símbolo do estilo ocidental de vida.” (PENDERGRAST, 2013, p. 26).

O *American way of life* foi primordial na primeira metade do século XX, pois para Cunha (2017, p. 18), ele foi um mecanismo de “reforçar os valores individuais e coletivos” e ainda capaz de contribuir com a reconstrução econômica e social americana no contexto pós crise de 1929.

Conforme Lind (2006, p. 4), “na maioria, se não em todas, das guerras estrangeiras dos Estados Unidos, (...) os soldados americanos morreram lutando pela liberdade de seus concidadãos nos Estados Unidos – e não pela liberdade dos governos estrangeiros (...).” A liberdade defendida, então, era sempre a americana, e este interesse fazia com que os Estados Unidos brigasse ao lado daqueles que se prejudicados fossem, de alguma forma, tal prejuízo respingaria como ameaça e/ ou perigo para a liberdade americana. Assim, “o objetivo do *American way of strategy* sempre foi defender o *American way of life*.” (LIND, 2006, p. 4).

Medidas políticas, como ações de *soft power*, não foram apenas defendidas e divulgadas pelo Estado, dado que empresas, por meio de seu *marketing*, foram grandes aliadas ao propagarem modelos que se alinhavam ao que o governo objetivava. (SEIFFERT, 2013) E assim fez a Coca Cola. A proximidade na relação entre o governo dos Estados Unidos e a empresa Coca Cola tornou-se tão profunda, a ponto de Robert Winship Woodruff, o presidente da Coca Cola Company entre 1923 e 1954, não precisar exercer sua influência política direta em relação ao poder público a fim de que atingisse seus interesses privados, pois “o Estado frequentemente procurava ajudá-lo” (WENER, 1996, p. 114).

Assim, é conveniente a análise sobre em que medida a propagação do *American way of life* e da bebida Coca Cola estiveram entrelaçadas, atendendo aos interesses estatais, comerciais e, também, estatais e comerciais ao mesmo tempo.

Diante do problema, o objetivo principal deste trabalho é analisar as ações dos atores Estado e Coca Cola, para compreender a influência exercida nesta relação entre agente público e privado nos dois sentidos. Como objetivos específicos, propomos caracterizar o *American way of life*, analisar a postura adotada pelo governo americano em relação a Coca Cola e da Coca Cola em relação ao governo americano.

A pesquisa se delimita em realizar a análise entre o *American way of life* e Coca Cola dentro do contexto que engloba, em essência, a Segunda Guerra Mundial

(1939-1945) e alguns anos seguintes a tal acontecimento, devido às consequências posteriores.

Quanto à estrutura, o trabalho está organizado, além desta introdução, em mais quatro partes, assim divididas: a seção dois propõe uma discussão teórica sobre o *American way of life* e a Coca Cola; já a seção três discorre sobre a Análise Crítica do Discurso, abordagem teórico-metodológica utilizada; a quarta seção é composta pelas análises realizadas por meio da bagagem teórico-metodológica apresentada na seção três e norteada pela seção dois. Por fim, a quinta seção traz as considerações finais, seguidas pelas referências.

2 | DISCUSSÃO TEÓRICA

No século XX, com vistas à expansão em diversas áreas e dimensões, os Estados Unidos lançaram mão do uso massivo do seu *soft power*, a capacidade de cooptar ao invés de coagir (NYE, 2004), especialmente com a disseminação, em várias áreas do globo, do chamado “*American way of life*” – em tradução livre, estilo de vida americano. Para Lind (2006, p. 7), “não há interesse mais vital na política externa americana e nenhum ideal mais importante que a preservação do *American way of life*”.

Como exemplo de tal situação, tem-se a Política de Boa Vizinhança - *Good Neighbor Policy* - propagada pelos Estados Unidos, entre 1933 e 1945 pelo governo de Franklin Delano Roosevelt, inclusive no Brasil, com objetivo de espantar a influência alemã e impor a presença do *American way of life*. (LIND, 2006; CAMPOS-TOSCANO, 2009; LOCASTRE, 2011)

De acordo com Cunha (2012, 2017), o *American way of life* se traduz em um estilo de vida padronizado e idealizado, em que se prega a ideia de que o trabalho levará ao progresso, sendo possível desfrutar dos benefícios proporcionados pela modernidade e que seus elementos giram em torno, principalmente, de bens de consumo.

Para melhor compreender tal modelo e suas implicações, é interessante voltar no tempo alguns bons anos e ver a faísca que deu início a tudo isso – a Convenção Constitucional da Filadélfia, na qual foi aprovada a Constituição americana.

A Constituição dos Estados Unidos, aprovada no século XVIII e vigente até os dias de hoje, traz as palavras de Jacob Shallus em seu preâmbulo sobre “formar uma União mais perfeita, estabelecer a Justiça, assegurar a Tranquilidade doméstica, providenciar a defesa comum, promover o Bem-Estar geral e assegurar as Bêncas da Liberdade para nós e nossa Posteridade”.¹ O *American way of life* carrega consigo

¹ NATIONAL ARCHIVES. America's Founding Documents, c2018. The Constitution of the United States: A

a ideia de trabalho vinculado à prosperidade, o que evidentemente bebe na fonte dos valores americanos estabelecidos e propagados aos cidadãos desde a Constituição.

Como afirma Seiffert (2013, p. 3291), “consumir transformou-se em um ato de lazer e liberdade para as famílias”. Assim, nada mais libertador e americano de ser, com associação a progresso e modernidade, do que o estímulo ao consumo em larga escala e sua prática. Todo o ideal de prosperidade e liberdade amplamente defendido pelos americanos foi construído atrelado à prosperidade e à liberdade, especificamente segundo os moldes estadunidenses.

A bebida Coca Cola, criada por John Pemberton, nasceu em 1886. Pemberton, um médico, ex-combate ferido da Guerra Civil americana, que se tornou viciado em morfina, buscou uma alternativa a seu problema, recorrendo à cocaína, com a crença de que esta não iria viciá-lo e o desintoxicaria. (PENDERGRAST, 2013)

Ao final do século XIX, era comum as pessoas irem às farmácias americanas em busca do que fosse matar sua sede nas famosas fontes de soda. Apresentada como a bebida que carregava consigo um estigma de felicidade, lá estava a Coca Cola – preparada frente ao consumidor e logo entregue a ele, feita através da mistura de gelo, xarope de coca e água gasosa. (PENDERGRAST, 2013)

Com seu sucesso e expansão quase meteóricos, a Coca Cola, através de pesados investimentos principalmente em *marketing*, foi se consolidando no mercado e nos corações americanos. O *American way of life* e a Coca Cola caminhavam de mãos dadas, uma vez que a bebida carregava consigo o forte símbolo da vida americana e os estigmas de “ocidentalização” e/ou “modernização” em nações as quais adentrava. (CAMPOS-TOSCANO, 2009)

De acordo com Fairclough (2001, p. 91), “o discurso contribui para a constituição de todas as dimensões da estrutura social que, direta ou indiretamente, o moldam e o restringem”. Devido aos pesados esforços mercadológicos empregados na promoção do produto Coca Cola, o *american way of life* propagou-se através dos discursos.

Este resultado se deu em razão de que o discurso não se encontra estanque nem estático em relação ao meio social, ele e o meio estão em constante troca. Assim, para Fairclough (2001, p. 91), o discurso reside também na prática, a qual não se restringe a uma representação do mundo, o que corresponde à “significação do mundo, constituindo e construindo o mundo em significado.”

Quando a América entrou na II Guerra Mundial, a Coca-Cola tinha mais de 50 anos de idade (...), em um anúncio de 1942, a U. S. Rubber Company afirmou que “entre as coisas simples da vida diária”, pelas quais lutavam os soldados americanos, figuravam “as garrafas de Coke, que dentro em breve eles estarão bebendo de novo na farmácia da esquina”. (PENDERGRAST, 2013, p. 186).

Transcription. Disponível em: <<<https://www.archives.gov/founding-docs/constitution-transcript>>> Acesso em: 06 de abr. de 2019.

Após o ataque japonês à base naval de Pearl Harbor, Robert Woodruff, que presidiu a Coca Cola de 1923 a 1954, declarou “Providenciaremos para que cada homem nas forças armadas consiga uma garrafa de Coca-Cola por cinco centavos, onde quer que esteja e qualquer que seja o custo para a companhia”. (PENDERGRAST, 2013, p. 186).

Esta declaração revela não apenas o forte patriotismo, ela é também uma ilustração de forte ação publicitária, ao revelar pretensão e desejo de aumentar, cada vez mais, a presença da Coca Cola pelo globo, visto que, à época, fora dos Estados Unidos, a bebida havia se consolidado apenas no Canadá, em Cuba e na Alemanha. (PENDERGRAST, 2013).

A Coca Cola, em 1942, produziu, com seus próprios recursos financeiros, vários pequenos filmes de alto teor patriótico, para exibi-los em empresas e clubes. Entre tais produções, estava a intitulada “The Free American Way”, em livre tradução, “O modo americano de liberdade”. Tal filme promovia o Programa de Economia de Guerra. (WENER, 1996).

3 | DESCRIÇÃO METODOLÓGICA

Com a definição do problema e do objetivo, constatou-se que a pesquisa se caracteriza como qualitativa, pois a mesma trata de interpretações acerca de realidades sociais” (BAUER, GASKEL, 2002). Para Flick (2004, p. 20), entre os aspectos essenciais da pesquisa qualitativa estão “escolha correta de métodos e teorias”, “reconhecimento e análise de diferentes perspectivas”, “reflexões dos pesquisadores a respeito de sua pesquisa” e “variedade de abordagens e métodos.”

A coleta de dados foi realizada nas bases *Scielo*, *Web of Science*, *Scopus* e *Google Scholar*, por meio de buscas pelos termos “american way of life”, “coca cola”, “coke” nos campos “título”, “resumo” e “palavras-chave”. A busca dos termos foi feita de duas formas: isolada e, posteriormente, de forma combinada, como, por exemplo, “american way of life AND coke”. Também foram usados livros de autores seminais em relação ao tema. A maior parte da construção do referencial teórico se deu calçada nos artigos retornados pelas buscas das bases. Os trechos analisados foram extraídos do livro “*For Good, Country And Coca-Cola: The Definitive History of the Great American Soft Drink and The Company That Makes It*” de Mark Pendergrast.

Como abordagem analítica, foi escolhida a Análise Crítica do Discurso (ACD), a qual se trata de uma abordagem teórico-metodológica. Para além da questão textual e de aspectos linguísticos, a abordagem da ACD também envolve as dimensões de prática discursiva e de prática textual. A Análise Crítica do Discurso parte do pressuposto que há sempre uma intencionalidade por trás de cada produção discursiva (SILVA; GONÇALVES, 2017), com interesses e motivações, das mais

variadas naturezas, que impulsionam e também atingem as dimensões de distribuição e consumo.

A abordagem proposta estimula um raciocínio emancipatório, ao jogar luz sobre proposições que são socialmente construídas e consolidadas como naturais, e quando examinadas mais profundamente é possível observar que se encontram calcadas em aspectos de dominação e relações desiguais de poder. (ABDALLA; ALTAF, 2018).

Para realização das análises, seguiu-se o *framework* proposto por Abdalla e Altaf (2018) para Análise Crítica do Discurso, com base em Fairclough (2001), *framework* este que sintetiza, de forma didática, as etapas e passos recomendados para realização das análises, conforme figura 1.

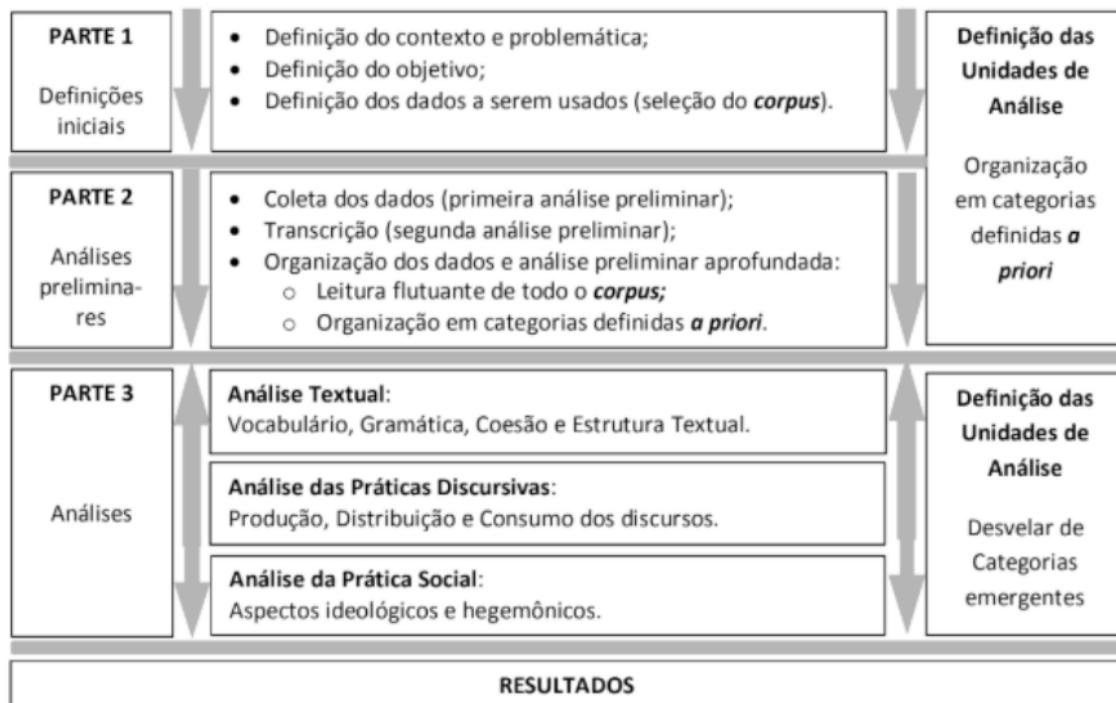


Figura 1: *Framework* para Análise Crítica do Discurso

Fonte: Abdalla e Altaf (2018, p. 40)

É válido mencionar que não se empregou a totalidade do *framework*, já que não se coletou dados primários (a exemplo de entrevistas), dispensando a necessidade de realização de transcrições, já que todo o material analisado partiu de fontes secundárias. Desta forma, o processo analítico concentrou-se basicamente na terceira parte do *framework*, que ilustra a abordagem tridimensional de Norman Fairclough.

4 | ANÁLISES

Nas definições iniciais, seguindo o *framework* de Abdalla e Altaf (2018), duas

unidades de análise foram elencadas, estabelecendo categorias para os grupos aos quais os atores pertenciam, quais sejam: (i) “Governo Americano”, através das forças armadas americanas e (ii) “Coca Cola”. Estas categorias foram definidas com base na análise das falas dos dois tipos de atores identificados, verificando em que medida convergiam e/ou divergiam em seus discursos.

O contexto, a problemática e o objetivo foram apontados conforme a presente pesquisa foi se desenvolvendo. Para a seleção do *corpus*, a fonte de coleta escolhida foi a versão traduzida por Ruy Jungmann, de “*For Good, Country And Coca-Cola: The Definitive History of the Great American Soft Drink and The Company That Makes It*”, obra de Mark Pendergrast. A obra traduzida recebeu o título: “Por Deus, Pela Pátria e Pela Coca-Cola: a história não autorizada do maior dos refrigerantes e da companhia que o produz”. O quadro 1 sintetiza a codificação das categorias analíticas empregadas e os respectivos atores analisados.

Ator	Categoria baseada na entidade	Data do trecho selecionado	Código para identificação
Oficial	Forças Armadas EUA	1942	Ator 1
Soldado	Forças Armadas EUA	1944	Ator 2
Observador técnico	Coca Cola	1948	Ator 3
Executivo	Coca Cola	1950	Ator 4

Quadro 1: Codificação das Categorias Analíticas e Atores Analisados

Fonte: Elaboração própria

As análises preliminares iniciaram-se com a coleta de trechos extraídos da versão traduzida da obra de Pendergrast. Tal escolha se justifica em razão de os dados serem obtidos por meio de fonte secundária, o que inevitavelmente já faz com que haja perdas, como sobre diferentes entonações de voz, expressões faciais e hesitações. (FAIRCLOUGH, 2001)

Outro aspecto que fomentou a escolha pela obra traduzida refere-se ao fato de que, realizar uma tradução do original demandaria, neste caso, o conhecimento que um linguista de fato, como um tradutor, detém. Em muitas situações há mais de um termo que pode ser correspondente para a mesma palavra em idiomas diferentes e, partindo deste princípio e do exposto anteriormente, uma nova tradução do original poderia, em certa medida, prejudicar o material de análise. Após leitura e organização, as categorias preliminarmente definidas foram mantidas, uma vez que se mostraram compatíveis com o objetivo a ser alcançado.

Os trechos selecionados para análise foram extraídos das partes III e IV do livro, “A Idade de Ouro (1923-1949)” e “Apuros na Terra da Promissão”, respectivamente, devido, em especial, ao recorte temporal e coincidente entre a ascensão da bebida Coca Cola e a propagação do *american way of life*.

A terceira etapa de análise, envolvendo análise textual, da prática discursiva e

da prática social vem a seguir, após os trechos usados. As ênfases em negrito foram todas acrescentadas no presente trabalho para ajudar na análise. É válido ressaltar o quanto entrelaçadas e interligadas estão, optando-se por não isolar cada aspecto desses durante o discorrer da análise.

"Muito pouca gente para e pensa no grande papel que a Coca-Cola desempenha na formação e manutenção da moral entre o pessoal militar. Para ser franco, não saberíamos como descobrir uma bebida tão satisfatória e refrescante que substituisse a Coca-Cola. Por isso mesmo, temos fundadas esperanças de que sua companhia possa continuar a nos abastecer durante esta emergência. Em nossa opinião, a Coca-Cola poderia ser classificada como um dos produtos essenciais para reforçar o moral dos rapazes nas Forças Armadas." (PENDERGRAST, 2011, p. 187) — Oficial americano escrevendo para seu engarrafador local, 1942. (Ator 1).

"Hoje foi um dia tão importante que tive que lhe escrever e contar o que aconteceu. Todo mundo na companhia ganhou uma Coca-Cola. Isso talvez não signifique muito para você, mas gostaria que pudesse ter visto alguns desses caras que estão no exterior há 20 meses. Apertaram a Coke contra o peito, correram para suas tendas e simplesmente olharam para ela. Ninguém bebeu a sua ainda, porque, depois que a beber, ela acaba. De modo que não sabem o que fazer." (PENDERGRAST, 2011, p. 186) — Soldado Dave Edwards, escrevendo da Itália para o irmão, 1944. (Ator 2).

Quando o Ator 1 relata sobre o papel que a Coca Cola desempenha entre os militares, vê-se a confirmação de tal fato através do Ator 2, o qual interpreta o acontecimento de ganhar uma garrafa de Coca Cola como algo tão grandioso que o leva a relatar tal episódio em carta destinada a seu familiar. A Coca Cola se tornou uma representação tão perfeita do que era ser americano, dos ideais defendidos pelos Estados Unidos, que cativou, numa dimensão sem igual, as forças armadas, as quais “se renderam” à bebida.

Ao afirmar que seus companheiros “simplesmente olharam para ela”, depois de apertá-la contra o peito, referindo-se a Coca Cola ganhada, a fala do Ator 2 mostra que sentimentos como afeto, saudosismo e patriotismo estavam impregnados na visão que os soldados tinham da bebida, a qual era personificação e materialização do *American way of life*.

O problema ao qual o Ator 1 se refere, quando menciona “emergência”, foi o rationamento de açúcar enfrentado. Enquanto escreve, é possível observar, nas palavras do Ator 1, cordialidade e grande exaltação ao produto Coca Cola. Ainda que fosse um oficial das forças armadas, o Ator 1 “se curva”, assume posição humilde e gentil ao contatar um funcionário da empresa Coca Cola, alguém que normalmente carrega consigo um estigma social de subalterno e que não tem atrelada à sua imagem a pompa e o poder que se associam a um membro de forças armadas. O quadro 2 apresenta recortes que sintetizam os termos de “Linguagem traduzida para o esforço patriótico de guerra”, produzidas pelo Ator 3.

Linguagem regular da Coca-Cola	Linguagem em razão da necessidade militar
"Pra fazer as vendas subirem, caras , a gente tem que se virar"	"Cavalheiros, como representantes do Serviço de Reembolsável do Exército, encarregados da produção e distribuição do refrigerante, gostaríamos de ajudá-los em qualquer problema que possam ter. "
"Pra serem vendidas, têm que ser geladas de doer no dente."	"Descobrimos que as pessoas preferem suas Cokes abaixo de 5°C e gostaríamos de lhes mostrar como fazer isso. "
" Sr. Vendedor , a fim de que o senhor possa aproveitar nossa publicidade, gostaríamos de instalar esta bela tabuleta feita sob encomenda, que identificará seu negócio como um lugar que vende Coke."	"Cavalheiros, podemos fornecer-lhes litografias que darão um toque de lar a seu balcão de gasosas, bar de Coke, etc."

Quadro 2: Linguagem traduzida para o esforço patriótico de guerra

Fonte: PENDERGRAST, 2011, p. 199

— Notas de George Downing enquanto ocupou o posto de Observador Técnico na Alemanha em 1946

As notas que formam o material produzido pelo Ator 3, em certa medida, se relacionam com o que foi produzido pelo Ator 1, ao estarem construídas com aspectos de submissão. Observa-se que o tratamento usado entre as diferentes hierarquias dentro da empresa Coca Cola e o tratamento da empresa com militares se revelam bem distintos um do outro.

Quando o Ator 3 afirma “caras, a gente tem que se virar”, há a informalidade, empregada no uso do substantivo “caras”, enquanto alguém em posição de comando na empresa fala com seus subordinados, o que não ocorreria no caminho contrário desta relação. Além disto, “tem que se virar” revela uma ideia de obrigação, de que não há outro jeito. Num instante, a chefia é informal e se aproxima dos subordinados, os chamando de “caras” e, no segundo seguinte, endurece revelando a obrigação que ela anseia que seja cumprida.

Na transformação da primeira sentença do Ator 3 para o trato com os militares, tudo muda. A começar pelo termo “cavalheiros”, substantivo e adjetivo masculino, denotando um tratamento gentil e cortês. A expressão “gostaríamos de ajuda-los”, no futuro do pretérito, revela um posicionamento educado e de grande disposição da empresa para com os militares.

A segunda sentença do Ator 3 e sua correspondente se encontram em situação parecida com as sentenças anteriores, sobre o uso do imperativo relacionado a “ter”, ao se dirigir aos funcionários da empresa e, novamente, a cordialidade ao dialogar com os militares, expressada no uso do futuro do pretérito “gostaria”.

Um novo aspecto surge com a análise da terceira sentença do Ator 3. A formalidade empregada no tratamento “Sr. Vendedor” traz certa distância entre a empresa Coca Cola e seu vendedor, e a distância é mantida, ainda que com a forma polida “gostaríamos”, pelo termo “negócio”, ao remontar a uma relação, que de fato,

está restrita ao mundo dos negócios. Já com os militares, há novamente o tratamento “cavalheiros”, como na primeira sentença, e “um toque de lar” vem trazer a ideia e seu reforço dos estigmas de patriotismo, valores americanos, estilo de vida, todos associados à bebida Coca Cola.

A bebida Coca Cola foi se tornando cada vez mais consolidada nos corações americanos e pelo mundo afora, atingindo seu objetivo de expansão pelo globo e sendo ilustração máxima do *American way of life*, como revela a sentença do Ator 4. **“Aparentemente, alguns de nossos amigos no exterior têm dificuldade em distinguir entre Estados Unidos e Coca-Cola. Talvez a gente não devesse queixar-se muito por causa disso.”** (PENDERGRAST, 2011, p. 217) — Um executivo da Coca-Cola conversando com outro, 1950 (Ator 4).

Quando ele fala sobre a dificuldade que, fora dos Estados Unidos, as pessoas tinham de dissociar a Coca Cola e o país, revela que, para muitos, Estados Unidos e Coca Cola eram a mesma figura. O país era representado pela bebida. A bebida representava o país. Quando o Ator 4 afirma que sobre não dever se queixar sobre tal fato, enxerga-se, por meio de sua fala, que ele não se queixaria mesmo. Em meio à disputa ideológica do contexto daquela época e junto a isto, a expansão da Coca Cola atrelada aos Estados Unidos, a exportação do que traduzisse o *American way of life* era mais do que desejada.

5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

A bebida Coca Cola nasceu e cresceu respaldada nos ideais americanos de liberdade e prosperidade que foram se tornando cada vez mais próximos ao hábito do consumo, ao ponto de a Coca Cola se tornar ícone do estilo ocidental de vida.

O estilo ocidental de vida em tal contexto diz respeito ao dos Estados Unidos especificamente, ou seja, trata-se do *American way of life*. Como expressão “Coca Cola” tornou-se termo universal, sendo um dos mais conhecidos e difundidos pelo mundo, nada melhor para empresa e governo, neste caso, sua associação ao *American way of life*.

Com as análises à luz da abordagem da Análise Crítica do Discurso, foi possível constatar que a Coca Cola não preenchia apenas copos e garrafas – ela inundou corações americanos de maneira sem igual, além de conquistar e marcar presença mundo a fora.

Quando a empresa tem interesses convergentes com aqueles elencados pelo governo, ela trabalha a favor dele para alcançar os próprios interesses, como quando em 1942 a Coca Cola investiu seus recursos financeiros na produção de pequenos vídeos com conteúdo patriótico.

O cuidado e a diferenciação que a empresa Coca Cola se esforçou em empregar

em sua relação com as forças armadas americanas pode mostrar que não apenas o governo age trabalhando habilidades de cooptação em suas ações. E foi possível constatar que, com isso, o próprio governo dos Estados Unidos tomava iniciativas para ajudar a Coca Cola.

Tamanho apoio e ajuda, todavia, não eram isentos e muito menos inocentes, visto que o interesse da política externa americana tinha objetivo de defender seu *American way of life*, o que fez o governo enxergar na bebida Coca Cola e em sua relação com a empresa, uma grande oportunidade de defesa.

A Coca Cola apresentou trato muito habilidoso ao lidar tanto internamente, com seus funcionários e equipes, como com os militares, sabendo como não apenas trazer tais distintas categorias para seu lado como também mantê-las.

Os militares se submeteram à bebida Coca Cola. A empresa Coca Cola se submeteu aos militares. E a ninguém a bebida Coca Cola se submeteu. E, diante de todo o exposto, surge a reflexão: a Coca Cola promoveu o *American way of life* ou o *American way of life* promoveu a Coca Cola? Observa-se que ambos se promoveram simultânea e reciprocamente e, com isto, foram bem-sucedidos em sua meta de impor seus valores e ideiais.

REFERÊNCIAS

- ABDALLA, M. M.; ALTAF, J. G. **Análise Crítica do Discurso em Administração e em Gestão: Sistematização de um Framework Metodológico**. Revista ADM.MADE, v. 22, n. 2, p. 35-47, 2018.
- BAUER, M. W., GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. 2.ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2002.
- CAMPOS-TOSCANO, A. L. F. **O percurso dos gêneros do discurso publicitário: uma análise das propagandas da Coca-Cola**. São Paulo: Editora UNESP; São Paulo: Cultura Acadêmica, 2009. 257 p.
- CUNHA, P. R. F. **American way of life: representação e consumo de um estilo de vida modelar no cinema norte-americano dos anos 1950**. Tese (Doutorado em Comunicação e Práticas de Consumo) - Escola Superior de Propaganda e Marketing, ESPM. São Paulo, p. 246, 2017.
- _____. **O cinema musical norte-americano – gênero, história e estratégias da indústria do entretenimento**. São Paulo: Annablume; Fapesp, 2012.
- FAIRCLOUGH, N. **Discurso e Mudança Social**. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2001.
- FLICK, U. **Uma Introdução à Pesquisa Qualitativa**. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- LIND, M. **The American Way of Strategy**: U. S. foreign policy and the American way of life. Oxford: University Press, 2006.
- LOCASTRE, A. V. **Brasil, Estados Unidos e a Política da Boa Vizinhança, Através da Revista “Em Guarda” (1940-1945)**. In: Anais do XXVI Simpósio Nacional de História, São Paulo, 2011.
- NYE, J. S. Jr. **Soft Power**: the means to success in world politics. New York: Public Affairs, 2004.

PENDERGRAST, M. **For God, Country, and Coca-Cola**: The Definitive History of the Great American Soft Drink and the Company That Makes It. 3. ed. New York: Basic Books, 2013.

_____. **Por Deus, Pela Pátria e Pela Coca-Cola**: a história não autorizada do maior dos refrigerantes e da companhia que o produz. 2. ed. Rio de Janeiro: Ediouro, 1991.

SILVA, E. R.; GONÇALVES, C. A. **Possibilidades de incorporação da análise crítica do discurso de Norman Fairclough no estudo das organizações**. Cadernos EBAPE.BR, v. 15, n. 1, p. 1-20, 2017.

SEIFFERT, A. S. **O american way of life na literatura e em imagens estadunidenses na década de 1950**. In: IV Encontro Nacional de Estudos da Imagem e I Encontro Internacional de Estudos da Imagem, 2013, Londrina. Anais do IV Encontro Nacional de Estudos da Imagem, 2013. p. 3290-3299.

WERNER, M. **Consumer culture and participatory democracy: The story of coca-cola during World War II, Food and Foodways: Explorations in the History and Culture of Human Nourishment**. Food and Foodways, v. 6, n. 2, p. 102-129, 1996.

ROLAGEM DA DÍVIDA PÚBLICA MOBILIÁRIA FEDERAL

Data de aceite: 27/03/2020

Data de submissão: 31/03/2020

Gustavo Celeste Ormenese

Bacharel em Direito pela Universidade de São
Paulo
Campinas – São Paulo
<http://lattes.cnpq.br/9593977174631386>

RESUMO: o presente artigo abordará o endividamento público como instrumento necessário para o financiamento dos programas de políticas públicas. Desde que geridos com responsabilidade, transparência, controle e sustentabilidade, pode ser poderoso instrumento para persecução deste fim. O conceito de dívida pública, positivado na Lei de Responsabilidade Fiscal, pode ser objeto de diversas classificações. Para apresentação do fenômeno da rolagem da dívida, mais relevante é a classificação entre dívida mobiliária, constituída por títulos emitidos pelo governo, e dívida contratual, contraída por contratos, especialmente com organismos multilaterais. O acompanhamento da dívida mostra que a dívida mobiliária é muitas vezes maior que a contratual na composição do estoque da dívida pública brasileira total. Argui-se, neste artigo, que o desenvolvimento de um mercado de títulos é essencial para a gestão da dívida

pública. Nesse contexto, a operação de rolagem é instrumento para a administração sustentável da dívida. Por fim, conclui-se apresentando a posição do refinanciamento da dívida na Lei de Responsabilidade Fiscal, na Lei de Diretrizes Orçamentárias e na Lei Orçamentária Anual, com especial atenção ao esforço de transparência gestora promovido pelos Planos de Financiamentos Anuais.

PALAVRAS-CHAVE: dívida pública, refinanciamento, dívida pública mobiliária.

ROLLOVER OF FEDERAL PUBLIC DEBT SECURITIES

ABSTRACT: this paper addresses the public debt as important means to finance public policies. Its management with necessary levels of responsibility, transparency, control and sustainability, may deliver a powerful tool for financing the public sector. The Brazilian Fiscal Responsibility Law sets the legal definition for public debt, allowing several views on its impact. To better understand the concept of public debt rollover, the most useful definitions are the public debt securities, which comprise securities issued by the government, and contractual obligations, incurred with multilateral international organisms. The current stock of Brazilian public debt shows a much higher and continuously growing stock of public debt

securities than of contractual obligation. This paper argues that a market for public debt securities is an important tool for the public debt management. As so, rollover operations may be used to a sustainable control of debt. This is argued by the explanation of the rollover operations as set forth in the Brazilian Fiscal Responsibility Law, as well as the annual Budget Guidelines Law and Annual Budget Law, with a special focus on the transparency mechanisms of the Multiannual Budget Plan.

KEYWORDS: public debt, rollover, public debt securities.

1 I CONCEITO DE DÍVIDA PÚBLICA

O desenvolvimento histórico do Estado culminou, no final do século XX, com a assunção pela figura estatal de diversas atividades, tanto no campo social quanto, inclusive, no campo econômico. Isso acarretou uma pesada pressão nas Contas Públicas, que deveriam fazer frente à esses volumosos novos gastos. Com efeito, é dessa época o desenvolvimento teórico e prático no campo da Dívida Pública, não obstante as relevantes bases e premissas antes estabelecidas, como o Clube de Paris, e o desenvolvimento do Mercado Financeiro e de Capitais em âmbito internacional, que muito contribuiu para o fortalecimento dos institutos sobre esse campo do Direito Financeiro.

Para satisfazer o interesse público que, como acima exposto, tem seu calibre alargado nos últimos anos, o Poder Público pode buscar receitas originárias, i.e. decorrentes da exploração econômica do Patrimônio Público, receitas derivadas, i.e. decorrentes do *ius imperii* estatal que legitima a tributação e, por fim, recorrer ao endividamento público.

Ressalte-se, aqui, que tal a importância do endividamento público como fonte de receitas, que o fenômeno é verdadeiro desdobramento da autonomia financeira dos entes políticos e dessa forma deve ser preservada. Tal a relevância desse conceito que a Constituição Federal determina, em seu artigo 34, como uma das hipóteses de intervenção federal nos Estados e no Distrito Federal, o não pagamento da dívida fundada por mais de dois anos consecutivos, salvo motivo de força maior. A mesma hipótese autoriza a intervenção dos Estados nos municípios.

Como se verá adiante, a gestão correta do endividamento, com mecanismos de controle adequados, antes de deletérios, pode funcionar como mecanismo de financiamento ao desenvolvimento nacional. Para isso, no entanto, é preciso observar limites ao endividamento que preservem a capacidade de endividamento¹ do ente

¹ A capacidade de endividamento é medida para avaliar o endividamento sadio pelo ente político. Considera, à margem de cálculos econômicos e apenas a título explicativo, (i) a capacidade do ente em perceber recursos financeiros para adimplir a dívida no prazo e na forma pactuada; (ii) previsibilidade dos gestores de políticas públicas, considerando seu histórico de ações e a sustentabilidade da trajetória da dívida em sua perspectiva histórica; e (iii) a aderência das despesas a serem realizadas com os recursos obtidos pelo endividamento *vis a vis* essa forma de captação de recursos, v.g., evitando que se utilizem os recursos para despesas com pessoal.

político envolvido. Nas palavras de LUSTOSA DA COSTA²:

"O endividamento público é um instrumento fundamental para a distribuição intertemporal ótima das políticas públicas. É por meio dele que a provisão dos bens públicos pode ser temporalmente dissociada da arrecadação dos recursos para lhe fazer face. Para que o instrumento do endividamento possa cumprir de forma adequada seu papel, faz-se necessário que o emissor adote uma política crível, em que os valores contratualmente estipulados sejam honrados. Em outras palavras, a política fiscal tem de ser sustentável."

Essa capacidade de endividamento nada mais é que solvabilidade do ente político, que é a crença por outros entes políticos e pelo mercado de que o tomador de recursos honrará com o pactuado nos instrumentos de dívida. Transportando isso para o Estado, a dívida sustentável não é somente aquela que, após ciclos orçamentários, poderá ser adimplida pela superação das despesas pelas receitas. Há outro importante componente que é o adimplemento sem sacrifício a políticas públicas prioritárias ou pela utilização da expansão monetária fraudulenta, que acarreta em inflação e muito já castigou a sociedade brasileira.

Conforme exposição de ASSONI FILHO, BLACHERIENE E ANDRADE³, a dívida pública é negócio jurídico dotado de quatro características essenciais:

"A celebração deste negócio jurídico exige: a) autorização legislativa (lei orçamentária ou específica); b) atendimento de uma finalidade pública; c) possibilidade de alteração e/ou rescisão unilateral do contrato por parte do Poder Público; e d) necessidade de prestação de contas (sujeição ao controle do Poder Legislativo e Tribunais de Contas)."

O estabelecimento de um conceito uno para dívida pública sempre foi tema espinhoso para a doutrina do Direito Financeiro. Com a edição da Lei Complementar nº 101, de 4 de maio de 2000, a Lei de Responsabilidade Fiscal, positivou-se, em seu artigo 29, inciso I, o conceito de dívida pública consolidada ou fundada como "*montante total, apurado sem duplicidade, das obrigações financeiras do Ente da Federação, assumidas em virtude de leis, contratos, convênios ou tratados e da realização de operações de crédito, para amortização em prazo superior a doze meses.*"

2 | CLASSIFICAÇÕES PARA A DÍVIDA PÚBLICA

Para melhor analisar o fenômeno da dívida pública, possibilitando o acompanhamento e controle necessários, faz-se necessário estabelecer classificações. Trata-se de separar os montantes de dívida de acordo com critérios que favoreçam a análise.

2 Lustosa da Costa, 2009, p. 1.

3 Assoni Filho, Blacheriene e Andrade, 2016, p. 98-99.

Primeiramente, veja-se os critérios de classificação previstos na Constituição:

O primeiro critério, e mais basilar, é a classificação quanto ao ente subnacional tomador da dívida. Assim, divide-se, com base no princípio federativo brasileiro, bem como do artigo 52, incisos VI e VII da Constituição Federal, em dívidas assumidas pela União, Estados e Distrito Federal e municípios, com suas respectivas fundações públicas, autarquias e entes controlados. Com essa classificação, visa-se apartar dívidas contraídas por cada ente federativo, podendo-se apurar trajetórias individuais que, caso contrário, seriam imperceptíveis se observados no todo.

Uma segunda classificação útil, igualmente prevista constitucionalmente, é quanto ao local de pagamento. A dívida pode ser interna, se o pagamento se dá em praça dentro dos limites nacionais do tomador, ou externa, se o pagamento se dá para além desses limites, devendo ocorrer a transferência de divisas. Essa classificação é útil para medir o nível de dependência de credores internacionais, bem como de credores nacionais, podendo ser utilizada no acompanhamento dos riscos sistêmicos da prevalência de um ou outro tipo de credor.

Por fim, dentre as previsões constitucionais de classificação, encontra-se critério dúplice, que considera tanto a finalidade perseguida com o crédito tomado quanto o prazo da dívida, medido pelo prazo para amortização integral. Assim, divide-se em: (i) flutuante, assim chamada a dívida com prazo de amortização no mesmo exercício financeiro de sua contratação, inferior a doze meses, tendo por finalidade satisfazer necessidades de curto prazo ou “descasamentos”⁴ de caixa; e (ii) fundada, consolidada ou, mais comumente, consolidada⁵, assim chamada a dívida com prazo de amortização superior a doze meses, para exercício financeiro além daquele em que se deu a contratação.

Somente as classificações acima não são úteis para a administração financeira-orçamentária responsável da dívida pública. Com o tempo, economistas e juristas se debruçaram sobre a questão, de forma a possibilitar um acompanhamento mais técnico-econômico para o tema.

Na Lei de Responsabilidade Fiscal, define-se dívida pública mobiliária, sem apresentar seu outro lado, que é a dívida pública contratual. A dívida mobiliária, é definida no artigo 29, inciso II da referida Lei como “dívida pública representada por títulos emitidos pela União, inclusive os do Banco Central do Brasil, Estados e

4 O descasamento de caixa é conceito próprio da gestão financeira. Em poucas linhas, ocorre se as despesas são realizadas anteriormente e em maior volume que o recebimento de receitas. Trata-se de movimento financeiro norma, pela simples ocorrência de falta de capital para realizar as necessidades presentes, tendo em vista a concentração do capital em recebíveis futuros. Para o setor público, especialmente quanto à Administração Financeira-Orçamentária, esse tópico é de especial atenção na gestão de ativos.

5 Na Lei de Responsabilidade Fiscal, em seu artigo 29, inciso I, adota-se a seguinte definição legal para dívida pública consolidada: “montante total, apurado sem duplicidade, das obrigações financeiras do ente da Federação, assumidas em virtude de leis, contratos, convênios ou tratados e da realização de operações de crédito, para amortização em prazo superior a doze meses”.

Municípios". É sobre a dívida pública mobiliária que esse artigo lançará enfoque, uma vez que somente essa espécie de dívida é passível de rolagem, como se verá adiante. A dívida pública contratual, por sua vez, é a dívida captada por meio de contratos, firmados principalmente com organismos multilaterais, como o Banco Interamericano de Desenvolvimento, o Banco Internacional para Reconstrução e Desenvolvimento, o Clube de Paris, e Agências Governamentais. Essa divisão entre dívida mobiliária e contratual é útil pois sua gestão, especialmente pela possibilidade de rolagem e pelos diferentes tipos de credores, são diferentes em cada espécie.

A dívida pública mobiliária é, normalmente, apresentada em conjunto com outros critérios acima expostos, pela utilidade em sua mensuração e importância em seu acompanhamento e desenvolvimento ao longo do tempo. A Dívida Pública Mobiliária Federal (DPMF) compreende todos os títulos públicos federais, especialmente do Tesouro Nacional, excluídos em posse do Banco Central e, portanto, neutralizando os efeitos da política monetária e de possíveis impactos inflacionários. Outro conceito de relevância é a Dívida Pública Mobiliária do Governo Federal Interna (DPMFi) que é a dívida do governo federal emitida em títulos pelo Tesouro Nacional ou Banco Central (mas não por este possuída) internamente, com a praça de pagamento sendo brasileira. Exclui do seu cálculo a dívida interna, incluída na DPMF. Tratam-se de conceitos importantes para a apresentação do conceito de rolagem, como se verá nas próximas seções do presente artigo.

Outra classificação de relevância na análise econômica da dívida divide-a em: (i) dívida pública bruta, também chamada de Dívida Bruta do Governo Geral (DBG), que é a dívida da União, Estados e Municípios (daí Governo Geral⁶), de seus setores não-financeiros e do Banco Central do Brasil com os integrantes ou não do sistema financeiro nacional e todos os outros credores externos, obtida por meio de operações compromissadas, títulos de dívida, contratações bancárias e dívidas externas; e (ii) dívida pública líquida, também chamada de dívida líquida do setor público (DLSP)⁷, que é a dívida pública bruta, desconsiderando, em síntese, os ativos financeiros do setor público que são, em sua maioria, as reservas internacionais e os créditos que o Tesouro Nacional detém em face do Banco Nacional do Desenvolvimento – BNDES.

Importante conceito relacionado com a classificação acima é o de Dívida Fiscal Líquida, que é a Dívida Líquida do Setor público menos os ajustes patrimoniais, que são: (i) as dívidas geradas no passado que já produziram impacto macroeconômico;

6 Outros conceitos utilizados são: governo central, que abrange o Tesouro Nacional, o INSS e o Banco Central, governo federal, que abrange o Tesouro Nacional e o INSS e governos regionais, que abrange os governos estaduais e municipais.

7 O conceito de dívida líquida utilizada no Brasil difere ligeiramente do utilizado em outros países. O conceito brasileiro considera os ativos e passivos financeiros do Banco Central e, portanto, tem em conta a base monetária. A base monetária, por sua vez, equivale a emissão primária da moeda pela Banco Central, ou seja, é expressão do total de moedas e cédulas em circulação, bem como dos recursos dados em reservas bancárias.

(ii) os efeitos decorrentes da privatização de empresas de controle público, com a consequente apuração das receitas da alienação e a transferência dos passivos para o setor privado; e (iii) ajustes metodológicos no cálculo da dívida externa e interna em decorrência do efeito cambial sobre o estoque da dívida. O conceito de Dívida Líquida vem sendo apresentado como alternativa à Dívida Líquida do Setor Público, por levar em conta os ajustes patrimoniais acima indicados e por ter em sua variação a expressão do resultado fiscal nominal do período analisado.

3 | DÍVIDA PÚBLICA MOBILIÁRIA E DÍVIDA PÚBLICA CONTRATUAL

No caso da dívida pública federal, faz-se necessário distinguir entre a dívida mobiliária da dívida contratual, pela diferença nas dinâmicas que cada espécie assume quando submetidas à rolagem. Considere-se, no entanto, que a dívida mobiliária é consideravelmente mais volumosa que a dívida contratual, até mesmo pela maior facilidade que se tem na emissão de títulos e as facilidades que esse instrumento apresenta para sua circulação. A Dívida Pública Mobiliária Federal Interna (DPMFI) corresponde a 96,53% da Dívida Pública Federal em sua totalidade. O restante é representado por Dívida Pública Externa, equivalente a 3,47%. Dentro da Dívida Pública Externa, subdivide-se entre as dívidas mobiliárias e contratuais. As dívidas contratuais representam 9,89% da Dívida Pública Externa e apenas 0,34% da Dívida Pública Federal total. Veja-se, nesse sentido, a tabela abaixo⁸, que ilustra a evolução da composição do estoque da dívida pública federal, em escala de bilhões de reais:

	Set/16	Dez/16	Ago/17	Set/17	
DPF EM PODER DO PÚBLICO	3.046,91	3.112,94	3.404,00	3.430,83	
DPMFI	2.920,88	2.986,41	3.286,43	3.311,95	96,53%
LFT	797,95	868,48	1.076,66	1.056,14	
LTN	761,68	718,20	818,95	847,96	
NTN-B	851,70	880,37	915,53	923,23	
NTN-C	85,01	86,62	71,13	72,02	
NTN-F	376,64	383,17	356,46	364,75	
Dívida Securitizada	8,45	8,39	7,87	7,81	
TDA	2,25	2,22	2,02	1,99	
Demais	37,20	38,97	37,81	38,05	
DPFe 1	126,03	126,52	117,57	118,88	3,47%
Dívida Mobiliária	115,52	116,56	106,03	107,12	3,12% 90,11%
Global USD	100,10	101,11	91,78	92,78	
Euro	4,85	4,63	3,78	3,79	
Global BRL	10,57	10,83	10,47	10,56	
Dívida Contratual	10,50	9,96	11,53	11,76	0,34% 9,89%
Organismos Multilaterais	3,82	3,79	3,41	3,44	
Credores Privados / Ag. Gov.	6,68	6,16	8,12	8,32	

No caso da dívida contratual, pelo pequeno montante representado por essa espécie, as operações de rolagem são mais infrequentes. Até mesmo pela natureza

⁸ Tabela retirada do Relatório Mensal da Dívida Pública Federal de Setembro de 2017, disponível em: http://www.tesouro.fazenda.gov.br/documents/10180/622002/Texto_RMD_Set_17.pdf/cfb52efa-9d11-4258-a9b3-9ea3687c1500.

da dívida: por ser negociada diretamente com os credores, que são organismos internacionais multilaterais ou agências governamentais de fomento, não existe uma oferta de títulos nas condições de mercado. Cada contrato é especialmente celebrado para cada projeto, que são intensamente negociados em diversas rodadas entre as partes. Assim, para celebrar aditamentos ou refinanciar dívidas, a dificuldade é a mesma. Pela natureza contratual das dívidas, calcada no princípio do *pacta sunt servanda*, não é ideal juridicamente, apesar de viável economicamente, que o mesmo contrato seja prolongado sempre que seu vencimento se avizinhe. Nesse caso, além das negociações sobre taxas de juros e prazos, a contraparte deverá exigir novas garantias e novas obrigações do devedor, onerando ainda mais o contrato. Por outro lado, em comparação com a dívida mobiliária, a dívida contratual é menos sensível que os títulos públicos. Assim, os contratos de financiamento individuais não sentem com a mesma volatilidade alterações macroeconômicas ou nas condições momentâneas de mercado.

A dívida mobiliária é representada pelos títulos de crédito⁹ emitidos por entes públicos. Segundo Marcio Catapani, os títulos públicos são: “*papéis representativos de relações jurídicas de mútuo, cujas condições são estabelecidas em atos normativos, de caráter legal ou infralegal, e [o Estado] os oferece ao mercado, comprometendo-se a pagar, quando do resgate dos títulos, um valor superior àquele que recebeu quando da subscrição*”¹⁰. As vantagens da obtenção do financiamento por meio da dívida mobiliária em relação à dívida contratual são, em síntese: (i) a maior facilidade de colocação no mercado dos títulos, que são hoje, em grande parte escriturais, do que a assinatura individual de cada contrato; (ii) a maior eficiência na colocação dos títulos em mercado, visto que a negociação hoje se dá em ambiente virtual, possibilitando aumento no alcance de interessados, além da possibilidade de realização de diversas operações com maior facilidade e a liquidez dos títulos, característica positiva tanto para o tomador quanto para o credor; e (iii) os títulos são padronizáveis, o que, além de serem essenciais para a negociação em mercado referida no item anterior, possibilitam ganhos de escala e maior facilidade em sua

9 A definição dos títulos públicos como entes de crédito sempre foi matéria de controvérsia na doutrina, especialmente na doutrina comercialista. Prevalece, hoje, a posição de ASCARELLI, PONTES DE MIRANDA, CARVALHO DE MENDONÇA, dentre outros, para os quais o título de crédito pode ser público tendo em vista a característica do tomador do crédito como ente de Direito Público. CATAPANI, em original tese de mestrado, apresenta inovadora posição que contraria essa tendência, pela inexistência de documento físico que dê suporte ao título público e o exclua do conceito tradicional de título de crédito.

10 Catapani, 2014. Essa definição, apesar de precisa do ponto de vista jurídico, é falha sob o ponto de vista econômico pois: (i) não considera a possibilidade de rolagem da dívida, podendo o resgate ser adiado para data futura; e (ii) não ser verdade que sempre o Estado pagará valor superior àquele da subscrição do título. Apesar de ser verdade para todos os períodos históricos do Brasil, em que as taxas de juros são sempre positivas e figuram como as mais altas do mundo, já há países em que a taxa de juros é negativa, como o Japão. Assim, o investidor receberá menos que o valor do principal investido. Apesar de exótico, deve-se considerar que, pelo risco soberano, essencialmente próximo a zero nas economias desenvolvidas, e pela inflação em trajetória controlada, a taxa de juros negativa faz sentido econômico.

gestão e controle, além da significativa diminuição dos custos de transação.

O mercado doméstico de títulos públicos brasileiros é reconhecidamente um dos maiores, em tamanho absoluto, e de liquidez. O desenvolvimento desse mercado é um dos objetivos expressos da política de gestão da dívida pública brasileira, conforme paulatinamente se reafirma nos planos anuais de financiamento. Com relação a seus benefícios, veja-se SILVA, GARRIDO E CARVALHO¹¹:

"Em relação às políticas macroeconômicas, um mercado de dívida desenvolvido pode: reduzir a necessidade de financiamento dos déficits do governo e evitar sua exposição excessiva a dívidas denominadas em moeda externa; fortalecer a transmissão e a implementação da política monetária, incluindo o alcance de metas de inflação; viabilizar a suavização de gastos de consumo e investimento como resposta a choques; auxiliar na redução da exposição do governo a taxas de juros e a outros riscos financeiros; e reduzir os custos do serviço da dívida no médio e no longo prazos por meio do desenvolvimento de um mercado de dívida mais líquido.

"No campo microeconômico, o desenvolvimento do mercado de títulos é capaz de: aumentar a estabilidade e a intermediação financeiras por meio de maior competição e desenvolvimento de infraestrutura, produtos e serviços; auxiliar na mudança de um sistema financeiro primário (orientado para bancos) para um sistema mais diversificado, no qual o mercado de capitais pode complementar o financiamento bancário; viabilizar a introdução de novos produtos financeiros, à medida que a curva de juros (yield curve) do país se desenvolve, incluindo repos, derivativos e outros produtos que podem melhorar o gerenciamento de risco e a estabilidade financeira; e envolver a criação de uma completa infraestrutura de informação legal e institucional que beneficie o sistema financeiro como um todo."

Para que esse mercado se desenvolva, no entanto, é preciso que se verifiquem alguns requisitos de ordem político-econômico, como a estabilidade do governo e sua credibilidade, ordenamento jurídico sólido, especialmente nos âmbitos regulatório e tributário e políticas monetária e fiscais sustentáveis e incontroversas¹². Essas condições só foram atingidas no Brasil após o Plano Real, em grande parte pela estabilização da moeda, inflação em níveis controlados e, alguns anos depois, a disciplina instituída pela Lei de Responsabilidade Fiscal. De fato, uma análise da dívida pública doméstica mostra substanciais melhorias quanto à indexação e ao prazo mais alongado de amortização¹³.

Não é de se olvidar, ainda, conforme magistério de GERALDO ATALIBA, que o Estado pode usar dos títulos públicos para disciplinar e influenciar o comportamento

11 Silva, Garrido e Carvalho, 2009, p. 1.

12 World Bank, FMI, 2001.

13 Segundo LUSTOSA DA COSTA: "Até 1995, grande parte da dívida doméstica estava atrelada à taxa Selic, 7,9% (em julho de 1995), enquanto os títulos prefixados representavam apenas 8,5% da dívida e com prazo de emissão bastante reduzido (de até dois meses). Esse perfil era consequência de um ambiente de alta inflação que resultava na emissão de instrumentos com diferentes denominações, prazos e indexações, principalmente vinculados à correção monetária e à taxa de juros. Em períodos de incerteza, títulos como as Letras Financeiras do Tesouro (LFTs), indexadas à taxa Selic, possuem forte demanda, já que não incorrem em perdas caso a taxa de juros oscile" e "Em um ambiente de maior estabilidade econômica, o processo de desindexação da dívida pública permitiu que a parcela de títulos prefixados na dívida doméstica aumentasse para 58,95% em agosto de 1997, enquanto a parcela de títulos atrelados à taxa Selic chegou a ser eliminada. Essa estratégia de mudança no perfil da dívida foi possível por mais de dois anos (de julho de 1995 a outubro de 1997)".

do mercado financeiro¹⁴. De fato, na atual conjuntura brasileira, o mercado de títulos públicos brasileiros reverbera no ainda insipiente mercado de capitais brasileiro. O Estado pode, com isso, usar dos títulos públicos como instrumento de sua política monetária, controlando o estoque dos meios monetários no mercado, ou seja, controlar a quantidade de moeda em circulação na economia.

É de se considerar, também, que, a medida que os títulos públicos ganham confiabilidade, são cada vez mais usados como reserva de valor, ou seja, são usadas para a poupança em razão da manutenção de seu valor ao longo do tempo. Sublinhe-se que essa confiabilidade é medida pelo grau com que o emissor dos títulos honra os pagamentos no valor e nos prazos pactuados na data de sua emissão. A rolagem da dívida, por si só, não afeta essa confiabilidade. Como dito, no setor público, é comum que os títulos vençam para que somente depois sejam feitas novas ofertas ao mercado. O que importa para os credores e afeta a confiabilidade é a forma como se dá a rolagem da dívida e a trajetória com que a dívida pública assume. Se, por exemplo, o governo decide tomar mais créditos e, para isso, refinancia cada vez mais títulos com prazos menores ou taxas de juros maiores (dado o aumento do risco), isso sinaliza negativamente para o mercado.

4 | A ROLAGEM DA DÍVIDA PÚBLICA SOB OS PRIMAS ECONÔMICO E JURÍDICO

Sob o prisma econômico, a rolagem de qualquer dívida corresponde à extensão do seu prazo de vencimento. Assim, um devedor, ao ver seu passivo tornar-se exigível a curto prazo, e de forma a não gerar importantes impactos em seu caixa, escolhe por refinanciar sua dívida, alongando seu prazo de amortização. Na contabilidade do setor privado, não é raro que a rolagem se dê em relação a um mesmo credor, que escolhe refinanciar seu devedor mediante a renegociação de taxas de juros, prazos para amortização, entre outros. Assim sendo, a ocorrência do vencimento da dívida antiga e a assunção de nova dívida se dá simultaneamente, de forma que o caixa não tenha que suportar duas grandes movimentações financeiras: assim, não terá que desmobilizar ativos para saldar a dívida antiga. Altera-se, com isso, somente o perfil do passivo. Importante sublinhar que, despido da função econômica do refinanciamento, a mera troca de papéis ou emissão de novos títulos para resgate de títulos vincendos não constitui operação de rolagem, mas de renegociação. No setor público, não há a mesma preocupação com a simultaneidade das operações, tendo em vista que o governo central, além do devedor de menor risco dentro de um país, tem capacidade para honrar as dívidas vincendas, considerando o grande caixa do governo central e seu porte perante os credores. Importante ressaltar que,

¹⁴ “São adquiridos livremente, em quantidades variáveis e circulam no mercado como quaisquer outros títulos de crédito. Podem ser empregados com a finalidade – não de realizar crédito, mas – de disciplinar o mercado financeiro e absorver a poupança privada, disciplinando-a”. ATALIBA, 1973, p. 76.

mesmo vencidas as dívidas e pagas, não pode o governo simplesmente deixar de refinanciá-las, sob pena de comprometer o caixa que seria destinado a outras obrigações. Sobre a composição dos credores da dívida pública, confira-se a tabela abaixo¹⁵, expresso em bilhões de reais:

Mês	Instituições Financeiras	Fundos de Investimento	Previdência	Não-residentes	Governo	Seguradoras	Outros	Total								
set/16	704,99	24,1%	625,12	21,4%	708,54	24,3%	437,38	15,0%	159,34	5,5%	131,98	4,5%	153,54	5,3%	2.920,88	100,00%
dez/16	688,68	23,1%	659,77	22,1%	748,13	25,1%	427,83	14,3%	163,91	5,5%	136,54	4,6%	161,57	5,4%	2.986,41	100,00%
set/17	737,24	22,3%	829,60	25,0%	834,76	25,2%	416,33	12,6%	159,70	4,8%	154,12	4,7%	180,20	5,4%	3.311,95	100,00%

Sob o ponto de vista jurídico, a rolagem da dívida constitui o vencimento de um título ou contrato e, na sequência, assunção de novas obrigações em termos materialmente semelhantes, ressalvadas taxas de juros, prazos de amortização e outros elementos negociais que podem ser repactuados. Pode se tratar da celebração de outro instrumento ou título ou, ainda, aditamentos aos instrumentos originais.

5 | AS FORMAS DE ROLAGEM DA DÍVIDA

Como arguido anteriormente, é mais frequente e mais lógico sob a razão econômica, que a rolagem da dívida recaia sobre títulos da dívida, ou seja, sobre a dívida mobiliária. De fato, o controle e acompanhamento das operações de rolagem pelo Tesouro Nacional recai sobre a Dívida Pública Mobiliária Federal Interna (DPMFi). A realidade financeira dos Estados, especialmente do Brasil, faz com que seja impraticável que, com recursos próprios, o Estado quite todas as obrigações dos títulos públicos vincendos ou a vencer em um futuro próximo. É inevitável que o Estado tenha que realizar a rolagem, por patente necessidade econômica. Isso, por si só, não é fator deletério para a confiabilidade do tomador, como já explicado. De forma geral, se as condições de mercado são favoráveis, o tomador fará a rolagem de dívidas objetivando taxas de juros menores, dando preferência a taxas prefixadas¹⁶, e com prazos de vencimento mais longos. A esse respeito, confira-se a atual composição da Dívida Pública Federal (DPF) em relação a cada um dos indexadores que a compõe¹⁷:

15 Retirado do Relatório Mensal da Dívida Pública Federal de Setembro de 2017.

16 Ao dar preferência a taxas prefixadas, o tomador aumenta a qualidade de sua dívida. Assim, a previsibilidade de sua trajetória de endividamento será maior, se comparado com as alternativas de taxas indexadas a índices de preço (que variam conforme a inflação), a taxas flutuantes (que apresentam taxas distintas ao longo do tempo) e taxas indexadas ao câmbio (que ficam sujeitas a variações macroeconômicas e riscos sistêmicos do mercado internacional). A desindexação da dívida é perseguida pelos gestores da dívida como medida para redução da dependência em relação aos fundamentos macroeconômicos.

17 Retirado do Relatório Mensal da Dívida Pública Federal de Setembro de 2017.

							(R\$ Bilhões)		
	Dez/16		Ago/17		Set/17				
DPF	3.112,94	100,00%	3.404,00	100,00%	3.430,83	100,00%			
Prefixado	1.112,19	35,73%	1.185,89	34,84%	1.223,27	35,66%			
Índice de Preços	990,98	31,83%	1.009,94	29,67%	1.018,68	29,69%			
Taxa Flutuante	879,00	28,24%	1.086,55	31,92%	1.065,93	31,07%			
Câmbio	130,76	4,20%	121,62	3,57%	122,94	3,58%			
DPMFI	2.986,41	100,00%	95,94%	3.286,43	100,00%	96,55%	3.311,95	100,00%	96,53%
Prefixado	1.101,36	36,88%	35,38%	1.175,41	35,77%	34,53%	1.212,71	36,62%	35,35%
Índice de Preços	990,98	33,18%	31,83%	1.009,94	30,73%	29,67%	1.018,68	30,76%	29,69%
Taxa Flutuante	879,00	29,43%	28,24%	1.086,55	33,06%	31,92%	1.065,93	32,18%	31,07%
Câmbio	15,07	0,50%	0,48%	14,53	0,44%	0,43%	14,62	0,44%	0,43%
DPFe	126,52	100,00%	4,06%	117,57	100,00%	3,45%	118,88	100,00%	3,47%
Dólar	105,89	83,69%	3,40%	96,01	81,66%	2,82%	97,02	81,61%	2,83%
Euro	8,08	6,39%	0,26%	8,31	7,07%	0,24%	8,47	7,13%	0,25%
Real	10,83	8,56%	0,35%	10,47	8,91%	0,31%	10,56	8,88%	0,31%
Demais	1,73	1,36%	0,06%	2,77	2,36%	0,08%	2,83	2,38%	0,08%

A rolagem da dívida pode se dar de duas principais formas:

- (i) Indireta: sob o prisma econômico, há emissão de títulos que serão subscritos por qualquer participante do mercado. O tomador então utilizará os recursos obtidos para saldar os títulos já vencidos, de forma a neutralizar o resultado financeiro desse vencimento e da emissão de novos títulos. Sob o prisma jurídico, tem-se dois negócios distintos, não subsistindo qualquer laime jurídico entre o tomador e o possuidor do título já vencido. A rolagem indireta é a forma mais praticada na atualidade quando da gestão da DPFMi, pelos seguintes motivos: (a) os credores são pulverizados, dificultando a negociação individual com cada um para entrega de novos títulos; e (b) o mercado de títulos públicos é suficientemente grande para absorver a emissão de novos títulos.
- (ii) Direta: sob o prisma econômico, essa modalidade de rolagem ocorre pela entrega em pagamento dos títulos vincendos de novos títulos, inexistindo a entrega de valores em dinheiro ao credor. Sob o ponto de vista jurídico, a relação jurídica é preservada, pois foi objeto de novação. A rolagem direta, por sua vez, pode ser voluntária, se decorre de negociação entre as partes, ou compulsória, se o Estado obriga o particular a aceitar as novas condições. Ressalte-se que a negociação direta se dá em casos em que o credor (ou credores institucionalmente organizados) detém grande volume de papéis que, se postos a mercado, podem causar distorções por sua quantidade. A rolagem compulsória, apesar de mais frequente no passado, passou a ser mais rara, dada a sinalização negativa ao mercado dessa operação, afetando a confiabilidade do emissor dos títulos.

6 | DÍVIDA PÚBLICA E ORÇAMENTO: A POSIÇÃO DA ROLAGEM DA DÍVIDA E SEUS IMPACTOS

Para além da disciplina constitucional e os conceitos acima expostos na Lei de Responsabilidade Fiscal, é preciso ter a dimensão das inovações que esta Lei legou ao tema da dívida pública, especialmente reforçando como seu vetor a transparência. Isso se deve, mormente, a duas regras ali esculpidas:

(i) a proibição de emissão de títulos no mercado pelo Banco Central, no artigo 34: até então, o Banco Central utilizava, como instrumento de política monetária, ao lado de títulos de emissão do Tesouro Nacional em sua carteira, títulos de sua própria emissão. Isso causava confusão entre a política monetária e o gerenciamento da dívida. Com a proibição, o Banco Central passou a realizar operações compromissadas exclusivamente com títulos do Tesouro de seu ativo, marcando clara divisão entre a política fiscal da monetária.

ii) o artigo 5º, § 1º: nesse dispositivo, prevê-se que “*todas as despesas relativas à dívida pública, mobiliária ou contratual, e as recitas que as atenderão, constarão da Lei Orçamentária Anual*”. Antes dessa inovação, não era possível distinguir entre emissões de títulos que de fato aumentavam o estoque da dívida pública das emissões destinadas para o refinanciamento das dívidas vincendas, pela rolagem da dívida.

O compromisso com a gestão fiscal responsável assumido com a Lei de Responsabilidade Fiscal vem sendo paulatinamente ratificado anualmente nas Leis de Diretrizes Orçamentárias. Nos últimos anos, têm-se dedicado capítulo inteiro da LDO para disciplina da Dívida Pública Federal. Mais, o mesmo dispositivo tem sido reiterado, com relação ao refinanciamento da dívida. Nesse sentido, confira-se o artigo 93 da Lei nº 13.408, de 26 de dezembro de 2016, a Lei de Diretrizes Orçamentárias para o exercício de 2017:

“Art. 93. Será consignada, na Lei Orçamentária de 2017 e nos créditos adicionais, estimativa de receita decorrente da emissão de títulos da dívida pública federal, para fazer face, estritamente, a despesas com:

I - o refinanciamento, os juros e outros encargos da dívida, interna e externa, de responsabilidade direta ou indireta do Tesouro Nacional ou que venham a ser de responsabilidade da União nos termos de resolução do Senado Federal;

II - o aumento do capital de empresas e sociedades em que a União detenha, direta ou indiretamente, a maioria do capital social com direito a voto e que não estejam incluídas no programa de desestatização; e

III - outras despesas cuja cobertura com a receita prevista no caput seja autorizada por lei ou medida provisória.”

Importante notar, na LDO, previsão expressa para a rolagem da dívida, ou seja, para que os recursos obtidos com a emissão de títulos refinancie o principal, juros e encargos da dívida pública. Em seu Anexo V, o Anexo de Riscos Fiscais, produzido em atendimento ao artigo 4º, § 3º da Lei de Responsabilidade Fiscal, é feita profunda análise dos riscos advindos da gestão da dívida pública. Identifica, assim, dois riscos: (i) o risco de refinanciamento¹⁸, que decorre “do perfil de maturação da dívida”, ou

18 Na redação do Anexo V de Riscos Fiscais da Lei de Diretrizes Orçamentárias para o exercício de 2017, “O risco de refinanciamento é consequência do perfil de maturação da dívida. Nesse sentido, a redução do percentual vincendo em 12 meses é um importante passo para a diminuição desse risco, pois essa métrica indica a proporção do estoque da dívida que deverá ser honrada no curto prazo. [...] o Tesouro Nacional tem trabalhado no sentido de reduzir essa concentração, com queda praticamente contínua do percentual vincendo em 12 meses entre os

seja, do prazo de vencimento dos títulos públicos e dos contratos de financiamento. Esse risco existe pois o governo pode ter dificuldades em refinanciar sua dívida seguindo a trajetória de suavização dos prazos de vencimento e de desindexação dos títulos, já comentada; e (ii) risco de mercado, que captura os riscos de alterações sensíveis no mercado que impactem os custos dos títulos, ou seja, da sensibilidade do montante total da dívida em relação a alterações de ordem macroeconômica, especialmente dos títulos cambiais e indexados a taxas flutuantes.

Destaque todo especial vem sendo dado nas Lei Orçamentárias Anuais para o refinanciamento da dívida, que consta em unidade orçamentária específica. Na explicação de Passos e Castro¹⁹:

"Um dos mecanismos utilizados para a separação do refinanciamento da Dívida Pública Federal foi a criação de uma fonte orçamentária específica atrelada a uma natureza de despesa de principal também específica. A fonte 143 foi criada para registrar os recursos decorrentes de emissão de títulos que serão utilizados para o pagamento de principal da DPF, independentemente de ser uma dívida mobiliária ou contratual, enquanto a fonte 144 registra os recursos decorrentes da emissão de títulos que serão utilizados para as outras finalidades expressas na legislação".

Importante notar que, por força da Medida Provisória nº 450, de 9 de dezembro de 2008, convertida na Lei nº 11.943, de 29 de maio de 2009, no artigo 13 da Lei, “o excesso de arrecadação e o superávit financeiro das fontes de recursos existentes no Tesouro Nacional poderão ser destinados à amortização da dívida pública federal”.

Na Lei Orçamentária Anual, a Dívida Pública é manifesta de duas formas: (i) no orçamento do ministério, em seus programas e ações padronizados, para os financiamentos com destinação a programas setoriais específicos; e (ii) residualmente, todas as outras despesas nos “órgãos” Encargos Financeiros da União e Refinanciamento da Dívida Pública Mobiliária Federal, que tem a supervisão do Ministério da Fazenda e o Tesouro Nacional como unidade administrativa responsável pela execução.

Além dos diplomas legais acima, o sistema de planejamento e gestão da dívida brasileira tem evoluído e periodicamente, sob o mandamento da transparência, produzindo mais e mais informações e relatórios. Nesse sentido, destacam-se os Planos Anuais de Financiamento, produzidos anualmente desde 2001, por meio do qual divulga-se os objetivos e diretrizes para a administração da dívida federal.

Confira-se as diretrizes qualitativas presentes no Plano Anual de Financiamento de 2017: (i) substituição gradual dos títulos remunerados com taxas de juros flutuantes anos de 2004 e 2011. Ressalte-se que, desde 2009, o Tesouro Nacional tem conseguido manter esse indicador abaixo de 25%, valor considerado confortável, especialmente²⁴ quando se leva em conta a política do Tesouro Nacional que busca a manutenção de “colchão de liquidez” no montante equivalente a pelo menos três meses de vencimentos (ao final de 2015, o “colchão de liquidez” encontrava-se em torno de 6 meses do serviço da dívida). Observa-se, ainda, uma queda na parcela da DPF a vencer em 12 meses como proporção do PIB que, ao final de 2015, encontrava-se em torno de 10,2%. A expectativa é de continuidade na melhoria deste indicador”.

19 Passos e Castro, 2009, p. 12.

por títulos com rentabilidade prefixada e títulos remunerados com índices de preços; (ii) manutenção da atual participação dos títulos vinculados à taxa de câmbio, em consonância com seus limites de longo prazo; (iii) suavização da estrutura de vencimentos, com especial atenção para a dívida que vence no curto prazo; (iv) aumento do prazo médio do estoque; (v) desenvolvimento da estrutura a termo de taxas de juros nos mercados interno e externo; (vi) aumento da liquidez dos títulos públicos federais no mercado secundário; (vii) ampliação da base de investidores; e (viii) aperfeiçoamento do perfil da Dívida Pública Federal externa (DPFe), por meio de emissões e títulos com prazos de referência (*benchmark*), do programa de resgate antecipado e de operações estruturadas.

Confira-se, por fim, os valores realizados em 2016 e os limites para o estoque da dívida, sua composição e sua estrutura de vencimentos para 2017, também retirado do Plano de Financiamento de 2017²⁰:

Indicadores	2016	Limites para 2017	
		Mínimo	Máximo
Estoque (R\$ bilhões)			
DPF	3.112,9	3.450,0	3.650,0
Composição (%)			
Prefixados	35,7	32,0	36,0
Índices de Preços	31,8	29,0	33,0
Taxa Flutuante	28,2	29,0	33,0
Câmbio	4,2	3,0	7,0
Estrutura de vencimentos			
% Vincendo em 12 meses	16,8	16,0	19,0
% de Amortização em 12 meses*	13,4	—	—
Prazo Médio (anos)	4,5	4,2	4,4
Vida Média (anos)*	6,4	—	—

7 I CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo pretendeu apresentar a dívida pública como instrumento necessário para o financiamento das obrigações estatais. Se bem gerida, dotada de princípios transparentes de gestão e controle, pode ser um poderoso mecanismo de desenvolvimento nacional. Nesse sentido, deve-se atentar para o financiamento sustentável, desde que não apresente conflitos intergeracionais e o comprometimento demasiado das receitas futuras.

É nesse contexto que emerge a importância da rolagem da dívida pública, também referida como refinanciamento da dívida pública. Trata-se de mecanismo legalmente previsto e economicamente coerente utilizado na gestão da dívida pública. Em sua modalidade indireta, o tomador utiliza de receitas obtidas com a

20 Retirado do Relatório Mensal da Dívida Pública Federal de Setembro de 2017.

emissão de títulos ou celebração de contratos para saldar dívidas já vencidas, de forma a equilibrar seu caixa. Em sua modalidade direta, o tomador emite títulos para, simultaneamente, utilizar os recursos disso decorrentes para saldar dívidas vincendas ou a vencer em futuro próximo, de forma a não afetar ou desbalancear seu caixa.

REFERÊNCIAS

- ALVES, Luiz Fernando; SILVA, Anderson Caputo. **Planejamento estratégico da Dívida Pública Federal.** In: SILVA, Anderson C.; CARVALHO, Lena O.; MEDEIROS, Otávio L. (Orgs.) *Dívida Pública. A experiência brasileira.* Brasília: Secretaria do Tesouro Nacional / Banco Mundial, 2009.
- ASSONI FILHO, Sérgio. **Crédito Público e Responsabilidade Fiscal.** Porto Alegre: Núria Fabris, 2007.
- ASSONI FILHO, Sérgio; BLICHERIENE, Ana Carla; ANDRADE, Cesar Augusto Seijas de. **Dívida Pública.** In: OLIVEIRA, Regis Fernandes de; HORVATH, Estevão; CONTI, José Maurício; SCAFF, Fernando Facury (Orgs.) *Lições de Direito Financeiro.* São Paulo: Revista dos Tribunais, 2016.
- ATALIBA, Geraldo. **Empréstimos Públicos e seu Regime Jurídico.** São Paulo: Revista dos Tribunais, 1973.
- BRASIL. **Dívida Pública Federal: Plano Anual de Financiamento 2017.** Brasília: Secretaria do Tesouro Nacional, 2016.
- BURKHEAD, Jesse. **Orçamento Público.** Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1971
- CATAPANI, Marcio Ferro. **Títulos Públicos – Natureza Jurídica e Mercado.** São Paulo: Quartier Latin, 2014.
- FARIA, Rodrigo de Oliveira. **Reflexos do endividamento nas relações federativas brasileiras.** In: CONTI, José Mauricio; SCAFF, Fernando Facury; BRAGA, Carlos Eduardo Faraco. *Federalismo fiscal: questões contemporâneas.* Florianópolis: Conceito-IBDF, 2010, pp. 437-460.
- GIACOMONI, James. **Orçamento Público.** São Paulo: Atlas.
- JOHNSON, Ronald W.; JOYCE, Philip G.; LEE JR, Robert D. **Public budgeting systems.** 9th ed. Burlington: Jones & Bartlett Learning, 2013.
- LUSTOSA DA COSTA, Carlos Eugênio Ellery. **Sustentabilidade da dívida pública.** In: SILVA, Anderson C.; CARVALHO, Lena O.; MEDEIROS, Otávio L. (Orgs.) *Dívida Pública. A experiência brasileira.* Brasília: Secretaria do Tesouro Nacional / Banco Mundial, 2009.
- MARTINS, Ives G. S. e NASCIMENTO, Carlos V (org.). **Comentários à Lei de Responsabilidade Fiscal.** 6. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.
- MUSGRAVE, Richard A.; MUSGRAVE, Peggy B.. **Public Finance in Theory and Practice.** 5. ed. New York: McGraw-hill Book Company, 1989.
- NOGUEIRA, José Geraldo de Ataliba. **Empréstimos Públicos e seu Regime Jurídico.** São Paulo: Revista dos Tribunais, 1973.
- OLIVEIRA, Regis Fernandes de. **Curso de Direito Financeiro.** 5. ed. São Paulo: Revista dos

Tribunais, 2013.

PASSOS, Antônio de Pádua Ferreira; CASTRO, Priscila de Souza Cavalcante. **O Orçamento e a Dívida Pública Federal**. In: SILVA, Anderson C.; CARVALHO, Lena O.; MEDEIROS, Otávio L. (Orgs.) Dívida Pública. A experiência brasileira. Brasília: Secretaria do Tesouro Nacional / Banco Mundial, 2009.

ROCHA, Karla de Lima. **Estrutura institucional e eventos recentes na administração da Dívida Pública Federal**. In: SILVA, Anderson C.; CARVALHO, Lena O.; MEDEIROS, Otávio L. (Orgs.) Dívida Pública. A experiência brasileira. Brasília: Secretaria do Tesouro Nacional / Banco Mundial, 2009.

SILVA, Aline Dieguez B, de Meneses; Medereiros, Otavio Ladeira. **Conceitos e estatísticas da dívida pública**. In: SILVA, Anderson C.; CARVALHO, Lena O.; MEDEIROS, Otávio L. (Orgs.) Dívida Pública. A experiência brasileira. Brasília: Secretaria do Tesouro Nacional / Banco Mundial, 2009.

SILVA, Anderson Caputo; GARRIDO, Fernando Eurico de Paiva; CARVALHO, Lena de Oliveira. **Evolução recente do mercado de títulos da Dívida Pública Federal**. In: SILVA, Anderson C.; CARVALHO, Lena O.; MEDEIROS, Otávio L. (Orgs.) Dívida Pública. A experiência brasileira. Brasília: Secretaria do Tesouro Nacional / Banco Mundial, 2009.

WORLD BANK; FMI. **Developing government bond Market: a handbook**. Washington, DC: World Bank and IMF, 2001.

A GESTÃO DE AUDITORIA NO SISTEMA ÚNICO DE SAÚDE – SUS

Data de aceite: 27/03/2020

Albrendell Andrade Ferreira

Universidade Maurício de Nassau -UNINASSAU,
Centro de Saúde Escola do Marco- CSE
Belém-Pa

Hellen de Paula Silva da Rocha

Universidade do Estado do Pará- UEPA, Instituto
de Assistência à Saúde dos Servidores Públicos
de Belém- IASB
Belém-Pa

Tereza Cristina Abreu Tavares

Faculdade Metropolitana da Amazônia- FAMAZ,
Instituto de Assistência à Saúde dos Servidores
Públicos de Belém- IASB
Belém-Pa

contas com o objetivo de o habilitar a expressar
uma opinião sobre os referidos documentos de
modo a dar aos mesmos a maior credibilidade.

Na área da saúde, a auditoria foi
introduzida no início do século XX como
ferramenta de verificação da qualidade da
assistência através da análise de prontuários.
Hoje é utilizada como ferramenta de controle
e regulação dos serviços de saúde (PINTO;
MELO, 2010).

Para Santos e Barcellos (2009), a auditoria
é um sistema de revisão de controle, para
informar a administração sobre a eficiência
e eficácia dos programas desenvolvidos
e sua função é indicar os problemas e as
falhas, bem como apontar sugestões e
soluções, assumindo, portanto, um caráter
eminente mente educacional.

A auditoria se destaca como ponto
de convergência de todos os feitos, fatos
e as informações originadas dos diversos
segmentos de uma unidade, cuja finalidade
é avaliar as informações no sentido de
que sejam confiáveis, adequadas, totais e
seguras. Consequentemente, a execução
de uma auditoria, necessariamente, obriga-
se a analisar os diversos segmentos desta
unidade, assim como os fatores externos que,

1 | INTRODUÇÃO

A Auditoria é entendida como a análise
prévia, concomitante ou subsequente
da legalidade dos atos da administração
orçamentária, financeira e patrimonial,
bem como a regularidade dos atos técnico-
profissionais praticados (MELO; VAITSMAN,
2008).

Para Marques e Almeida (2004), a
Auditoria é uma verificação ou exame feito por
um auditor dos documentos de prestação de

de alguma forma, os influenciam, gerando dados para análise (ROCHA; SILVEIRA FILHO; SANT'ANNA, 2002).

Segundo Paim e Ciconelli (2007), a auditoria trata da avaliação sistemática da qualidade da assistência prestada ao cliente e hoje esse trabalho tomou grandes proporções no contexto da saúde pública, sendo necessário que a prática, em qualquer ramo da auditoria, seja baseada em evidências por meio da formação de conceitos sólidos que a fundamentam.

O trabalho da auditoria constitui-se numa relevante etapa do sistema de controle interno do SUS que tem o dever de manter a gestão e o controle social informados sobre a eficiência e eficácia dos programas em desenvolvimento. Não cabe à auditoria apenas evidenciar problemas e falhas do sistema, mas também é de fundamental que aponte sugestões e soluções assumindo, desta maneira, um caráter educador (RIBEIRO, 2005; CHIAVENATO, 2006).

A Auditoria de Gestão trata de uma revisão e avaliação da qualidade e oportunidade da informação. Em geral, tem-se mostrado uma ferramenta relevante no processo de avaliação da adequação dos programas e da existência de controle efetivo sobre as receitas e despesas. Neste sentido, contribui, sobremaneira, para a realização de análises econômicas na saúde. Pode ser utilizada, ainda, para avaliar se são contemplados os princípios de eficiência, eficácia e economicidade acerca das ações e serviços da administração pública. (GRATERON, 1999).

É de competência da SGEP - Secretaria de Gestão Estratégica e Participativa, o papel de auditar os recursos aplicados no SUS. O Departamento Nacional de Auditoria do SUS é componente federal do Sistema Nacional de Auditoria (SNA). Além de ajudar no resarcimento do Fundo Nacional de Saúde, o departamento também tem a função de orientar o uso correto de verbas destinadas à Saúde (BRASIL, 2011).

É por intermédio do Relatório de Gestão, que se constitui da prestação de contas dos recursos recebidos do Ministério da Saúde, comprovando a aplicação dos recursos transferidos fundo a fundo aos estados e municípios, a comprovação dos resultados alcançados quanto à execução do Plano de Saúde e documentos adicionais avaliados pelos órgãos colegiados de deliberação própria do SUS. (Lei nº 8.142/90 art.4º e Decreto nº 1.651/95 artigos 3º e 6º) (BRASIL, 1990).

A auditoria de Gestão fornece uma análise da empresa ou organismo auditor, e determina a aptidão da equipe, incluindo uma avaliação individual de cada executivo e sua adequação à estratégia da organização. (GRATERON, 1999, p.1 apud BRISTOT, 2008).

Ainda sob a lógica da referida estrutura de gestão e financiamento, o SUS transformou-se no maior projeto público de inclusão social em menos de duas décadas: 110 milhões de pessoas atendidas por agentes comunitários de saúde em

95% dos municípios e 87 milhões atendidos por 27 mil equipes de saúde de família. Em 2007, 2,7 bilhões de procedimentos ambulatoriais; 610 milhões de consultas; 10,8 milhões de internações; 212 milhões de atendimentos odontológicos; 403 milhões de exames laboratoriais; 2,1 milhões de partos; 13,4 milhões de ultrassons, tomografias e ressonâncias; 55 milhões de seções de Fisioterapia; 23 milhões de ações de vigilância sanitária; 150 milhões de vacinas; 12 mil transplantes; 3,1 milhões de cirurgias; 215 mil cirurgias cardíacas; 9 milhões de seções de rádio quimioterapia; 9,7 milhões de seções de hemodiálise e o controle mais avançado da Aids no terceiro mundo (SANTOS, 2009).

Portanto, passa a ser objetivo desse estudo, analisar a Gestão de Auditoria no Sistema Único de Saúde (SUS); b) definir o papel do gestor auditor na área da saúde, c) descrever aspectos do SUS e itens relacionados a auditoria e suas finalidades;

Os objetivos foram traçados como meta para buscar respostas para a seguinte problemática: “Como é a Gestão de Auditoria diante do Sistema Único de Saúde-SUS”. E para alcançar as respostas, o objetivo geral desta pesquisa concentra-se em verificar na literatura as contribuições do gestor auditor no SUS.

2 | REVISÃO DE LITERATURA

2.1 Auditoria

A auditoria é a técnica contábil do sistemático exame dos registros visando apresentar conclusões críticas e opiniões sobre situações patrimoniais e aquelas dos resultados quer formados quer em processo de formação CHERMAN (2005 *apud* SÁ, 1998).

A palavra auditoria tem sua origem no latim “*audire*” que significando ouvir e na língua inglesa “*audit*”, o qual tem o sentido de examinar, corrigir e certificar (DIAS, 2011 *apud* LIMA, 2014, p. 625).

O termo auditor surgiu na Inglaterra, no reinado de Eduardo I, designando aquele que era responsável pela realização de contas públicas e cujo testemunho poderia levar à punição dos envolvidos em infrações. Com a Revolução Industrial, ocorrida no século XVII, essa prática recebeu novas diretrizes para atendimento das necessidades das grandes empresas. Da Inglaterra, a auditoria chegou aos Estados Unidos da América, quando da instalação das companhias responsáveis pelas estradas de ferro, expandindo-se então para todo o mundo (PINTO 2010 *apud* PASSOS et al, 2013, p. 2).

No Brasil, a auditoria surge na época colonial, em que o juiz, pessoa de confiança do rei, verificava o correto recolhimento dos tributos para o tesouro, reprimindo e punindo fraudes. Com a instalação de empresas multinacionais no país, realizava-se

a auditoria com o intuito de verificar os relatórios emitidos e os investimentos aqui feitos (CARVALHO, 2013 apud JACOBINA, 2014, p. 4).

Para Mafra e Marques (2016) os relatórios de auditoria, além de cumprir com as exigências legais e normativas, têm como outra finalidade a de servir de suporte ao processo decisório, facilitando aos usuários, investidores e aos administradores na tomada de decisões. Sendo de grande importância os trabalhos através de levantamentos, correções e retificações realizadas e concluir com a emissão do relatório da auditoria para embasar os tomadores de decisões sobre determinada entidade.

A auditoria em saúde é uma atividade indispensável para qualquer tipo de sistema de saúde, seja ele público ou privado. Para que possa acontecer, tem que existir uma equipe multiprofissional, sendo o médico; enfermeiro; farmacêutico; odontólogo; epidemiologista; fisioterapeuta; administrativo, entre outros, para que possam trabalhar juntos de forma que todos devem realizar serviços adequados e de boa qualidade (DORNE, 2013, p. 1).

As auditorias nas instituições hospitalares, segundo Lana (2012) possuem como finalidade verificar a qualidade da assistência prestada ao paciente através dos registros nos prontuários dos usuários de saúde. Devido às exigências do mercado de trabalho estar em constante mudança, principalmente nos princípios da sustentabilidade econômica no que se refere a essas instituições, tem tido reestruturações significativas no que tange às auditorias no âmbito hospitalar.

Para Santos et al., (2012) a auditoria tem um papel de destaque no processo de consolidação do Sistema Único de Saúde, pois contribui para alcançar as metas estabelecidas nos princípios básicos e éticos do sistema.

2.2 Auditoria em Saúde e sua Evolução

Apesar de serem originárias da mesma base, as atividades de auditoria na área da saúde diferem substancialmente do conceito de auditoria interna, bastante comum em atividades relacionadas à contabilidade e processos administrativos. Na sua origem, a auditoria médica tratava apenas da verificação de procedimentos médicos, confrontando-os com as solicitações prévias e coberturas contratuais dos planos de saúde. Na última década, pode-se acompanhar a evolução e o aprimoramento destas atividades com a implantação de sistemas informatizados para auxiliar no controle e permitir a transmissão das informações de modo padronizado e confiável. Em um segundo momento, os processos atingiram as contas médicas, levando para o ambiente hospitalar parte do processo de análise das faturas apresentadas. Da avaliação técnica à análise de valores previamente acordados entre as partes para remuneração das despesas médicas decorreu curto espaço de tempo e de lá, para

a nova concepção voltada à análise da qualidade do atendimento e dos processos correlatos à área de saúde, este espaço se reduziu ainda mais (MITTEMPERGHER, 2002).

Em saúde, o conceito de auditoria foi proposto por Lambeck (apud COUTINHO et al., 2003) em 1956, tendo como premissa a avaliação da atenção com base na observação direta, no registro e na história clínica do paciente. Atualmente, um grande número de hospitais, predominantemente privados, possui serviços de auditoria em saúde (SCARPARO; FERRAZ, 2008).

A auditoria, em sua raiz, segundo Attie (2006, p.25) “é uma especialização contábil voltada a testar a eficiência e a eficácia do controle patrimonial implantado com o objetivo de expressar uma opinião sobre determinado dado”.

A auditoria em saúde, entre outros conceitos, é a avaliação sistemática da qualidade da assistência ao cliente (PAIM; CICONELLI, 2007). É realizada pela análise dos prontuários e verificação da compatibilidade entre procedimentos realizados e os itens que compõem a conta hospitalar cobrada, garantido um pagamento justo mediante a cobrança adequada (SOUZA; FONSECA, 2005). Ainda, trata-se de um método de avaliação voluntário, periódico e reservado, dos recursos institucionais de cada hospital para garantir a qualidade da assistência por meio de padrões previamente definidos (LIMA; ERDMAN, 2006).

Na atualidade, o conceito de qualidade é compreendido como parte da função gerencial e como elemento essencial para a sobrevivência das instituições nos mercados atuais, que são altamente competitivos. Assim, o conceito de garantia da qualidade em saúde refere-se à elaboração de estratégias tanto para a avaliação da qualidade quanto para a implementação de normas e padrões de conduta através de programas locais ou nacionais. Dessa forma, no setor da saúde, a política da qualidade tem gerado uma preocupação constante com a melhoria da assistência prestada ao paciente, exigindo maiores investimentos na qualificação dos profissionais (NEPOMUCENO; KURCGANT, 2008).

Nesse novo conceito de auditoria em saúde, não se trata de uma forma de fiscalização, mas um programa de educação permanente. Através da auditoria, a instituição de saúde tem a possibilidade de realizar um diagnóstico objetivo acerca do desempenho de seus processos, incluindo as atividades de cuidado direto ao paciente e aquelas de natureza administrativa (MANZO; BRITTO; CORREA, 2012).

O processo de auditoria ocorre em todas as instituições prestadoras de serviços de saúde do setor público e privado conveniado ao SUS. As estratégias de ações são utilizadas de forma contínua sobre as estruturas organizacionais e funcionais de forma a dimensionar a eficácia e a eficiência das atividades de saúde, cujos resultados são apresentados à administração do sistema de saúde. Ao lado dessas estruturas e organizações burocráticas funcionais da produção de serviços e

controle do equilíbrio financeiro, os auditores executam em seus planos, a avaliação do desempenho na rede de serviço como forma de buscar um *feedback* junto ao usuário e a sociedade de um modo geral (COSTA et al., 2004).

A auditoria em saúde pode ser desenvolvida em vários setores da saúde e por diferentes profissionais. Destacam-se entre eles a auditoria médica e a auditoria em enfermagem. Ambas as auditorias dispõem de áreas específicas de atuação, sendo que a característica do serviço é que destinará o papel do auditor, lembrando que seus objetivos são sempre os mesmos, ou seja, garantir a qualidade no atendimento ao cliente, evitar desperdícios e auxiliar no controle dos custos (PAIM; CICONELLI, 2007).

As atividades de auditoria que envolvem o campo operacional usualmente executadas são: acompanhamento das unidades de saúde, verificação de denúncias de irregularidades, vistorias nos projetos de credenciamento de novos serviços e (descredenciamento desses), internamentos hospitalares, exames especializados, entre outros. Em face da corresponsabilidade que as operadoras de planos de saúde têm em oferecer serviços de saúde de qualidade (Lei 9659/98), criou-se a necessidade de auditar as instituições de saúde com foco na qualidade dos processos funcionais e estrutura física (COSTA et al., 2004).

2.3 Qualidade da Auditoria

Para Paulo, Cavalcante e Paulo (2013) a qualidade da auditoria é o resultado do trabalho mais eficaz e a alocação de recursos no conhecimento específico e geral, também está sendo afetada pelas características organizacionais e institucionais do cliente. Resumidamente está diretamente relacionada com a competência do auditor que é influenciado por habilidades técnicas atribuídas aos procedimentos realizados.

Damascena, Firmino e Paulo (2011) argumentam que: o desenvolvimento das atividades executadas pelos auditores é crucial para emissão de uma opinião profissional sobre a qualidade das informações contábeis fornecidas aos interessados na realidade econômica e financeira da firma. Dessa forma, é importante ressaltar que o auditor deve realizar o trabalho com qualidade pois é de suma importância para evidenciar as informações reportadas e através da emissão da opinião retratar a realidade apresentada nas demonstrações auditadas.

A qualidade de auditoria é a probabilidade de detectar erros nas demonstrações contábeis com o objetivo principal de amenizar problemas que possam afetar a veracidade das informações reportadas. Dantas e Medeiros (2014) *apud* DeAngelo (1981) definem qualidade de auditoria como a probabilidade percebida pelo mercado de que determinado auditor detectará as distorções materiais nas demonstrações do cliente e que reportará tais problemas, o foco está, obviamente, na figura do auditor.

Dantas e Medeiros (2015) afirmam que: o auditor é responsável por assegurar a divulgação financeira plena, justa e neutra, evitando a manipulação oportunista por parte da administração. Evidenciando a importância do auditor no que se trata as evidências encontradas e nos procedimentos utilizados com qualidade e consequentemente obtendo a qualidade da auditoria no decorrer das evidências materializadas a priori e assegurada com a realização da auditoria.

Segundo Silva e Silva (2014) diferenças na qualidade da auditoria resultam na variação de credibilidade oferecida por auditores, e na qualidade dos resultados de seus clientes. Em outras palavras, com a elevada qualidade da auditoria a entidade minimiza as chances de ocorrências de erros ou fraudes nas demonstrações financeiras.

Na visão de Brito e Peres (2006). A qualidade dos serviços de auditoria é definida como a probabilidade, relacionada ao mercado avaliado, que um certo auditor irá (a) descobrir uma falha no sistema de contabilidade do cliente e (b) relatar a falha. A probabilidade de que um auditor descubra uma falha depende de suas habilidades técnicas, e a probabilidade condicional de explicitar a falha é uma medida de independência do auditor de um cliente.

Autores internacionais como Watts e Zimmerman (1990) presumem que grandes firmas de auditoria fornecem serviço de alta qualidade devido à grande habilidade de monitoramento. Observa-se que presumidamente as firmas de auditoria que apresentam mais experiências e habilidades na realização dos procedimentos necessários desempenham maior qualidade na execução da auditoria.

2.4 Sistema Único de Saúde – SUS

Em 1988, a Constituição Cidadã instituiu o marco mais importante na área da saúde pública brasileira na atualidade através do seu artigo nº 196, que garante a saúde como direito de todos e dever do Estado, mediante políticas sociais e econômicas que visem à redução do risco de doenças e de outros agravos e ao acesso universal e igualitário às ações e serviços para a sua promoção, proteção e recuperação (BRASIL, 1988).

O Sistema Único de Saúde (SUS) foi criado na Constituição de 1988 e regulamentado pela Lei Orgânica de Saúde (Lei nº 8.080/90 e Lei 8.142/90). O intuito do sistema é buscar garantir o acesso da população brasileira à saúde, como proposta para minimizar as desigualdades de assistência de saúde no país. Essa proposta se respalda nas leis prevista na Constituição que defende “que a saúde é um direito de todos e dever do Estado” e, possui três princípios básicos: “universalidade que determina a todos o acesso à saúde, sem discriminação de cor, etnia, classe social ou outras características pessoais ou sociais; equidade que

objetiva diminuir desigualdades, tratando todos igualmente e; integralidade que proclama o ser humano como um todo e não em partes, tendo que ser atendido em todas as suas necessidades biopsicossociais em todos os níveis hierárquicos do sistema". (BRASIL, 2001).

A Reforma Sanitária que aconteceu no início dos anos 80 foi um dos movimentos articuladores no processo de construção de SUS, dentre eles se destaca o da Reforma Sanitária que encabeçou a luta pela viabilização do SUS - sistema de saúde público pode-se afirmar que o SUS está instituído, mas a sua legitimação depende de um esforço concentrado da sociedade brasileira.

(CANÔNICO e BRÊTAS, 2008).

O SUS é financiado e gerido por impostos e contribuições sociais com contribuições da população e de arrecadação dos governos federal, estadual e municipal. Cabe, portanto a esses mesmos governos redistribuir a quantia para suprir as necessidades locais de recursos materiais e humanos e, quando esses recursos não são suficientes, o SUS conta com a participação complementar do setor privado por meio de contratos e convênios. (BRASIL, 2001).

A luta da população no sentido buscar seus direitos de acesso, da dignidade humana, de humanização no atendimento, quais são os procedimentos a que ele será submetido. E importante que o usuário seja esclarecido sobre sua condição de saúde, sobre diagnóstico, prognóstico e terapêuticas, o que pode decorrer delas, a duração do tratamento, a localização de sua patologia [...]. De consentir ou recusar procedimentos ou tratamentos. (BRASIL, 2006)

Soares, (1999 *apud* Bakes, 2009) destaca a relevância de compreender que o SUS, por sua evolução de trajeto teve significativos avanços com o passar dos anos, em sua proposta de atendimento alcançando mais benefícios e a ampliação significativa em termos de cobertura e acesso aos seus usuários em todas as frentes de disponibilidades. Graças a integração de Políticas Públicas na área de atenção e saúde, o governo tem alcançado conquistas que são fundamentais ao bem estar e saúde, e isso deve-se à articulação do Ministério Público com entidades civis na defesa do caráter público do SUS, dessa forma tem possibilitado que se obtenha possibilitando um sistema não mais de caráter emergencial, mas que o usuário tenha garantido a continuidade de acesso, tratamento, benefícios e outras vantagens na área da saúde, tanto preventiva quanto remediativa.

Na avaliação do usuário pelo Sistema Único de Saúde, no decorrer das pesquisas de Moimaz (2010), destacamos alguns resultados negativos: a espera prolongada para as consultas foi apontada como motivo número um. (KLOETZEL et al., 1998 *apud* MOIMAZ, 2010), além da reclamação de não conseguir agendamento de novas consultas, sabendo-se que essa prática auxilia e otimiza os serviços, diminui o tempo de espera e evita longas filas.

O usuário tem apontado como indicador de qualidade o atendimento e o desempenho profissional dos médicos, a acolhida e o interesse demonstrado no atendimento, o que demonstra que a auditoria não se fundamenta somente nos modelos de gestão ou na disponibilidade de material e acomodações, a prestação de serviços é também um fator de verificação nas auditorias em saúde. O bom atendimento, baseado na escuta do usuário, e o bom desempenho profissional é fator determinante na confiabilidade do usuário e no vínculo do binômio usuário serviço de saúde. Esse vínculo otimiza o processo da assistência, permitindo que os profissionais conheçam seus pacientes e as prioridades de cada um, facilitando-lhes o acesso (MOIMAZ, 2010).

METODOLOGIA

A revisão da literatura, segundo Santos (2012) significa retomar os discursos de outros pesquisadores e estudiosos não apenas para reconhecê-los, mas também para interagir com eles por meio de análise e categorização a fim de evidenciar a relevância da pesquisa a ser realizada. Trata-se de um estudo de revisão da literatura, método esse conceituado pela Universidade de São Paulo (2015) como sendo o processo de pesquisa, análise e descrição de um corpo do conhecimento em busca de resposta a uma pergunta específica

A pesquisa foi composta por artigos selecionados a partir dos descritores: “Gestão”, “Auditoria”, “SUS”. Foram incluídos artigos que tivessem como participantes gestores auditores, publicados na língua portuguesa e inglesa no período de 2000 a 2018. Foram excluídos artigos que não estavam relacionados com o tema.

A busca de materiais foi realizada através de pesquisa nas bases de dados eletrônicos como Scielo MEDLINE, Pubmed, LILACS e Google Acadêmico. Inicialmente, foi realizado fichamento de todos os artigos encontrados; posteriormente, foi feita análise temática, buscando-se responder ao objetivo da pesquisa.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Auditoria em Gestão de Saúde

Gestão em saúde é a atividade de administrar os serviços de saúde desenvolvidos e localizados no território de uma esfera de governo, bem como administrar os serviços, para os quais o gestor recebe os recursos financeiros (REMOR, 2008).

O compromisso da auditoria para o fortalecimento de uma gestão se estabelece na orientação ao gestor quanto à aplicação eficiente do orçamento da saúde, refletindo na melhoria dos indicadores epidemiológicos e de bem-estar social, no acesso e na humanização dos serviços (BRASIL, 2011).

O SUS é constituído por um conjunto de ações e serviços de saúde prestados por órgãos e instituições públicas federais, estaduais e municipais com base nos princípios de universalidade, equidade e integralidade (ARAÚJO, 2010). Através da efetivação da descentralização do SUS é possível conhecer as particularidades regionais no que se refere à realidade social, política e administrativa do país (PERON, 2009).

Para cumprir os preceitos constitucionais, o SUS utiliza diversos instrumentos de gestão criados de acordo com a necessidade e a capacidade técnica, administrativa, gerencial e política dos diversos gestores do SUS ao longo do tempo e do espaço, sendo de responsabilidade da União, dos estados, do Distrito Federal e dos municípios garantir e aperfeiçoar o funcionamento do sistema de saúde (BRASIL, 2002).

Dentre os instrumentos de gestão em saúde está o Relatório de Gestão, o qual auxilia os gestores municipais de saúde no planejamento, programação e avaliação da gestão do SUS, representando um instrumento importante para apoiar a gestão, devendo incluir permanentemente à participação dos gestores municipais, técnicos envolvidos com as áreas de planejamento, programação, auditoria e participação popular (CUNHA; SANTOS; SAKAE, 2006).

Durante os últimos anos o setor saúde vem passando por mudanças de reordenamento das ações do atendimento. O estabelecimento da universalidade no atendimento, a definição da política de saúde baseada na economia da oferta, as questões do financiamento da atenção e as dificuldades em estabelecer controles e mecanismos adequados de regulação, determinaram o estilo da gestão (PAIM; CICONELLI, 2007).

É atribuído ao Departamento de Informática do SUS (DATASUS), através de diversos sistemas de informação, a responsabilidade de coletar, processar e disseminar informações sobre saúde, viabilizando o acesso ao conhecimento da realidade existente com cada grupo de doenças, em cada grupo da população, nas três esferas do governo. Por meio desse conhecimento, através de ações de regulação, controle, avaliação e auditoria é possível analisar a situação atual, planejar ações, controlar e avaliar resultados alcançados. (CERCHIARI; ERDMANN, 2008).

Dentre os instrumentos de gestão em saúde está o Relatório de Gestão, o qual auxilia os gestores municipais de saúde no planejamento, programação e avaliação da gestão do SUS, representando um instrumento importante para apoiar a gestão, devendo incluir permanentemente à participação dos gestores municipais, técnicos envolvidos com as áreas de planejamento, programação, auditoria e participação popular (CUNHA; SANTOS; SAKAE, 2006).

O Pacto pela Saúde reconhece que o financiamento pode ser garantido pelo sub-bloco Regulação, Controle, Avaliação e Auditoria, entendido como um dos instrumentos de fortalecimento da gestão (MELO; VAISTMAN, 2008). Em articulação

com as diferentes áreas do Ministério da Saúde, a regulamentação do monitoramento do Pacto pela Saúde deve ser um processo permanente, orientado por indicadores, objetivos, metas e responsabilidades que compõem os Termos de Compromisso de Gestão e os cronogramas pactuados, tendo como objetivo o desenvolvimento de ações de apoio para a qualificação do processo de gestão. (BRASIL, 2009).

A gestão participativa é uma estratégia transversal, presente nos processos de gestão do SUS, possibilitando a formulação e a deliberação de processos de controle social e constitui-se em um conjunto de atividades voltadas ao aprimoramento da gestão do SUS, visando maior eficácia, eficiência e efetividade, por meio de ações que incluem o apoio ao controle social, à educação popular, à mobilização social, à busca da equidade, ao monitoramento e avaliação, à ouvidoria, à auditoria e à gestão da ética nos serviços públicos de saúde (BRASIL, 2009).

Segundo Santos e Barcellos (2009), a principal fonte de falhas de qualidade em um dado sistema são os problemas nos processos de trabalho. Uma gerência com competência passa por planejamento, monitoramento e avaliação de seus processos, assim, a auditoria de gestão torna-se importante instrumento para essas ações, uma vez definida como função organizacional de revisão, avaliação e emissão de opinião quanto ao planejamento, execução e controle em todos os momentos e ambientes das entidades.

A auditoria assume o significado de instrumento de gestão que fortalece o SUS, contribui para a alocação e utilização adequada de recursos, a garantia do acesso e a qualidade da atenção à saúde oferecida aos cidadãos, altera a lógica da produção/faturamento para a da atenção aos usuários e em defesa da vida, incorpora a preocupação com o acompanhamento das ações e análise dos resultados, assume a missão de avaliar a eficiência, eficácia, efetividade e economicidade das ações e serviços de saúde, presta cooperação técnica e propõe medidas corretivas e subsidia o planejamento e o monitoramento com informações validadas e confiáveis. (BRASIL, 2011).

No trabalho da gestão, outra habilidade a ser considerada, refere-se ao modo como são estabelecidas as relações entre gestores e trabalhadores de saúde, “[...] considerar os profissionais de saúde e os usuários como atores em potencial na produção das ações de saúde, inclusive compreendendo-os como autônomos e corresponsáveis do trabalho em saúde”. “O gestor também deve ser hábil para compor consensos e alianças socialmente construídas, se contrapondo à racionalidade gerencial burocratizada, normativa e tradicional” (BARRÉTO et al 2010, p. 304).

Auditória no Sistema Único de Saúde

A auditória é uma ferramenta de gestão de caráter educativo e orientativo, que propicia a detecção das distorções do SUS, propondo correções, verificando

a qualidade da assistência ao usuário e identificando as não conformidades e inadequações às normas como instrumento de gestão, exigindo um sistema de auditoria que conte com suas necessidades, com ações descentralizadas, autônomas, transparente, integradas a outros instrumentos de regulação do sistema, protegendo o bem público, orientando os profissionais de saúde e orientando os gestores de saúde, para garantir a eficiência do serviço prestado (PERON, 2009).

Buscando sempre priorizar as diretrizes do SUS, os processos de auditoria têm sido sistematizados como instrumentos de suporte estabelecidos para avaliar os serviços e suas intervenções, principalmente, quando a auditoria assume a posição de referência para redefinição de objetivos, estabelecimento de conteúdos e busca de estratégias para consolidar melhorias nos serviços de saúde, tomando por base imperativos sociais, políticos e técnicos. (MELO; VAITSMAN, 2008).

A auditoria pode ainda ser classificada em interna ou externa, sendo a auditoria interna compreendida como uma atividade de controle administrativo, com alto grau de independência, que verifica o interior de uma organização, com a qual o grupo de auditores tem vínculo direto, mas com função livre, objetiva e sem comprometimento, devendo resultar em julgamentos neutros e imparciais e a auditoria externa, que por sua vez, é realizada por profissionais liberais, completamente independentes da organização a ser auditada, diminuindo, dessa forma, a subordinação dos auditores à política vigente na organização, o que parece proporcionar uma maior isenção (MELO; VAISTMAN, 2008).

Peron (2009) afirma ainda que a auditoria pode contribuir para a elaboração de Leis, Decretos e Normas, a partir de detecções das distorções no SUS, atuando com foco na integralidade e na qualidade das ações e serviços de saúde e no impacto da aplicação dos recursos na qualidade de vida do cidadão, contribuindo para a aplicação adequada dos recursos e a eficiência dos serviços, ou seja, fortalecendo a qualidade da atenção à saúde oferecida aos usuários e efetivação do Pacto pela Gestão do SUS.

Geralmente, as auditorias no setor público, são de caráter contínuo e podem analisar, concomitantemente, a parte contábil e o cumprimento da legalidade, possibilitando, através das informações geradas o redirecionamento das políticas e objetivos e, consequentemente, das atividades e ações dos serviços de saúde, possibilitando uma oportunidade permanente de negociação que, ao envolver aspectos organizacionais e políticos relacionados, reorienta o desenvolvimento do processo de trabalho em saúde. (MELO; VAISTMAN, 2008).

O processo de trabalho na Auditoria no SUS é desenvolvido pelas fases de Planejamento, Execução e Resultado. A primeira fase consiste em analisar a demanda e definir o foco da ação, programar a ação de auditoria, definindo a equipe e os pontos a serem verificados durante a operacionalização da ação e realizar a

fase analítica com a posterior elaboração do relatório da fase analítica, que deverá conter todos os pontos a serem verificados durante a fase operativa. A segunda fase consiste em realizar a fase operativa *in loco*, no mapeamento de processos de trabalho, na validação dos dados coletados e no diagnóstico operacional do conjunto de ações e serviços sob verificação. Por fim a terceira fase caracteriza-se em elaborar o relatório preliminar de auditoria, notificar o auditado, mediante o envio do relatório preliminar, para apresentação de justificativas em decorrência das constatações evidenciadas, analisar a defesa apresentada pelo auditado; encaminhar os resultados às instâncias competentes e acompanhar a implementação das ações corretivas/saneadoras propostas. (BRASIL, 2006).

Constituem objeto do exame de auditoria a aplicação dos recursos transferidos pelo Ministério da Saúde a entidades públicas, filantrópicas e privadas; a aplicação dos recursos transferidos pelo Ministério da Saúde às esferas estaduais e municipais de saúde; a gestão e a execução dos planos e programas de saúde do Ministério da Saúde, da Secretaria de Estado da Saúde e da Secretaria Municipal de Saúde que envolvam recursos públicos; eficiência, eficácia, efetividade e qualidade da assistência prestada; a prestação de serviços de saúde na área ambulatorial e hospitalar; os contratos, convênios, acordos, ajustes e instrumentos similares firmados pelas secretarias de saúde e os prestadores de serviços de saúde do SUS. (BRASIL, 2011).

As ações de auditoria são executadas por meio das fases analítica e operativa. Na fase analítica, é feito o levantamento documental a respeito do objeto da análise, sendo examinados relatórios de auditorias anteriores e de produção, protocolos e impressos onde possam ser levantadas as informações necessárias. Na fase operativa as informações são verificadas *in loco*, com visitas às instalações físicas, análise direta de registros, checagem de equipamentos e outros (PINTO; MELO, 2010).

Para a execução dessas fases, várias tecnologias são utilizadas no processo de trabalho da auditoria, constituindo-se como instrumentos essenciais que devem sempre subsidiar as suas atividades, variando apenas de acordo com o objeto a ser auditado. São elas informações de saúde que poderão servir de subsídios para a análise objetiva da situação de saúde; legislação atualizada; orientações técnicas como roteiros, manuais, protocolos clínicos e operacionais; sistemas informatizados e relatórios dos sistemas de informações nacionais do SUS disponibilizados pelo DATASUS; tabelas de procedimentos do SUS; informações provindas do processo de gestão do sistema de saúde (BRASIL, 2007).

Assim sendo, a auditoria em saúde constitui instrumento fundamental de monitoramento das políticas de saúde para a redefinição de objetivos, para a realocação dos recursos e para a readequação de suas ações assumindo uma

estrutura de assessoramento e de auxílio à administração dos gestores e como colaboradora que leva à alta administração dados e informações confiáveis e imparciais sobre todas as atividades da empresa, sejam de natureza administrativa, operacional ou de gestão (SANTOS; BARCELLOS, 2009).

CONCLUSÃO

A auditoria em saúde é um dos instrumentos de controle em que o principal objetivo é “a qualidade dos serviços prestados no campo da saúde”, tendo em vista que a qualidade da atenção à saúde depende de alguns requisitos nas dinâmicas sejam cumpridos pela prestadora, à competência profissional dos envolvidos e a estrutura e funcionamento das instituições.

O presente estudo permitiu observar a importância da auditoria como ferramenta na gestão em saúde, não sendo apenas uma técnica ou um único método dos profissionais de saúde de trabalho, mas como um instrumento de avaliação da qualidade e a efetividade dos serviços de saúde prestados à população e para a educação continuada dos atores envolvidos.

O gestor em auditoria tem um papel fundamental para a evolução da melhoria em saúde, buscando sempre o fortalecimento do SUS, e garantindo o sucesso na qualidade do serviço.

REFERÊNCIAS

- ARAUJO, M. A. D. Responsabilização pelo controle de resultados no Sistema Único de Saúde no Brasil. **Revista Panamericana de Saúde Pública**, v. 27, n. 3, p. 230-236, 2010.
- ATTIE, W. **Auditoria**: conceitos e aplicações. 3.ed. São Paulo, Atlas, 2006.
- BARRÉTO, A. J. R. et al. Experiências dos Enfermeiros com o trabalho de gestão em Saúde do Estado da Paraíba. **Texto e Contexto—Enfermagem**, Florianópolis, v.19,n.2,p.300-308, abr/jun,2010. Disponível em: <HTTP://www.scielo.br/pdf/tce/v19n2/11.pdf> acesso em: 30 de jul. de 2018.
- BACKES, Dirce Stein et al.O que os usuários pensam e falam do Sistema Único de Saúde? Uma análise dos significados à luz da carta dos direitos dos usuários. **Ciênc. saúde coletiva [online]**. 2009, vol.14, n.3, pp. 903-910. ISSN 1413-8123. <http://dx.doi.org/10.1590/S1413-81232009000300026>.
- BRASIL. Conselho Nacional de Secretários de Saúde. **O Sistema Único de Saúde e a qualificação do acesso**. Conselho Nacional de Secretários de Saúde. Brasília: CONASS, 2009. 67 p.
- BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Manual de auditoria de natureza operacional**. Brasília : TCU, Coordenadoria de Fiscalização e Controle, 2000.
- BRISTOT, Jailson C. **Auditoria de Gestão Municipal: considerações a respeito**. UNESC. Criciúma-SC, 2008. [auditotia.pdf.Foxit Reader]
- BRITO, Rica R do D.; PERES, Eduardo P. Uma auditoria confiável adiciona valor? **Brazilian Business Review**, Vitoria, v. 3, n. 2, p.207-228, dez. 2006. Disponível em <http://www.bbronline.com.br/public/edicoes/3_2/artigos/ur6pr7ufww3182016150200.pdf> Acesso em: 30 jul. 2018.

CANÔNICO, R.P; BRÊTAS, A.C.P. Significado do Programa Vivência e Estágios na Realidade do Sistema Único de Saúde para formação profissional na área da saúde. **Acta paulista de Enfermagem**, São Paulo, v.21, n.2, p.256-261, 2008.

CERCHIARI, G. S. F.; ERDMANN, R. H. Sistema de informações para acompanhamento, controle e auditoria em saúde pública. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 42, n. 5, p. 925-948, set./out., 2008.

COUTINHO, T. et al. Adequação do processo de assistência pré-natal entre as usuárias do Sistema Único de Saúde em Juiz de Fora - MG. **Revista Brasileira de Ginecologia e Obstetrícia**. v. 25, n. 10, p. 717-724, 2003.

COSNTITUIÇÃO da República Federativa do Brasil. **Seção II – da Saúde**. Brasília: Senado Federal, Centro Gráfico, 1988

COSTA, M.S. et al. Auditoria em enfermagem como estratégia de um marketing profissional. **Rev Bras Enferm.**, v.4, n.57, p.497-9, 2004. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0080-62342012000200017&lng=pt&nrm=is. Acesso em: 30 jul. 2018.

CHERMAN, Bernardo. **Auditoria externa, interna e governamental**. Rio de Janeiro: Freitas Bastos, 2005.

CHIAVENATO, I. **Administração: teoria, processo e prática**. 4. ed. São Paulo: Campus, 2006.

CUNHA, J. C. C. B.; SANTOS, R.; SAKAE, T. M. Relatório de Gestão: instrumento de avaliação e planejamento dos Sistemas de Saúde. **Arquivos Catarinenses de Medicina**, v. 35, n. 2, 2006.

DAMASCENA, Luzivalda Guedes; FIRMINO, José Emerson; PAULO, Edilson. Estudo sobre os Pareceres de Auditoria: Análise dos Parágrafos de Ênfase e Ressalvas Constantes nas Demonstrações Contábeis das Companhias Listadas na Bovespa. **Revista Contabilidade Vista & Revista**, Belo Horizonte, v. 22, n. 2, p. 125-154. abr./jun. 2011. Disponível em: <https://repositorio.ufrn.br/jspui/bitstream/123456789/19231/1/EstudoPareceresAuditoria_2011.pdf> Acesso em: 29 jul. 2018.

DANTAS, José Alves; MEDEIROS, Otavio Ribeiro de. Quality Determinants of Independent Audits of Banks. **Revista Contabilidade & Finanças**, [s.l.], v. 26, n. 67, p.43-56, abr. 2015. FapUNIFESP (SciELO). Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/1808-057x201400030>>. Acesso em: 30 jul. 2018.

DORNE, Juliane. HUNGARE, Jaqueline Volpato. **Conhecimentos teóricos de auditoria em enfermagem**. Revista Uningá Review. ISSN online 2178-2571. V.15,n.1,pp.11-17 Maringá (Jul - Set 2013). Disponível em: <www.mastereditora.com.br/periodico/20130723_000516.pdf>. Acesso em: 28 jul. 2018.

GRATERON IRG. Auditoria de gestão: **utilização de indicadores de gestão no setor público**. Cad. estud., [série na Internet]. 1999 Ago [citado 2012 Maio 18]; (21), 01-18. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S141392511999000200002&lng=en&nrm=iso

JACOBINA, Fernanda Marques Barberino. **O papel do profissional enfermeiro no processo de auditoria no sistema único de saúde**. Atualiza Cursos. Salvador, 2014. Disponível em: <http://bibliotecaatualiza.com.br/arquivotcc/AS/AS02/JACOBINA_fernandamarques.pdf> Acesso em: 29 jul. 2018.

JUND, Sergio. **Auditoria**: conceitos, normas, técnicas e procedimentos, teoria e 800 questões - estilo ESAF, UNB e outras bancas examinadoras. 6. ed. Rio de Janeiro: Impetus, 2004.

LANA, LD; FERRAZA, CAC; QUADROS, JN; BIRRER, JA. **Auditoria em organizações prestadoras de serviço: uma estratégia de gestão econômica**. RAS Vol. 14, No 56 – Jul-Set, 2012. Disponível em: <<http://pesquisa.bvsalud.org/bvsvs/resource/pt/lil-696234>>. Acesso em: 30 jul. 2018.

LEI Orgânica da Saúde, n. 8.080, de 19 de setembro de 1990. Dispõe sobre as condições para a promoção, proteção e recuperação da saúde, a organização e o funcionamento dos serviços correspondentes e de outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/>

LIMA, Morgana Cristina Leôncio de. **Auditória em enfermagem uma ferramenta na qualidade da assistência de saúde: uma revisão integrativa.** REAS, Revista Eletrônica Acervo Saúde, 2014. Vol.6(2), 624-628. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S003471672011000500020> Acesso em: 30 jul. 2018.

LIMA, S.B.S.; ERDMANN, A.L. A enfermagem no processo da acreditação hospitalar em serviço de urgência e emergência. **Acta Paul Enferm**, v.19, n.3, p.271-8, 2006.

MAFRA, Adriê da Silva; MARQUES, Maria Aparecida do Nascimento Cavalcante. CONDICIONANTES DA OPINIÃO MODIFICADA NOS RELATÓRIOS DE AUDITORIA DE EMPRESAS LISTADA NA BOVESPA. In: CONGRESSO ANPCONT, 10., 2016, Ribeirão Preto. **Anais...** Ribeirão Preto: Anpcont, 2016.

MANZO, B.F.; BRITO, M.J.M.; CORREA, A.R. Implicações do processo de Acreditação Hospitalar no cotidiano de profissionais de saúde. **Rev. esc. enferm.** USP, São Paulo, v. 46, n. 2, abr. 2012. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S008062342012000200017&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 30 jul. 2018.

MARQUEZ, M. C. C; ALMEIDA, J. J. M. Auditoria no setor público: um instrumento para a melhoria da gestão pública. **Revista contabilidade e finanças**, São Paulo, v. 15, n. 35, p. 1-11, maio/ago, 2004. Disponível em: HTTP://www.scielo.br/scielo.phd?pid=s1519_70772004000200007&script=sci_arttext

MELO, M. B.; VAITSMAN, J. Auditoria e Avaliação no Sistema Único de Saúde. **São Paulo em Perspectiva**, v. 22, n. 1, p. 152-164, jan./jun. 2008.

MINISTÉRIO da Saúde. Departamento de Regulação, Avaliação e Controle de Sistemas. Departamento Nacional de Auditoria do SUS. **Curso básico de regulação, controle, avaliação e auditoria do SUS**. Ministério da Saúde. Brasília: Ministério da Saúde, 2006. 256 p.

MINISTÉRIO da Saúde. Secretaria de Gestão Estratégica e Participativa. Sistema Nacional de Auditoria. Departamento Nacional de **Auditoria do SUS**. Auditoria do SUS: orientações básicas. Ministério da Saúde. Secretaria de Gestão Estratégica e Participativa. Brasília: Ministério da Saúde, 2011. 48 p.:il.

MINISTÉRIO da Saúde. Secretaria Executiva. **Sistema Único de Saúde (SUS): instrumentos de gestão em saúde**. Ministério da Saúde, Secretaria Executiva. Brasília: Ministério da Saúde, 2002. 48 p.: il.

MITTEMPERGHER, M.M. Auditoria médica de qualidade. **Mundo saúde**, v.26, n.2, p.271-274, abr.-jun. 2002.

MOIMAZ, Suzely Adas Saliba et al. Satisfação e percepção do usuário do SUS sobre o serviço público de saúde. **Physis [online]**. 2010, vol.20, n.4, pp. 1419 1440. ISSN 0103-7331. <http://dx.doi.org/10.1590/S0103-73312010000400019>.

NEPOMUCENO, L.M.R.; KURCGANT, P. Uso de indicador de qualidade para fundamentar programa de capacitação de profissionais de enfermagem. **Rev. esc. enferm. USP**, São Paulo, v. 42, n. 4, Dec. 2008. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0080-62342008000400008&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 29 jul. 2018.

OLIVEIRA, Natália Cortes de; NARDI, Paula Carolina Ciampaglia; NAKAO, Silvio Hiroshi. INFLUÊNCIA DAS EMPRESAS DE AUDITORIA NA DIVULGAÇÃO DE INFORMAÇÕES REFERENTES AOS ATIVOS BIOLÓGICOS. In: CONGRESSO ANPCONT, 9, 2015, Curitiba. **Anais...** Curitiba: Anpcont, 2015.

PAIM, P.R.C.; CICONELLI, M.R. Auditoria de avaliação da qualidade dos serviços de saúde. **RAS**, v. 9, n. 36, p.86,jun-set, 2007.

PAULO, Iana Izadora Souza Lapa de Melo; CAVALCANTE, Paulo Roberto Nóbrega; PAULO, Edilson.

Relação entre Qualidade da Auditoria e Conservadorismo Contábil nas Empresas Brasileiras. **Editado em Português, Inglês e Espanhol. Versão Original em Português. Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade**, Brasília, v. 3, n. 7, p.305-327, set. 2013.

PASSOS, MLL et al.. **Auditoria de Enfermagem: conhecimento de profissionais em hospital público de referência**. Rev Rene. 2012; 13(5):1025-33. Disponível em: <<http://www.revistarene.ufc.br/revista/index.php/revista/article/viewFile/1160/pdf>> Acesso em: 30 jul. 2018.

PERON, C. Auditoria e Pacto de Gestão. **Revista Rede de Cuidados em Saúde**, v. 3, n. 3. 2009.

PINTO, K. A.; MELO, C. M. M. A prática da enfermeira em auditoria em saúde. **Revista Escola de Enfermagem da USP**, v. 44, n. 3, p. 671-678. 2010.

REMOR, L. C. Auditoria do SUS em Santa Catarina. **Revista de Saúde Pública**, Florianópolis, v. 1, n. 1, jan./jun. 2008.

RIBEIRO, C.D.E. Saúde como um direito: as inter-relações da auditoria em saúde com o Ministério Público na garantia da integralidade da atenção. 2005. 129f. Dissertação (Mestrado em Planejamento e Avaliação de Políticas Públicas) – Universidade Estadual do Ceará, Fortaleza.

RICCI, Ângela Aparecida Rosseto. **Análise de conteúdo aplicada aos relatórios de auditoria das empresas de tecnologia da informação contábil**. 2010. 88 f. Dissertação (Mestrado) – Curso de Ciências Contábeis, Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado, São Paulo, 2014. Disponível em: <http://tede.fecap.br:8080/jspui/bitstream/tede/533/1/Angela_Aparecida_Rosseto_Vitti_Ricci.pdf> Acesso: 29 jul. 2018.

ROCHA, E. E. M.; SILVEIRA FILHO, I. B.; SANT'ANNA, T. R. F. **A importância da auditoria no Sistema Único de Saúde**. 2002. 29 p. Monografia (Especialização em Contabilidade Pública) - Universidade Federal da Bahia, Faculdade de Ciências Contábeis, Salvador.

SANTOS, Cristina Almeida dos; et al.,. **A auditoria e o enfermeiro como ferramentas de aperfeiçoamento do SUS**. Revista Baiana de Saúde Pública. v.36, n.2, p.539-559 abr./jun. 2012. Disponível em: http://inseer.ibict.br/rbsp/index.php/rbsp/article/viewFile/475/pdf_151 Acesso em: 30 jul. 2018.

SANTOS, Joseney. **Situação do Componente Estadual do Sistema Nacional de Auditoria do SUS**. Projeto Aplicativo do Curso de Especialização em Gestão da Atenção à Saúde. São Paulo: Fundação Dom Cabral e Ministério da Saúde, 2009.

SANTOS, Josenildo dos; DINIZ, Josedilton Alves; CORRAR, Luiz J.. O Foco é a Teoria Amostral nos Campos da Auditoria Contábil Tradicional e da Auditoria Digital: testando a Lei de Newcomb - Benford para o primeiro dígito nas contas públicas. **Brazilian Business Review**, Vitoria, v. 2, n. 1, p.71-89, jun. 2005. Disponivel em: <http://www.bbronline.com.br/public/edicoes/2_1/artigos/sohowsluu3182016150441.pdf> Acesso em: 29 jul. 2018.

SANTOS, L. C.; BARCELLOS, V. F. **Auditoria em Saúde: uma ferramenta de gestão**. 2009.8 f. Artigo (Especialização em Gestão e Auditoria em Saúde) - Centro Universitário UNIEURO, Brasília.

SILVA, Franklin Carlos Cruz da; SILVA, Maria Valesca Damásio de Carvalho. O Que Não Foi Revelado? um estudo sobre a qualidade dos relatórios de auditoria em relação à exposição das empresas a riscos com instrumentos financeiros derivativos. In: CONGRESSOUSP, 14, 2014, São Paulo. **Anais...** São Paulo: Fipecafi, 2014.

SOUZA, D.A.; FONSECA, A.S. Auditoria em enfermagem: visão das enfermeiras do município de São Paulo. **Nursing**, São Paulo, v.8, n.84, p. 234-238, mai. 2005.

SCARPARO, A.F.; FERRAZ, C.A. Auditoria em enfermagem: identificando sua concepção e métodos. **Rev. bras. enferm.**, Brasília, v.61, n.3, jun.2008. Disponível em:<<http://www.scielo.br>>. Acesso em: 28 jul. 2018.

WATTS, Ross L.; ZIMMERMAN, Jerold L. Positive accounting theory: a ten year perspective. **The Accounting Review**. v. 65, n. 1, jan., 1990.

REGRESSÃO MÚLTIPLA COMO INSTRUMENTO DE EXPLICAÇÃO DO ÍNDICE DE VIOLENCIA NO BRASIL EM 2014

Data de aceite: 27/03/2020

Americo Matsuo Minori

aminori@uea.edu.br

Afonso Fonseca Fernandes

afonso.fernandes@fmf.edu.br

Heber José De Moura

heberm@unifor.br

Associação Goiana de Administração / Comitê
Científico / Goiânia/GO

RESUMO: Segundo o Fórum Econômico Mundial de 2018 o Brasil está na lista dos 20 países mais perigosos do mundo, aparecendo em 13º. No topo da lista aparecem El Salvador, Venezuela e Nigéria, respectivamente em primeiro, segundo e terceiro. Ainda segundo o Fórum, grandes partes dos países mais violentos se concentram na América do Sul, América Central além da África. Diante deste cenário, o trabalho visa identificar variáveis socioeconômicas que possam estar relacionadas com grau de violência que incluem o Brasil na lista dos países mais violentos e assim poder contribuir em quais políticas públicas deve-se priorizar diante dos recursos limitados. A variável dependente associada à violência selecionada foi a Taxa de Homicídio e, aplicando a análise de regressão múltipla e com o auxílio do aplicativo SPSS, identificou-se

que as variáveis independentes ou explicativas mais relevantes foram a taxa de analfabetismo e a taxa de latrocínio face as demais variáveis independentes ou explicativas como, taxa de desemprego, taxa de pobreza, taxa de latrocínio, taxa de tráfico, dentre outras.

PALAVRAS-CHAVE: Violência, Regressão Múltipla, Taxa de Homicídio.

1 | INTRODUÇÃO

O artigo aborda variáveis que explicam a taxa de homicídio nas Unidades Federativas do Brasil no ano de 2014 e a revisão da literatura busca compreender a associação das variáveis socioeconômicas que estão relacionadas com o grau de violência no país. O ano de 2014 justifica-se em função dos dados das variáveis selecionados para o estudo estarem completos neste ano e nos anos seguintes a 2014 estavam incompletos ou inexistentes nas fontes consultadas. Todavia as variáveis relacionadas no estudo continuam em destaque frente à literatura.

Segundo o Fórum Econômico Mundial de 2018 o Brasil está na lista dos 20 países mais perigosos do mundo, aparecendo em 13º. No topo da lista aparecem El Salvador, Venezuela e Nigéria, respectivamente em

primeiro, segundo e terceiro. Ainda segundo o Forum, grandes partes dos países mais violentos se concentram na América do Sul, América Central além da África.

Diante deste cenário, o objetivo é identificar quais variáveis socioeconômicas explicam a taxa de homicídio no ano de 2014 no Brasil, além de identificar quais possam estar relacionadas com grau de violência que incluem o Brasil na lista dos países mais violentos. Dentre as variáveis relacionadas ao trabalho, a dependente, associada à violência foi a Taxa de Homicídio, as demais, foram consideradas como independentes. Aplicando Análise de Correlação de Pearson e Análise de Regressão Múltipla e, com o auxílio do software SPSS, identificou-se que as variáveis independentes ou explicativas mais relevantes foram a taxa de analfabetismo e a taxa de latrocínio dentre as variáveis contempladas da pesquisa. O resultado deste trabalho indica uma forte tendência para as políticas públicas sociais serem direcionadas para a educação representada pela taxa de analfabetismo e segurança representada pela taxa de latrocínio.

2 | ANÁLISE MULTIVARIADA: REGRESSÃO MÚLTIPLA

Levine, Stephan e Szabat (2017) defendem que a técnica de Regressão estabelece a relação matemática, quantifica o efeito e identifica observações fora do comum que existam entre uma variável dependente e uma ou mais variáveis independentes. Nesta mesma linha, Rodrigues e Paulo (2012) complementam que a relação entre uma variável dependente quantitativa e duas ou mais variáveis quantitativas ou qualitativas (variáveis *dummies*) independentes podem ser descritas por meio de uma equação matemática. As variáveis independentes também são denominadas de explicativas finalizam os autores.

Por outro lado Levin e Fox (2012) defendem que a Regressão Múltipla é uma generalização da Regressão Simples. Adicionam o coeficiente de determinação múltipla como a proporção da variância da variável dependente explicada por um conjunto de variáveis independentes. Em outros termos, o coeficiente de determinação múltipla é o valor que explicam de forma conjunta a intensidade que as variáveis independentes provocam na variação da independente.

Já Huck (2008) afirma que em alguns estudos a regressão é aplicada para predizer resultados de uma variável baseada nas informações de outras variáveis. Já em outras investigações a regressão é usada para explicar o porquê de variáveis diferentes impactam em uma determinada variável de interesse. A mesma linha de pensamento é adotada por Miller, Freund e Jonhson (2011) onde citam o efeito das condições climáticas na corrosão de materiais ou o efeito da temperatura do forno, umidade e o conteúdo de ferro na resistência da cobertura de uma cerâmica.

3 | REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

De acordo com Soares (2014) ao analisar o acúmulo da violência e a criminalidade no Brasil e a “corrosão” dos direitos humanos, com ênfase na taxa de homicídio, identificou que o Brasil, em 2010, apresentou uma taxa de homicídios de 27,4 (taxa/100mil), superando as taxas de homicídios de 1,0 na China, 3,4 na Índia, 5,3 nos EUA, 7,6 no Paquistão, 2,7 em Bangladesh e, 13,7 na Rússia. Ainda conforme o autor o destaque foi para a cidade de Maceió, 1º lugar no *rank* das cidades brasileiras com a maior taxa de homicídio em 2012 e 6ª posição no *rank* mundial das cidades com alta taxa de homicídios por 100 mil habitantes. Com relação a homicídios e juventude no Brasil, em 2013, o país é o 4º do mundo em índice de homicídios de adolescentes e jovens, perdendo somente para El Salvador, Venezuela e Guatemala.

Cerqueira, D. R. de C; Kahn, T.; Murray, J. (2013) afirmaram que entre 1980 e 2010 houve um milhão de homicídios no Brasil. Esse aumento foi seguido de desigualdade social, a quantidade de homens jovens na população, maior disponibilidade de arma de fogo e uso de drogas. Historicamente o Brasil apresenta altas taxas de homicídios, em torno de 26,2 por 100.000 habitantes em 2010, em comparação com uma média de 19,0 por 100.000 habitantes. O número de homicídios no Brasil entre 1997 e 2007, foi mais do que o número de mortes em guerra civil em outros países.

Cerqueira, D. R. de C; Kahn, T.; Murray, J. (2013) afirmaram que entre 1980 e 2010 houve um milhão de homicídios no Brasil. Esse aumento foi seguido de desigualdade social, a quantidade de homens jovens na população, maior disponibilidade de arma de fogo e uso de drogas. Historicamente o Brasil apresenta altas taxas de homicídios, em torno de 26,2 por 100.000 habitantes em 2010, em comparação com uma média de 19,0 por 100.000 habitantes. O número de homicídios no Brasil entre 1997 e 2007, foi mais do que o número de mortes em guerra civil em outros países.

4 | METODOLOGIA

Os dados do trabalho estão vinculados aos 26 estados brasileiros e Distrito Federal no ano de 2014. O ano de 2014 foi adotado em razão da disponibilidade das informações das variáveis selecionadas para o trabalho, ou seja, anos superiores algumas informações não existiam ou estavam incompletas. No tratamento dos dados foi utilizada a estatística de análise multivariada. Dentre a análise multivariada, optou-se pela Análise de Regressão Múltipla, por ser a mais adequada para explicar o resultado de interesse do trabalho, a taxa de homicídio.

A pesquisa caracteriza-se como exploratória, englobando a abordagem quantitativa e o aplicativo usado para o tratamento dos dados foi o SPSS, versão 20.

As respectivas fontes das variáveis consultadas estão resumidas na Figura 1 a seguir.

Variáveis	Fonte
Taxa de homicídio	Anuário Brasileiro de Segurança Pública
Taxa de desemprego	IBGE/PNAD
Coeficiente de Gini	IBGE/PNAD
Taxa de Pobreza	IPEADATA
Taxa de latrocínio	Anuário Brasileiro de Segurança Pública
Renda per capita	IPEADATA
Taxa de tráfico	Anuário Brasileiro de Segurança Pública
Densidade demográfica	IBGE
Taxa de analfabetismo	IPEADATA

Figura 1 - Resumo das variáveis utilizadas e fontes. Fonte: elaboradas pelos autores (2019)

5 | ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os resultados do primeiro tratamento dos dados estão apresentados na Tabela 1. São valores médios coletados das fontes citadas na Figura 1.

Estado	Tx de homicídio	Taxa de desemprego	Coeficiente de Gini	Taxa de Pobreza	Taxa Latrocínio	Renda per capita	Taxa de Trâfico	Taxa de Analfabetismo
Alagoas	61,9	13,1	0,501	9,66	1,80	604	7,80	119,58
Ceará	48,6	8,2	0,506	8,30	0,80	616	21,70	59,38
Espírito Santo	39,2	7,1	0,492	1,67	1,30	1052	122,70	84,28
Goiás	39,6	5,2	0,450	1,09	2,60	1031	93,00	19,18
Maranhão	27,8	8,1	0,529	10,33	1,10	461	12,00	20,64
Mato Grosso	40,8	4,8	0,460	1,64	1,60	1032	89,00	3,57

		40,2	9,7	0,486	5,98	2,20	631	27,70	6,47	10,99
	Pará	37,8	8,5	0,513	7,11	0,40	682	0,00	69,84	20,53
	Paraíba	35,7	9,5	0,507	7,11	0,90	802	38,60	94,53	15,56
	Pernambuco	21,4	6,0	0,501	7,47	1,10	659	10,30	12,7	22,97
	Piauí	30,0	8,1	0,525	1,61	0,90	1193	71,40	376	2,96
	Rio de Janeiro	45,7	12,1	0,496	6,05	1,80	695	3,30	64,54	18,75
	Norte	11,3	3,1	0,421	1,21	0,80	1245	75,00	70,29	2,98
	Rio Grande do Norte	24,7	9,8	0,542	6,47	0,90	670	41,10	4,81	13,69
	Santa Catarina	31,0	10,3	0,470	2,15	2,00	753	8,00	5,26	3,89
	Acre	28,6	10,8	0,530	5,19	1,20	739	34,80	2,48	6,65
	Amapá	38,1	10,0	0,527	6,37	1,30	697	34,00	26,78	15,62
	Amazonas	25,0	9,5	0,582	1,14	1,80	2055	185,70	492,82	2,77
	Bahia	20,7	7,1	0,485	2,19	0,30	1049	88,90	35,35	7,02
	Distrito Federal	22,7	4,6	0,453	1,46	0,90	1210	99,00	55,6	4,44
	Minas Gerais	22,8	4,5	0,476	1,70	1,30	695	120,70	41,7	6,51
	Paraná	10,3	7,9	0,493	1,99	0,90	1432	60,50	177,42	3,25
	Rio Grande do Sul	22,8	4,5	0,487	1,14	1,60	1053	100,70	7,33	6,51
	São Paulo									
	Mato Grosso do Sul									

Rondônia	28,8	5,4	0,470	3,80	1,00	762	75,00	7,36	8,28
Sergipe	45,0	8,7	0,485	4,46	1,50	758	11,10	101,27	18,76
Roraima	14,5	8,2	0,502	2,96	0,60	871	9,50	2,22	7,63
Tocantins	21,8	6,4	0,515	5,57	0,90	765	31,50	5,39	13,46

Tabela 1 - Variáveis relevantes e seus respectivos valores médios de 2014

Fonte: Elaborada pelos autores (2019)

De acordo com a Tabela 1, os três estados com as maiores Taxas de homicídio são Alagoas (61,9), Ceará (48,6) e Rio Grande do Norte (45,7), todos da região Nordeste. Observa-se que a Taxa de latrocínio e a Renda per capita não são as que estão com os piores indicadores socioeconômicos. Ou seja, há necessidade de avaliar de forma mais abrangente a fim de verificar e explicar de forma mais técnica e não de forma simples, isolada e imediata o resultado da Taxa de homicídio. Desta forma, serão aplicados instrumentos estatísticos de correlação linear de Pearson, nível de significância da correlação e outras técnicas apresentadas no texto para verificar e encontrar explicações para questões do tipo será que a taxa de analfabetismo tem influência sobre a taxa de homicídio, ou será que a renda tem mais impacto na taxa de homicídio no estado? De acordo com a resposta descrita pelo modelo pode-se inferir no direcionamento das políticas públicas nos elementos mais relevantes, diante de recursos limitados seja em valor, tempo e outros limites peculiar de cada estado.

Para verificar o nível de correlação (relacionamento) entre as variáveis utilizou-se coeficiente de correlação Pearson, com auxílio do SPSS, apresentado na Tabela 2.

	Tx. homicídio	Tx. desemp.	Tx. Coef. Gini	Tx. Pobreza	Tx. Latrocínio	Tx. Tráfico	Dens. Demo.	Analbetismo	Tx.
Tx. homicídio	P. Correlation Sig. (2-tailed) N	1 ,005 27	,522** ,005 27	,064 ,752 27	,464* ,015 27	,460* ,016 27	-,408* ,034 27	-,298 ,131 27	-,021 ,919 27

	P.Correlation	,522**	1	,587**	,556**	,193	-,266	-,496**	,189	,417*
	Sig. (2-tailed)	,005		,001	,003	,334	,180	,009	,344	,031
	N	27	27	27	27	27	27	27	27	27
Taxa desemprego	P.Correlation	,064	,587**	1	,405*	-,128	,066	-,040	,471*	,260
	Sig. (2-tailed)	,752	,001		,036	,525	,743	,842	,013	,190
	N	27	27	27	27	27	27	27	27	27
Coeficiente de Gini	P. Correlation	,464*	,556**	,405*	1	-,122	-,713**	-,724**	-,248	,906**
	Sig. (2-tailed)	,015	,003	,036		,546	,000	,000	,213	,000
	N	27	27	27	27	27	27	27	27	27
Taxa de Pobreza	P. Correlation	,460*	,193	-,128	-,122	1	,035	,128	,033	-,047
	Sig. (2-tailed)	,016	,334	,525	,546		,862	,524	,869	,816
	N	27	27	27	27	27	27	27	27	27
Taxa Latrocínio	P. Correlation	,460*	,193	-,128	-,122	1	,035	,128	,033	-,047
	Sig. (2-tailed)	,016	,334	,525	,546		,862	,524	,869	,816
	N	27	27	27	27	27	27	27	27	27
Renda per capita	P. Correlation	-,408*	-,266	,066	-,713**	,035	1	,766**	,719**	-,694**
	Sig. (2-tailed)	,034	,180	,743	,000	,862		,000	,000	,000
	N	27	27	27	27	27	27	27	27	27
Taxa de Tráfico	P. Correlation	-,298	-,496**	-,040	-,724**	,128	,766**	1	,460*	-,691**
	Sig. (2-tailed)	,131	,009	,842	,000	,524	,000		,016	,000
	N	27	27	27	27	27	27	27	27	27
Densidade Demográfica	Pearson Correlation	-,021	,189	,471*	-,248	,033	,719**	,460*	1	-,271
	Sig. (2-tailed)	,919	,344	,013	,213	,869	,000	,016		,172
	N	27	27	27	27	27	27	27	27	27
Taxa de Analfabetismo	P. Correlation	,551**	,417*	,260	,906**	-,047	-,694**	-,691**	-,271	1
	Sig. (2-tailed)	,003	,031	,190	,000	,816	,000	,000	,172	
	N	27	27	27	27	27	27	27	27	27

Tabela 2 - Coeficientes de correlação entre as variáveis.

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed)

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

Fonte: Elaborada pelos autores (2019)

A Tabela 2 informa que a correlação de Pearson entre a Taxa de homicídio, tem maior relevância, com a Taxa de analfabetismo (0,551) do que com Taxa de desemprego (0,522). Em sequência, vêm a Taxa de pobreza (0,464), Taxa de latrocínio (0,460) e Renda (-0,408), sendo esta negativa, ou seja, atua na forma inversa, quanto menor a renda maior a taxa de homicídio. As demais ainda tiveram valores ainda menores de correlação de Pearson com a Taxa de homicídio, por exemplo, o coeficiente de Gini (0,064) que mede a desigualdade ou distribuição de renda. Quanto ao Coeficiente de Gini, cabe um comentário adicional, mesmo sendo positivo o seu valor a formulação técnica do coeficiente estabelece que o mesmo varie de 0 a 1 sendo que quanto mais próximo de 1, maior é a desigualdade de renda e quanto mais próxima de 0 (zero) menor é a desigualdade de renda. Ainda dentro das taxas de correlação negativa, aparecem a Taxa de tráfico (-0,298) e a Densidade demográfica (-0,021). Ambas apresentam uma correlação de Pearson baixa e por terem sinal negativo implicam direções contrárias ao da Taxa de homicídio, conforme já citado, ou seja, quanto maior o seu valor absoluto menor é a Taxa de Homicídio.

De acordo com Devore (2006), Larson e Farber (2010), a taxa de correlação de Pearson é uma correlação linear e varia de -1 a +1 passando pelo valor 0 (zero), sendo quanto mais próximo estiverem de -1 ou +1 têm-se uma tendência para uma correlação mais forte e quanto mais próximo os valores tenderem para o valor 0 (zero) mais fraca é a correlação. Em outros termos, os valores extremos seriam, valor 0 (zero) nenhuma correlação linear, -1 ou +1 uma correlação máxima ou perfeita.

Em sequência determinou-se o grau de explicação de regressão conjunta da variável dependente Taxa de homicídio com todas as variáveis independentes. A finalidade é verificar o quanto cada uma delas impacta ou explica a variação da Taxa de homicídio quando uma delas varia e as demais permanecendo constantes, por meio do nível de significância. Os resultados estão na Tabela 3

Coefficients ^a						
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		t	Sig.
	B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	95,141	32,791		2,901	,010
	Taxa de desemprego	3,390	1,060	,704	3,197	,005
	Coeficiente de Gini	-197,435	72,847	-,533	-2,710	,014
	Taxa de Pobreza	-1,002	1,525	-,239	-,657	,520
	Taxa Latrocínio	4,162	3,102	,189	1,342	,196
	Renda per capita	-,022	,011	-,603	-2,078	,052
	Taxa de Tráfico	,164	,062	,634	2,633	,017
	Densidade Demográfica	,040	,024	,374	1,663	,114
	Taxa de Analfabetismo	1,293	,518	,743	2,494	,023

Tabela 3 – Coeficientes da tx. de homicídio e variáveis independentes

Fonte: Elaborada pelos autores (2019)

a. Dependent Variable: Tx de homicídio

Conforme Larson e Farber (2010), quando a correlação linear é significante pode-se estabelecer um modelo linear que melhor descreve os dados. Ainda segundo estes autores o nível de significância é melhor quando o coeficiente de correlação se aproxima de 1 ou o nível de significância se aproxima de zero. Neste critério, na Tabela 2, coluna Sig, verifica-se que os níveis de significância aceitáveis foram: Taxa de desemprego, Coeficiente de Gini, Taxa de Pobreza, Taxa de Tráfico e Taxa de Analfabetismo. As demais: Taxa de Pobreza Taxa Latrocínio Densidade Demográfica não se mostraram significantes. Assim, com base na análise dos dados da Tabela 2, existe uma correlação linear entre a taxa de homicídio e a Taxa de desemprego,

Coeficiente de Gini, Taxa de Pobreza, Taxa de Tráfico e Taxa de Analfabetismo.

O mecanismo aplicado para se avaliar o nível de significância foi o *stepwise* por meio do SPSS. Segundo Cunha e Coelho (2012), Wang e Chen (2015), “*stepwise*” é um método de busca sequencial onde cada variável é adicionada e verificada se a contribuição das variáveis existentes no modelo continua significativa diante presença da nova variável. Se não, as variáveis que estão no modelo serão eliminadas. Os resultados do *Stepwise* se encontram na Tabela 4.

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	20,367	3,781		5,386	,000
	Taxa de Analfabetismo	,958	,291	,551	3,297	,003
2	(Constant)	6,614	5,018		1,318	,200
	Taxa de Analfabetismo	,998	,241	,573	4,136	,000
	Taxa Latrocínio	10,728	3,055	,487	3,511	,002

Tabela 4 - Coeficientes da Taxa de homicídio e variáveis independentes melhor modelo

Fonte: Elaborado pelos autores (2019)

a. Dependent Variable: Tx de Homicídio

Baseando-se na Tabela 4, verifica-se o modelo 2 apresenta melhor resultado de significância com (0,000) para a Taxa de Analfabetismo e (0,002) para a Taxa de Latrocínio. No modelo 1, a significância (0,003) é maior. Observa-se ainda que a Taxa de Analfabetismo tem maior significância. Maior significância implica maior confiança ou probabilidade de explicação da variável independente no valor da variável dependente, não quanto o tamanho do seu impacto. Isto será esclarecido na descrição do modelo matemático, a seguir.

O modelo de Regressão variada baseada nos dados da Tabela 4 ficaria:

$$\hat{y} = 6,614 + 0,998 X_1 + 10,728 X_2, \text{ onde:}$$

\hat{y} = Taxa de Homicídio

X_1 = Taxa de Analfabetismo

X_2 = Taxa de Latrocínio

A constante (6,614) estima que o número o número da Taxa de homicídios ficaria em torno de sete, se a Taxa de Analfabetismo e a Taxa de Latrocínio forem iguais a 0,00. Ou seja, a constante basicamente não traz efeitos práticos para o modelo diante das variações das variáveis socioeconômicas.

Já o coeficiente da Taxa de Analfabetismo de 0,99 estima que a Taxa de Homicídio cresça em torno aproximado de uma unidade no período considerado,

para cada unidade de variação da Taxa de Analfabetismo e o coeficiente da Taxa de Latrocínio de 10,728 implica no crescimento da Taxa de Homicídio aproximado de 11 unidades, para cada variação uma unidade adicional na Taxa de Latrocínio.

Outra forma de interpretar os coeficientes seria, por exemplo, sejam dois estados com iguais valores de Taxa de Homicídio. Se um dos estados tem uma variação de uma unidade a mais na Taxa de Latrocínio (X_2), o efeito líquido dessa diferença é aumento em torno de uma unidade na Taxa de Homicídio (0.998). De forma semelhante, para interpretar o efeito líquido da Taxa de Analfabetismo, deve-se considerar que os dois estados estejam com a mesma Taxa de Latrocínio. Se um deles aumentar de uma unidade a Taxa de Latrocínio, o resultado na Taxa de Homicídio dessa variação será aproximado de 11 unidades na Taxa de Homicídio (10,728).

Por meio do R Square (R ao quadrado) determina-se a qualidade do grau de explicação conjunta de qual modelo melhor explicaria. Os resultados estão na Tabela 5.

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,551 ^a	,303	,275	10,2786
2	,735 ^b	,540	,501	8,5267

a. Predictors: (Constant), Taxa de Analfabetismo

b. Predictors: (Constant), Taxa de Analfabetismo, Taxa Latrocínio

c. Dependent Variable: Tx de homicídio

Tabela 5 - Coeficientes de determinação ou explicação do modelo (Model Summary^c)

Fonte: Elaborado pelos autores (2019)

O valor de 0,540 indica que 54% do resultado da Taxa de Homicídio são explicados pela Taxa de Analfabetismo e pela Taxa de Latrocínio, verificado no modelo 2. No modelo 1 o R Square não seria relevante, apenas 30,3% seriam explicados pela Taxa de Analfabetismo. Ou seja, quando se inclui a Taxa de Latrocínio há um aumento de 23,7% de explicação ao modelo, ver Tabela 4.

6 | CONCLUSÃO

Com a análise dos resultados, conclui-se que as variáveis que mais explicam a variação da Taxa de Homicídio de um estado da Federação, que por sua vez representa o Índice de Violência no Brasil, são a Taxa de Analfabetismo e a Taxa de Latrocínio. As demais são excluídas do modelo sejam por não apresentarem

uma correlação forte com a variável dependente seja por terem uma intercorrelação recíproca onde acabam não contribuindo de forma significativa quando inseridas no modelo. Desta forma, o modelo proposto se resume à $\hat{y} = 6,614 + 0,998 X_1 + 10,728 X_2$, onde: \hat{y} = Taxa de Homicídio, X_1 = Taxa de Analfabetismo, X_2 = Taxa de Latrocínio. O resultado do modelo tende a priorizar as políticas públicas e sociais para a segurança e educação nas Unidades Federativas do Brasil. Cabe alertar que embora tenha sido considerada apenas a variável taxa de homicídio como representante do indicador de violência (morte) em nenhum momento está se negando a relevância de outros tipos de violências, seja do tipo emocional que podem causar reflexos até irreversíveis ou uma reação em cadeia de violência, agressão, estupro, roubo ou outros. A limitação teve a finalidade apenas para se ter como foco o índice de homicídio como representante da violência. Nada impede outros pesquisarem a existência ou não da correlação de outros elementos de violência, tais como as sofridas pelas crianças, pela população em conflito de guerra, dentre outros.

REFERÊNCIAS

- Cerqueira, D. R. de C; kahn, T.; Murray, J. (2013). *Crime and violence in brazil: systematic review of time trends, prevalence rates and risk factors*. Agresion and violent behavior 18, p. 471-483, Elsevier,
- Cunha, J. V. A. da; Coelho, A. C. (2012). Regressão linear múltipla. In: *análise multivariada*, organizadores, Conrrar, L. J.; Paulo, E.; Dias Filho, J. M. São Paulo: Atlas.
- Devore, J. L. (2006). *Probabilidade e estatística: para engenharia e ciências*. (6a. ed). São paulo: cengage learning
- Ipeadata. Base de dados social (2014). Recuperado em 28 de Maio, 2019 de <http://www.ipeadata.gov.br>.
- Ibge/pnad (2014). Recuperado em 28 de Maio, 2019 de <https://www.ibge.gov.br/pt/inicio.html>
- Huck, S. W. (2008). *Readind statistics and research*.(5a.ed.). Boston: Pearson Education,
- Larson, R.; Farber, B. (2010). *Estatística aplicada*. (4a. ed.) São Paulo: Pearson,
- Levin, J.; Fox, J. A.; Ford, D. R. (2012). *Estatística para ciências humanas*. (11a. ed). São Paulo
- Levine, D. M.; STEPHAN, D. F.; SZABAT, K. A. (2017). *Estatística: Teoria e Aplicações usando MS Excel em Português*. (7a. ed.). Rio de Janeiro: LTC.
- Freund, J. Johnson, R. A. *Probability and statistics for engineers*. (2011). (8a. ed). Boston: Pearson.
- Rodrigues, A.; Paulo, R. (2012). Introdução à analise multivariada. In: *Análise multivariada*, Organizadores, Conrrar, L. J; Paulo, E.; Dias Filho, J. M. São Paulo: Atlas.
- Soares, A. M. de C. *O acúmulo da violência e da criminalidade na sociedade brasileira e a corrosão dos direitos humanos*. (2014). RIDH, Bauru, v.2, n.º.3, p. 161-189, jul./dez.

Valente, R. (2019). *Spatial and temporal patterns of violent crime in a Brazil state capital: a quantitative analysis focusing on micro places and small units of time*. Applied Geography, 103, 90–97. <https://doi.org/10.1016/j.apgeog.2019.01.006>.

Wang, K.; CHEN, Z. (2015) *Stepwise Regression and All Possible Subsets Regression in Education*. Recuperado em 22 de junho, 2019 de https://www.researchgate.net/publication/323705113_Stepwise_Regression_and_All_Possible_Subsets_Regression_in_Education.

CAPÍTULO 7

COMPONENTES DE GOVERNANÇA INTELIGENTE PARA O COMBATE À CORRUPÇÃO: UM ESTUDO A PARTIR DA ATUAÇÃO DO TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DO PARÁ

Data de aceite: 27/03/2020

Rafael Larêdo Mendonça

Instituição: Universidade da Amazônia- Unama

Cyntia Meireles

Instituição: Universidade da Amazônia- Unama

Mário Margalho

Instituição: Universidade da Amazônia- Unama

RESUMO: O presente artigo tem por objetivo analisar os componentes da governança inteligente instituídos pelo Tribunal de Contas do Estado do Pará (TCEPA) com fito de combater a corrupção. Para tanto utilizou-se da análise documental e de conteúdo nos atos normativos daquela instituição publicados no próprio sítio eletrônico do TCEPA no período de janeiro de 2014 a julho de 2019. Os resultados evidenciam que há políticas e ações que garantem a percepção de componentes de governança inteligente, principalmente nos últimos anos, realizadas muitas vezes de forma empírica, porém muito ainda se tenha à avançar para que esteja melhor estruturada quanto ao enfrentamento da corrupção e crescimento da demanda por parte da sociedade de atuação mais efetiva daquela instituição.

PALAVRAS-CHAVE: Governança inteligente; corrupção; Tribunal de Contas.

INTELLIGENT GOVERNANCE
COMPONENTS FOR COMBATING
CORRUPTION: A STUDY FROM THE
PERFORMANCE OF THE PARÁ STATE
COURT OF AUDITORS

ABSTRACT: This article aims to analyze the components of smart governance established by the Court of Auditors of the State of Pará (TCEPA) in order to combat corruption. For this, we used the documentary and content analysis in the normative acts of that institution published on the TCEPA's own website from January 2014 to July 2019. The results show that there are policies and actions that guarantee the perception of governance components. intelligent, especially in recent years, often performed in an empirical way, but much has to be done to better structure corruption and increase demand from the most effective society in that institution.

KEYWORDS: Smart governance; corruption; audit Office.

1 | INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, frequentemente tem-se recebido notícias de escândalos de crimes de corrupção dos mais variados tipos. No Brasil, a corrupção sempre fez parte das discussões

políticas, mas, mudanças no governo quase nunca trouxeram mudanças estruturais significativas de forma a dirimir completamente tal problema. Os avanços econômicos que o Brasil experimentou a partir de meados da década de 1990 acabaram criando uma situação de conforto para o governo seguinte criar esquemas bilionários de desvio de dinheiro público.

Corrupção por ser termo bastante debatido pelo senso comum e muito presente na literatura científica, este artigo utilizou como definição sobre o assunto a visão de Johnston (1982) no qual corrupção é mecanismo no qual interessados traçam estratégias extraleais para a aquisição de capitais escassos, exercendo pressão sobre a burocracia estatal.

Atualmente, esses mecanismos têm sido investigados e seus executores julgados e punidos. Essa conjuntura é impulsionada pelas premissas de um novo paradigma de governo, alicerçado em bases mais transparentes, eficientes e, que tem demandado do Estado, conforme Bevir (2010), uma nova forma de controle e gestão pública, a partir de princípios mais éticos.

Neste cenário, os órgãos de controle, tanto interno quanto externo, se apresentam como aliados da sociedade no combate a corrupção. Esses órgãos têm a responsabilidade de fazer com que a execução de tarefas predeterminadas em normas alcance os resultados esperados. Busca-se, no âmbito dessas instituições, verificar se as atividades executadas estão compatíveis com o que foi estabelecido previamente no processo ou no plano de governo. Isso é realizado por meio da fiscalização, orientação e correção sobre as atividades de pessoas, departamentos, órgãos ou poder, para evitar que descumpram as normas e determinações preestabelecidas.

Note que a Constituição Federal de 1988 ampliou, de forma significativa, a matéria de controle externo sobre a administração pública, inserindo na Seção IX (Da Fiscalização Contábil, Financeira e Orçamentária), os artigos 70 e 71, deixando de forma bastante explícita as atribuições do Tribunal de Contas da União (TCU). Assim, foi autorizada a fiscalização sobre o Poder Executivo na administração direta e indireta e demais órgãos e instituições que recebam recursos públicos para as finalidades mais diversas.

Da mesma forma, foi atribuído ao Tribunal de Contas do Estado do Pará, por meio da Constituição estadual, o poder de realizar auditorias e fiscalizações no âmbito dos órgãos estaduais, o qual compete apreciar as contas prestadas anualmente pelo Governador, fiscalizar a aplicação de quaisquer recursos repassados pelo Estado, mediante convênio, acordo, ajuste ou outros instrumentos congêneres, julgar as contas dos administradores e demais responsáveis por dinheiros, bens e valores públicos, dentre outras atribuições. Para tanto, os Tribunais de Contas estão alinhando suas atuações com os conceitos, componentes e mecanismos de governança para

realizar com eficiência as determinações constitucionais.

O conceito de governança no setor público surgiu do conceito de governança corporativa, o qual, conforme o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2015,) é “o sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas”.

Para o *International Federation of Accountants* (IFAC, 2013), a Governança Corporativa no Setor Público envolve os diversos sistemas e processos organizacionais que organizam os papéis e as responsabilidades dos gestores, alinhando-os com os relacionamentos internos e externos da entidade para produzir soluções estratégicas, mensuráveis e responsáveis. Ela concentra-se na governança das organizações, considerando suas relações e interações com demais pessoas e corporações.

Com a evolução do conceito e aplicabilidade, a governança chega ao patamar de governança inteligente. Batagan (2011) indica que governança inteligente significa colaborar entre os departamentos e com as comunidades, ajudando a promover o crescimento econômico e, no nível mais importante, tornando operações e serviços verdadeiramente centrados no cidadão.

Assim sendo, delineia-se o objetivo desta pesquisa, o qual busca analisar os componentes da governança inteligente instituídos pelo Tribunal de Contas do Estado do Pará (TCEPA) com fito de combater a corrupção. Para tanto, o artigo desdobra-se em quatro seções. Primeiramente, é feito uma síntese do referencial teórico sobre os conceitos que permeiam o tema: Corrupção no Brasil e Governança inteligente. Em seguida, são descritos os procedimentos metodológicos empregados para o alcance dos objetivos. E por último, são apresentados os resultados, análise e discussão e conclusões da pesquisa.

2 | CORRUPÇÃO NO BRASIL

Em ranking realizado pela Comunidade Transparência Internacional (2019) que avalia 180 países, o Brasil ficou em 105º lugar na classificação do índice de percepção da corrupção em 2018. Ainda segundo a Comunidade de pesquisa transparência internacional, o Brasil apresentou sua pior nota em 2018, alcançando 35 pontos, cuja média internacional foi de 43 pontos. *Não obstante*, esse indicador poderia ter sido pior, pois a pesquisa realizada não captura a natureza sistemática da corrupção no Brasil. De fato, o particularismo não impediu o país de construir um Estado forte. Nesse sentido, a relação entre Estado e sociedade desenvolveu-se em uma forma contraditória, no qual clientelismo, corporativismo, isolamento burocrático, e o universalismo dos procedimentos convive lado a lado.

A recente implementação, a nível federal, de iniciativas de combate à corrupção não necessariamente será traduzida em situações de combate a nível estadual e municipal pela complexidade e burocratização que permeia a relação jurídica da federalização no Brasil. As dificuldades de combater a corrupção no Brasil são agravadas pelo alto grau de descentralização do país, que fornece às autoridades locais amplos poderes discricionários. Além disso, mecanismos de supervisão nesses níveis são caracterizados por eficiência questionável, que abriu o caminho para vários casos de corrupção.

Um conceito bem delineado e abrigado pela academia sobre corrupção, no qual este trabalho utiliza como norte, é de que ela é um mecanismo pela qual os interessados traçam estratégias para a aquisição de capitais escassos. Nesse sentido, temos um meio extralegal pela qual os grupos adquirem poder de exercer pressão sobre a burocracia estatal durante os processos de implementação e formulação de políticas públicas (Johnston, 1982).

De tal modo sendo, a definição de corrupção repousa sobre a presunção de que o estado opera sob alguma norma de universalismo e que a integridade pública é entendida como um tratamento igualitário dos cidadãos, ocasionalmente infringida por favoritismo. No entanto, nas chamadas sociedades particularistas, o universalismo de normas e igualdade de tratamento não é a regra de fato (MINGU-PIPPIDI, 2006, p.87).

As funções da agência anticorrupção é desenvolvida no Brasil por diversos órgãos denominados de órgãos de controle como a Controladoria Geral da União (responsável pelo controle interno), a Polícia Federal (competência de realizar investigações policiais sobre organizações criminosas bem como políticos e funcionários públicos envolvidos em corrupção e fraude), os Ministérios Públicos, os Ministérios Públicos de Contas e os Tribunais de Contas (responsáveis pelo controle externo).

Assim, a sociedade se apoia em entidades de controle capazes de promover apuração e julgamento de casos que envolvam a corrupção. Os Tribunais de Contas têm, constitucionalmente, a função de realizar fiscalização contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial da União e das entidades da administração direta e indireta, quanto à legalidade, legitimidade, economicidade, aplicação das subvenções e renúncia de receitas. Essas funções são exercidas juntamente com os controles internos de cada entidade pública. Além de que competem realizar, por iniciativa própria, da Câmara dos Deputados, do Senado Federal, de Comissão técnica ou de inquérito, inspeções e auditorias e de apreciar as contas prestadas anualmente pelo Presidente da República, mediante parecer prévio.

3 | OS TRIBUNAIS DE CONTAS E O COMBATE A CORRUPÇÃO

Nos estudos realizados por Silva (1999) foi verificado que as funções primárias de controle externo da administração pública exercida pelos Tribunais de Contas no Brasil, desde 1893, quando foi realizada a primeira sessão do Tribunal de Contas, hoje denominado de Tribunal de Contas da União (TCU), são direcionadas ao combate dos mecanismos de corrupção e à malversação de recursos públicos.

No período histórico entre 1893 à atualidade, criaram-se Tribunais de Contas nos estados, no Distrito Federal e também em municípios. Todos com as mesmas funções do TCU, porém direcionadas aos seus jurisdicionados estaduais e municipais.

Vinculadas as funções primárias e a fiscalização do cumprimento da legalidade, legitimidade e economicidade e a aplicação das subvenções e renúncia de receitas, contemporaneamente, cabem aos 33 Tribunais de Contas em todo Brasil a competência de avaliar desempenho operacional dos órgãos e entidades sob sua jurisdição. Passando, então, a acompanhar a eficiência da gestão governamental, das políticas públicas implementadas, além de oferecer formação e capacitação dos agentes auditados. (SILVA, A., 1999).

Porém, segundo Lima (2018), é o combate a corrupção o maior propulsor da ampliação das funções dos Tribunais. As funções atuais dos Tribunais de Contas chegam a nove: fiscalizadora, opinativa, julgadora, sancionadora, corretiva, consultiva, normativa, informativa e ouvidora. Cabem destaque as funções informativa e ouvidora que são recentes no ordenamento e funcionalidade das Cortes de Contas.

A função informativa se relacionada com o papel de agência de *accountability* horizontal de O'Donnell (1998), ou seja, prestar informações à sociedade sobre trabalhos realizados, dados econômicos, contábeis e orçamentários, além de cobrar dos gestores públicos que façam o mesmo, cumprindo o que determina a lei de acesso a informação. Esses dados têm como objetivo o de possibilitar a sociedade à realizar o controle social como forma de acompanhar a administração pública e inibir desvios de condutas de gestores.

A função ouvidora compreende o recebimento e o processamento de denúncias, representações, comunicação de irregularidades, dentre outras, realizadas pelo cidadão comum, partido político, controle interno, associação civil ou sindicato (CUNHA, 2016).

Nos últimos anos, a cooperação entre os órgãos de controle provou ser eficaz na investigação e julgamento. Esses órgãos desenvolveram plataformas de controle, trocas de informações, acessos ilimitados a sistemas cooperados, além de treinamento de funcionários e auditores, financiamento de programas de controle social e apoio a investimentos em tecnologia (por exemplo: integração de sistemas internos, governo eletrônico, modernização do sistema de contratos públicos -

especialmente nos níveis estadual e municipal) para melhorar a transparência e prestação de contas, entre outros (Mungiu-Pippidi, 2006).

Afinal, as competências atuais das cortes de contas no Brasil e a suas contribuições foram decisivas para o combate a corrupção. Inovar em relação aos seus procedimentos e aproximar, cada vez mais, da sociedade, ocasionaram em mudanças tanto estruturais quanto de procedimentos e de gestão nos Tribunais de Contas, levando a implementar, de forma quase que impositiva pela conjuntura atual, as perspectivas da governança, em especial da governança inteligente.

4 | GOVERNANÇA INTELIGENTE

Para Meijer e Bolivar (2016), a governança inteligente trata da criação de novas formas de colaboração humana por meio do uso das tecnologias da informação e comunicação (TICs) para obter melhores resultados e processos de governança mais abertos. A governança inteligente trata de fazer as escolhas políticas certas e implementá-las de maneira eficaz e eficiente (Batty *et al.*, 2012).

Autores como Schuurman *et al.* (2012) definem a governança inteligente como o processo de coletar todos os tipos de dados e informações sobre gerenciamento público por redes de sensores. Gil-Garcia (2012: 274) indica que um “Estado inteligente” é uma nova forma de governação electrónica que utilizam tecnologias de informação sofisticados para interligar e integrar informações, processos, instituições e infraestrutura física para melhor servir os cidadãos e as comunidades. Este tipo de governança está em um nível mais elevado de transformação, uma vez que exige a reestruturação da organização interna do governo: administrações precisa ser inovador para lidar com as exigências. as administrações precisam ser inovadoras para lidar com os requisitos de políticas diferenciadas.

Vale destacar que Batagan (2011) indica que “governança inteligente significa colaborar entre os departamentos e com as comunidades, ajudando a promover o crescimento econômico e, no nível mais importante, tornando operações e serviços verdadeiramente centrados no cidadão”. Da mesma forma, Tapscott e Agnew (1999) destacam que a governança inteligente é a adoção generalizada de um modelo de governança mais baseado na comunidade, com maior conectividade sendo facilitada pelas novas tecnologias. E Kourtit *et al.* (2012) que argumentam que a “governança inteligente é as estruturas de governança proativas e de mente aberta, com todos os atores envolvidos, a fim de maximizar o desempenho socioeconômico e ecológico das cidades e lidar com externalidades negativas e dependências de caminhos historicamente desenvolvidas”.

Contudo, Meijer e Bolivar (2016) afirmam que governança inteligente não é apenas uma questão tecnológica. Por seu turno, a governança inteligente envolve

mecanismos e componentes que permitem o desdobramento da estratégia (alinhada à estratégia organizacional) até as operações dos produtos e serviços correlatos. Os componentes contribuem direta, ou indiretamente, para o alcance dos objetivos institucionais de governança das entidades.

Meijer e Bolivar (2016) publicaram artigo denominado *Governing the smart city: A review of the literature on smart urban governance*. *International Review of Administrative Sciences*, em que consistiu em examinar os artigos que tratam sobre governança inteligente (*smart governance*) nos principais bancos de periódicos (ISI Web of Knowledge, ScienceDirect, Scopus EBSCO Host (Business Source, Library, Information Science & Technology Abstracts, SocINDEX with Full Text and ebook Collection) and ABI/INFORM (ProQuest) databases). Após análises de palavras chaves, resumos e leituras integrais dos artigos, obtiveram amostra de 51 trabalhos de alto impacto publicados em periódicos internacionais.

Os autores perceberam que os componentes de governança inteligente mais utilizados e citados em pesquisas científicas pelo mundo são: partes interessadas, processos e tecnologia-dados. Cabe destacar que esses componentes se equivalem aos publicados pelo TCU (2014) no Referencial Básico de Governança.

Considerando, o necessário foco das organizações na prestação de serviços com eficiência, o alinhamento de suas ações com as expectativas das partes interessadas é fundamental para a otimização de resultados.

Esta perspectiva destaca a importância de se conectar centros de conhecimento para as perspectivas de diversos atores de ação nas organizações para criar “centros de inovação” (Kourtit et al., 2012). A ideia de colaboração é mais central para esta abordagem e autores concentrar no desenvolvimento de interações produtivas entre as redes de atores (Kourtit et al, 2012; Yigitcanlar et al., 2008).

De forma geral, essas organizações precisam satisfazer gama complexa de objetivos políticos, econômicos e sociais, o que as submete a um conjunto de restrições e influências externas diferentes daquelas enfrentadas por empresas do setor privado (IFAC, 2001). Logo, um modelo de governança deve propiciar o equilíbrio entre as legítimas expectativas das diferentes partes interessadas, a responsabilidade e a discricionariedade dos dirigentes e gestores e a necessidade de prestar contas (IFAC, 2001).

Para garantir esse alinhamento, é essencial que as organizações estejam abertas a ouvir as partes interessadas para conhecer necessidades e demandas; avaliem o desempenho e os resultados organizacionais; e sejam transparentes, prestando contas e fornecendo informações completas, precisas, claras e tempestivas (IFAC, 2001).

O componente Processos envolve a execução das tarefas internas, ou seja, a execução do negócio da entidade desde a elaboração, implementação e revisão

de políticas até tomada de decisão, monitoramento e controle. Além de que, com a gestão estratégica, dentre os processos envolvidos está a gestão de risco, controle e governança (IIA, 2011). Recentemente, a função de controle interno se expandiu, avaliando não só os processos de controle, mas também o processo de gestão de risco e a governança da organização.

O componente composto por Tecnologia e Dados constitui um conjunto de práticas que visam à utilização e gestão da tecnologia da informação alinhada aos objetivos estratégicos e é de responsabilidade da alta, que deve atuar para garantir que a tecnologia da informação da organização seja capaz de sustentar e estender seus objetivos estratégicos, através do gerenciamento de serviços e produtos de forma dinâmica e competitiva (MEIJER E BOLIVAR, 2016).

5 | MÉTODO DE PESQUISA

Por tratar-se de uma instituição pública, a qual tem por obrigação constitucional a publicação de suas ações, processos administrativos e decisões em atos normativos na forma de Resolução, Portarias, Acordões, Atos regimentais dentre outros, utilizou-se, dentro da abordagem qualitativa, os procedimentos de análise documental e de conteúdo.

Quanto a análise documental consistiu, em operações que tiveram por objetivo o levantamento e estudo dos atos normativos do TCEPA, mais precisamente as Resolução, Portarias, Acordões e Atos Regimentais do período de janeiro de 2014 a junho de 2019. A triagem dos normativos ocorreu tendo por base a implantação e a aplicabilidade dos procedimentos de governança inteligente naquele órgão.

O TCEPA possui banco de dados de seus atos disponível em seu sítio eletrônico (<https://www.tce.pa.gov.br/index.php/consulta-normas-e-jurisprudencias>) com aba específica definida de: Consulta de normas e Jurisprudência. A divisão das normas no referido sítio eletrônico dar-se em “institucional” e “informativos de jurisprudência”. Considerando o objetivo desta pesquisa, a busca se deu apenas nos normativos institucionais.

Em se tratando de análise de conteúdo, esta pesquisa pretendeu, com conjunto de técnicas analisar a descrição dos conteúdos existentes em todos os atos normativos institucionais publicados, referentes ao período do recorte da pesquisa, os quais foram suficientes para dissertar sobre o objeto pesquisado de acordo com o que define Triviños (1992).

Os componentes de governança inteligente (partes interessadas, processos e tecnologia-dados) pesquisados neste trabalho são os definidos nos estudos de 51 trabalhos de alto impacto publicados em periódicos internacionais e sintetizados no artigo *Governing the smart city: A review of the literature on smart urban governance*.

Após a triagem dos atos normativos e isolamento dos atos normativos institucionais, partiu-se para relacioná-los e vinculá-los aos componentes de governança inteligente utilizados. A pesquisa não utilizou de palavras chaves para isolamento e análise, e sim, análise de conteúdo com a leitura integral dos 304 atos publicados. A vinculação dos atos aos componentes de governança inteligente ocorreu seguindo os conceitos Kourtit et al., (2012); Yigitcanlar et al., (2008); IFAC, (2001) e IIA (2011).

6 | RESULTADOS ENCONTRADOS

De início foi identificado que o Tribunal de Contas do Estado do Pará (TCEPA), em 2018 instituiu seu Guia de Governança Pública. O referido documento é um marco inicial para a organização, onde não se pretende esgotar a matéria, mas introduzir o tema, sensibilizar gestores e demais servidores da instituição para a sua importância e estimular o debate interno sobre a aplicação dos princípios, mecanismos e práticas de boa governança (TCEPA, 2018).

É possível observar que com a implantação do Guia de Governança Pública o TCEPA buscou fortalecer a sua governança interna, norteando seu planejamento e decisões administrativas tendo em vista os objetivos estratégicos de controle externo e combate a corrupção.

É compreendido que, como o referido documento é de 2018, as ações de governança ocorridas anteriores ao Guia foram realizadas de forma empírica naquela organização, o que permite identificar como fragilidade do processo.

Os resultados, análises e discussão dos componentes de governança inteligente analisados neste trabalho estão divididos por tópicos, a seguir.

6.1 Componente: Relação com as partes interessadas

Quanto ao componente partes interessadas foi observado que o TCEPA divide suas ações de relação em duas frentes: Uma é a sua relação com os órgãos que tem por obrigação constitucional de prestar contas denominado de órgãos jurisdicionados e a outra frente é a relação com a sociedade.

Na relação com os órgãos jurisdicionados, foi verificado que o Tribunal desenvolveu a partir de 2017 mecanismos de facilitação de entrega das prestações de contas. Esses mecanismos foram instituídos pelas Resoluções nº 18.974, 18.975, 18.919 e 18.968. A de maior destaque é a Resolução nº 18.974 a qual trata sobre o sistema de recebimento eletrônico de dados e informações das Unidades Jurisdicionadas do Tribunal de Contas do Estado do Pará, e-Jurisdicionado. O

sistema eletrônico de dados e informações - e-Jurisdicionado - é um conjunto de módulos informatizados utilizado pelas Unidades Jurisdicionadas do TCE/PA para envio eletrônico de dados, documentos, informações e contas públicas.

Por meio desse sistema foi possível que os órgãos jurisdicionados daquele Tribunal encaminhassem suas prestações de contas de forma eletrônica, rápida, com economia de material de impressão bem como custo de postagem via empresas ou deslocamento até a sede daquela organização.

Foi possível perceber ainda que o sistema permite, até o prazo final anual de prestação de contas, o encaminhamento fracionado dos diversos documentos que, pela rotina são elaborados por diversos setores como contabilidade, controle interno, licitação, gestão de pessoas e outros, o que facilitou ainda a divisão e responsabilização por cada documentação de forma individual e não de forma geral como antes em que o responsável por documento faltante era sempre o dirigente máximo do órgão em débito.

Cada usuário pode encaminhar os demonstrativos de sua responsabilidade, considerando que, o acesso e permissões de acesso é pessoal no qual o usuário utiliza sua senha. Além deste item de segurança, opcionalmente, o usuário pode utilizar certificado digital, emitido pela Infraestrutura de Chaves Públicas Brasileira (ICP-Brasil) para acessar o sistema.

Ainda quanto ao controle externo, em 2019 foi apresentado o “Módulo de Admissão de Pessoal”. Um sistema cujo objetivo é o envio ao tribunal, dos documentos sobre atos de admissão de pessoal sujeitos a registro, via eletronicamente, conforme Resolução nº 19.070.

Ainda quanto a este componente, agora na relação com a sociedade, foi instituído, por meio de Ato Regimental nº 68 em abril de 2014, a Ouvidoria daquele órgão, a qual tem por finalidade o aprimoramento da gestão das ações de controle do Tribunal, contribuindo na defesa da legalidade, legitimidade, economicidade, e demais princípios aplicáveis à Administração Pública.

As demandas encaminhadas pela sociedade à Ouvidoria podem ser do tipo: Denúncias, reclamações, críticas, sugestões, elogios, solicitações de informações e outros.

De acordo com o relatório de suas atividades, publicados no sítio eletrônico do TCEPA, mesmo tendo aquela Ouvidoria a possibilidade de receber demanda além do portal eletrônico, via telefone, carta ou atendimento pessoal na sede do Tribunal, o principal canal de comunicação e demanda foi por meio da internet desde a sua criação.

Foi facilitado o atendimento pela criação da “Ouvidoria *On line*”, ou seja, um canal de comunicação com a sociedade a qual, por meio do próprio sítio eletrônico da entidade foi possível postar demanda através de um sistema interno onde a mesma

é tramitada e autuada, atingindo um índice de resolutividade da ordem de 99,10% em 2018. A questão de originar demanda de forma *on line* fez com que os paraenses, dos demais municípios, além de Belém, pudessem realizar pleitos os quais vieram de 27 localidades diferentes dentro do Estado, com destaque a Santarém, Porto de Moz, Marabá e Rondon do Pará, que juntos somaram aproximadamente 13% das demandas em 2018.

Ainda quanto ao relacionamento com as partes interessadas foi verificado que em 2019 advieram inovações nos Portais eletrônicos do TCEPA, em observância à Lei de Acesso à Informação tendo como objetivo a melhora na usabilidade dos visitantes, além de que ocorreram aumentos significativos, de mais de 67%, de inserções de matérias nas redes sociais da organização (*facebook* e *instagram*) como forma de interagir e possibilitar a transparência da gestão.

6.2 Componente: Processos

Na questão dos seus processos e rotinas foi observado que, em 2017, o tribunal de contas do Estado do Pará instituiu a Controladoria de Assuntos Estratégicos. Controladoria essa que, além das outras nove Controladorias, possui a missão de promover levantamentos de dados e estudos sobre os diversos bancos de dados disponíveis pelas organizações vinculados na Rede de Controle.

Os dados extraídos auxiliam auditores e membros daquele Tribunal na consecução de suas tarefas de análise das contas, além de agir de forma estratégica com análise concomitante dos dados da gestão estadual.

Quanto ao controle externo, com o advento do recebimento dos dados e informações de prestação de contas no sistema eletrônico e-Jurisdicionado, instituído pela Resolução nº 18.974, de forma interna, os auditores acessam os mesmos dados por meio do sistema Fiscalis, o qual possibilitou a realização de análise das contas dos órgãos públicos jurisdicionados de forma rápida e com mais precisam, pois os dados são encaminhados de forma *on line* e em diversos extensões (pdf, doc, xls) possibilitando consultas rápidas, confecções de planilhas, gráficos e demais dados de cunho analítico. Além de que o sistema oferece informações em *Dashboard* com visões instantâneas dos principais indicadores de desempenho das contas públicas relevantes para o alcance dos objetivos institucionais.

O sistema Fiscalis permite ainda acesso a legislação interna dos órgãos, demonstrativos contábeis, lista dos responsáveis pela gestão o que facilita na confecção de matriz de responsabilização, inventários de bens, e relações de processos licitatórios realizados.

Ainda quanto ao controle externo o módulo admissão de pessoal, implantado por meio da Resolução nº 19.070/2018, vem proporcionando agilidade e segurança

nas análises processuais por parte dos auditores o que possibilita ainda a fiscalização preventiva.

Quanto ao controle interno foi verificado a implantação de sistema eletrônico de controle cuja origem é do Tribunal de Justiça do Estado do Pará com foco de controlar os atos de gestão interno, principalmente, quanto a contratação de fornecedores, gastos com diárias, passagens e demais itens orçamentários.

Quanto ao planejamento estratégico da organização, conforme prevê a Resolução n. 18.718, sua revisão ocorre de forma bienal. Para tanto foi desenvolvido sistema eletrônico denominado de Sisplan no qual todos os departamentos, por meio de suas chefias, conseguem inserir seus dados de metas e observar seu desempenho, além de que pelo próprio sistema é realizado o monitoramento de todas as ações estratégicas planejadas.

Porém, foi verificado que, nos últimos cinco anos, não houve publicação de instituição ou readequação de sistemas capazes de auxiliar a elaboração dos relatórios de auditoria e fiscalização dos processos de prestação de contas que se encontram na instituição, denominado de passivo processual, encaminhados anteriormente aos sistemas eletrônicos, fazendo com que os trabalhos internos com eles sejam ainda de forma mecanizada e lenta.

6.3 Componente: Tecnologia-dados

A forma de relacionamento com as partes interessadas e processos tem por base o componente tecnologia-dados. Desta forma, este componente está inserido nos demais observados e relatados anteriormente, dando suporte tecnológico para o alcance das ações estratégicas.

Em atenção ao planejamento estratégico do TCEPA (2016-2021) e ao plano de gestão (2015-2017) foi instituído, em 2016 por meio da Resolução nº 18.855/2016, o Comitê Diretivo de Tecnologia da Informação (CDTI), órgão colegiado de caráter permanente que tem, dentre várias finalidades e competências, a de coordenar a formulação de propostas de políticas, diretrizes, objetivos, estratégias e planos estratégicos de TI assegurando que as decisões estejam alinhadas à estratégia organizacional e sejam tomadas de forma ampla e participativa, sob um arcabouço de transparência.

Em 2017 mais um passo no componente tecnologia-dados foi realizado pela organização, pois instituído a Política de Governança de Tecnologia da Informação do TCEPA, por meio da Resolução nº 18.875. Nele está contido que todo o planejamento de tecnologia da informação deve observar a elaboração de indicadores e fixação de metas para avaliação do alcance dos objetivos estabelecidos, em função dos benefícios esperados para o Tribunal de Contas.

No início de 2019 foi adquirido um *Data Center* para a instituição. Equipamento que armazena e realiza processamento de dados de uma organização. Projetado com alto nível de segurança, o *Data Center* abriga servidores e bancos de dados, demandando grande quantidade de informação. A aquisição do equipamento se tornou necessária em virtude da demanda de tecnologia que os órgãos de controle sofrem em virtude do cenário atual do país.

Por fim, ainda em 2019 foi apresentada nova plataforma *Business Objects* (BO) para na elaboração, gerenciamento, armazenamento, criação de gráficos, uso de painéis gerenciais de documentos eletrônicos e arquivamento de relatórios técnicos pelas unidades da organização. Esta plataforma está disponível para acesso pela Intranet e também pelo celular, por aplicativo específico.

Porém foi observado que o TCEPA não possui sistemas de extração de dados denominados de robôs de controle como observado no Tribunal de Contas da União, os quais entregam informações mais detalhadas e especificadas sobre licitação e contratações públicas direcionando e facilitando a fiscalização de forma concomitante e assim de imediata observação de falhas capazes de cancelar processos licitatórios e compras públicas enviesadas.

Foi verificado ainda que não há mecanismo de comunicação portátil com a sociedade, como exemplo os aplicativos de *smartphones* e *tablets* como ocorrem nos Tribunais de Contas do Tocantins e Santa Catarina. Segundo pesquisa do Comitê gestor da Internet no Brasil (2017) quase metade dos brasileiros que acessam a internet o fazem pelo smartphone e um em cada cinco domicílios brasileiros tem acesso a internet sem ter um computador. Desta forma, o desenvolvimento desse tipo de ferramenta torna-se essencial para os novos modelos e costumes de acesso à internet realizados no Brasil e participação social no controle das contas públicas.

7 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

Foi verificado que a implantação do Guia de Governança Pública na organização analisada é considerada de grande avanço a implantação de políticas de governança inteligente, porém algumas ações implementadas, por terem ocorridas de forma anterior ao referido Guia, podem ser considerar como realizadas de forma empírica, levando em consideração somente o planejamento estratégico da organização e a necessidade institucional da modernização para o combate a corrupção.

Em relação aos componentes de governança inteligente observados foi verificado que quanto ao componente de relação com as partes relacionadas é o componente de maior destaque dentre os analisados no TCEPA. Observou-se duas frentes de ações, uma voltada aos órgãos jurisdicionados e a outra a sociedade.

Percebe-se ainda que foram os componentes com maiores números de atos

relacionados, o que leva a entender que representou uma das principais preocupações daquele órgão no período analisado.

Quanto aos processos foi possível verificar forte avanço, principalmente, na questão do controle externo, interno e planejamento estratégico. Porém, ainda de forma insípida quanto ao passivo processual, auditorias e fiscalizações externas dos processos encaminhados anteriormente ao sistema eletrônico de recebimento de contas públicas.

O componente de tecnologia e dados é responsável pelos suportes aos demais componentes, sendo que de destaque neste item foi a instituição da Política de Governança de Tecnologia da Informação e a aquisição de *data center* para armazenamento e processamento de dados, entretanto, mecanismos de comunicação portátil com a sociedade, como exemplo, os aplicativos de *smartphones* e *tablets*, algo em voga em demais organizações de controle, não foi observado no TCEPA.

Muito ainda se tenha à avançar na entidade pesquisada quanto ao tema governança inteligente para que esteja melhor estruturada quanto ao enfrentamento da corrupção, porém, nos últimos anos foi percebido intensificação e consolidação no caminhar rumo as ações de governança inteligente pautadas em normativos que instituem ferramentas precisas e modernas dando resposta ao enfretamento da corrupção e ao crescimento da demanda por parte da sociedade de atuação mais efetiva daquela instituição.

Entende-se necessário ainda que novas pesquisas surjam sobre o tema e o cenário, com estabelecimento de índice de governança inteligente para que seja possível comparar o grau de governança nos Tribunais de Contas de todos os estados brasileiros.

REFERÊNCIAS

- BATAGAN, L. (2011) Smart cities and sustainability models. *Informatica Economica*.
- BATTY, M, Axhausen KW, Giannotti F, Pozdnoukhov A, Bazzani A, Wachowicz M, Ouzounis G and Portugali Y (2012) Smart cities of the future. *European Physical Journal* 214.
- BEVIR, M. Democratic governance. New Jersey: Princeton, 2010.
- BOLIVAR, M. P. R., & Meijer, A. J. (2016). Smart governance: Using a literature review and empirical analysis to build a research model. *Social Science Computer Review*, 34(6), 1–20. <http://dx.doi.org/10.1177/0894439315611088>.
- BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil, BRASIL, 1988. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicacomilado.htm>. Acesso em: 18 Jan. 2019.
- _____. Tribunal de Contas da União. Referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública. Versão 2 - Brasília: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, 2014.

CGI - Comitê gestor da Internet no Brasil. Revista-br-ano-08-2017-edicao13. Disponível em <https://www.cgi.br/media/docs/publicacoes/3/revista-br-ano-08-2017-edicao13.pdf>. Acesso em: 01/08/2019.

CUNHA, Milene Dias da. A accountability como sustentáculo da democracia e sua relação com os órgãos de controle externo tendo a legitimidade do gasto público como parâmetro de controle. Revista Técnica dos Tribunais de Contas, Belo Horizonte, ano 3, n. 1, p. 189-205, dez. 2016a.

DANZIGER, JN, Dutton WH, Kling R and Kraemer KL (1982) Computers and Politics. New York: Columbia University Press.

FOUNTAIN, JE (2001) Building the Virtual State: Information Technology and Institutional Change. Washington, DC: The Brookings Institute.

GIL-GARCIA, R (2012) Enacting Electronic Government Success: An Integrative Study of Government-wide Websites, Organizational Capabilities, and Institutions. New York: Springer.

IFAC. International Federation of Accountants. Governance in the public sector: a governing body perspective. In International public sector study nº 13., 2001. Disponível em: <<http://www.ifac.org/sites/default/files/publications/files/study-13-governance-in-th.pdf>>. Acesso em: 10 Jan. 2019.

JOHNSTON, M. (1982). Political corruption and public policy in America. Monterey, CA:

KOURTIT, K, Nijkamp P and Arribas D (2012) Smart cities in perspective – a comparative European study by means of self-organizing maps. Innovation: The European Journal of Social Science Research.

LIMA, Luiz Henrique. Controle Externo: teoria e jurisprudência para os tribunais de contas. 7 ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Editora Forense; São Paulo: Método, 2018.

MEIJER, A., & Bolivar, M. P. R. (2016). Governing the smart city: A review of the literature on smart urban governance. International Review of Administrative Sciences.

O'DONNELL, Guilhermo. Horizontal Accountability and New Poliarquies. 1997. Tradução do original inglês de Clarice Cohn e Alvaro Augusto Comim. Revista Lua Nova, nº 44, 1998.

PARÁ. Tribunal de Contas do Estado. Guia de Governança Pública / TCE-PA - Belém, 2019.

SILVA, Arthur Adolfo Cotias. O Tribunal de Contas da União na História do Brasil: Evolução Histórica, Política e Administrativa (1890 - 1998). 1º colocado no Prêmio Serzedello Corrêa 1998: Monografias vencedoras. Brasília, DF: Tribunal de Contas da União, Instituto Serzedello Corrêa, 1999.

TAPSCOTT, D., Agnew D. Governance in the digital economy: The importance of human development. (1999). Finance & Development .

TRANSPARENCIA INTERNACIONAL. Índice de percepção da corrupção 2018: Brasil apresenta sua pior nota desde 2012 e cai da 96ª para a 105ª posição no ranking da transparência internacional. Disponível em: <<https://ipc2018.transparenciainternacional.org.br/#brasil>>. Acesso em 30 Jun. 2019.

YIGITCANLAR, T, Velibeyoglu K and Martinez-Fernandez C (2008) Rising knowledge cities: The role of urban knowledge precincts. Journal of Knowledge Management 12(5): 8–20.

ESTRUTURA E MANUTENÇÃO DAS VIAS PÚBLICAS DE PARNAÍBA: IMPACTOS DO ESCOAMENTO DA ÁGUA PLUVIAL

Data de aceite: 27/03/2020

Data de submissão: 08/01/2020

Andressa Santos Ferreira

Universidade Federal do Piauí - GEPAD/DCAI/
CMRV/UFPI
Parnaíba - PI

Ana Gabriella Esmeraldo Barbosa

Universidade Federal do Piauí - GEPAD/DCAI/
CMRV/UFPI
Parnaíba - PI

Mara Águida Porfírio Moura

Universidade Federal do Piauí - GEPAD/DCAI/
CMRV/UFPI
Parnaíba - PI

Kelsen Arcângelo Ferreira e Silva

Universidade Federal do Piauí - GEPAD/DCAI/
CMRV/UFPI
Parnaíba - PI

municipal bem implementada e como poderiam ser resolvidos tais problemas derivados da má administração da infraestrutura. Nesse sentido, o estudo questiona: A manutenção e infraestrutura das vias públicas de Parnaíba estão de acordo com o previsto na lei? Esse artigo foi elaborado utilizando pesquisas bibliográfica e documental no que tange aos seus procedimentos. Conclui-se que a ineficiência na gestão municipal impacta diretamente no escoamento das águas pluviais, retratando de modo recorrente os transtornos provenientes desse cenário histórico no município.

PALAVRAS-CHAVE: Infraestrutura. Vias públicas. Escoamento Pluvial. Gestão Pública.

PARNAÍBA PUBLIC WAY STRUCTURE AND MAINTENANCE: IMPACTS OF RULE WATER DRAINAGE

ABSTRACT: The main objective of this research is to analyze the impacts caused by the lack of maintenance and inadequate structure of the public roads of Parnaíba-PI. The research reports the constitutional principles developed to support the obligation of municipal management to be concerned with the structure and maintenance of the city's public roads. It also portrays the problems faced by the population when such municipal management is not well implemented and how such problems arising

RESUMO: A pesquisa desenvolvida tem como objetivo principal analisar os impactos causados pela falta de manutenção e inadequação da estrutura das vias públicas de Parnaíba-PI. A pesquisa relata os princípios constitucionais desenvolvidos para amparar a obrigatoriedade da gestão municipal em preocupar-se com a estrutura e manutenção das vias públicas da cidade. Retrata ainda os problemas enfrentados pela população quando não há essa gestão

from poor infrastructure management could be solved. In this sense, the study asks: Are the maintenance and infrastructure of Parnaíba public roads in accordance with the law? This article was prepared using bibliographical and documentary research regarding its procedures. It is concluded that inefficiency in municipal management directly impacts the runoff of rainwater, recurrently portraying the disturbances arising from this historical scenario in the municipality.

KEYWORDS: Infrastructure. Public Roads. Rain Flow. Public Management.

1 | INTRODUÇÃO

O Brasil passou por uma grande mudança populacional nas décadas de 60 a 80, onde ocorreu um fenômeno conhecido como êxodo rural, que se caracteriza pela migração de uma população que se localizava majoritariamente no campo para a zona urbana. Esse acontecido gerou diversos problemas para a infraestrutura das cidades, que não conseguiram se adequar à mudança populacional repentina e em grande escala acabaram por não prover suporte adequado para todos. Um desses problemas é abordado nesse estudo, tratando da infraestrutura e da manutenção das vias públicas.

O Estado do Piauí colonizou-se tardeamente em relação a alguns estados da região Nordeste. Cabe salientar que os migrantes iniciaram o processo de ocupação do estado do interior para o litoral, principalmente às margens dos rios. Uma característica presente no processo de urbanização do Piauí é o crescimento urbano, mais acentuado no Norte que no Sul do Estado (REBÉLO, 2000).

Apartir de meados do século XX o poder público direcionou obras de infraestrutura básica como estradas, energia e habitação popular no Piauí. Segundo Corrêa (1989, p. 24). “[...] é através da implantação de serviços públicos, como sistema viário, calçamento, água, esgoto, iluminação, parques, coleta de lixo etc., interessante tanto as empresas como a população em geral, que a atuação do Estado se faz de modo mais coerente e esperado”. As cidades são estruturadas por suas ruas, caminhos e calçadas que constituem o sistema viário. Esses espaços são locais de integração e ligação entre as atividades dos habitantes e a própria cidade, além de compreenderem espaços de ocupação pública e convivência (AGUIAR, 2012).

Parnaíba, embora seja considerada uma cidade em crescente desenvolvimento não possui uma estrutura legislativa adequada para seu porte, visto que não dispõe de leis municipais que amparem a cidade, de acordo com a sua infraestrutura e as necessidades dos moradores. Por esse contexto, o objetivo da pesquisa consistiu em analisar os impactos causados pela falta de manutenção e inadequação da estrutura das vias públicas E, utilizando-se de pesquisas bibliográfica e documental, apresentou-se o seguinte questionamento: A manutenção e infraestrutura das vias

públicas de Parnaíba estão de acordo com o previsto na lei?

Ao longo do estudo realizado percebeu-se que a cidade é praticamente desprovida de leis voltadas para sua infraestrutura, não possuindo, dessa forma, embasamento para a contínua manutenção das vias públicas.

2 | METODOLOGIA

Este artigo foi elaborado utilizando pesquisas bibliográfica e documental no que tange aos seus procedimentos, e de caráter exploratório quanto ao seu objeto. Este tipo de pesquisa tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. A maioria dessas pesquisas envolve, em conformidade com Gil (2007, p. 34), “levantamento bibliográfico; entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; análise de exemplos que estimulem a compreensão; e pesquisa e levantamento documental relacionado ao tema abordado”.

Em complemento, afirma Fonseca (2002, p. 32) que a pesquisa bibliográfica é “feita a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas, e publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos, páginas de web sites”.

A pesquisa documental trilha os mesmos caminhos da pesquisa bibliográfica, não sendo fácil por vezes distingui-las. A pesquisa bibliográfica utiliza fontes constituídas por material já elaborado, constituído basicamente por livros e artigos científicos localizados em bibliotecas. “A pesquisa documental recorre a fontes mais diversificadas e dispersas” (FONSECA, 2002, p. 32).

Essa pesquisa ocorreu com o levantamento de documentos da prefeitura de Parnaíba e em artigos da base de dados Scielo coletados nos meses de abril e maio de 2019, através das palavras “Infraestrutura. Vias públicas. Escoamento Pluvial”.

3 | RESULTADOS

Em uma perspectiva histórica, a administração pública brasileira é marcada por processos de reformas, entendidos como transformações das estruturas administrativas (organizacionais, gerenciais e no funcionalismo público) e institucionais do aparelho do Estado, que visam à superação de dificuldades organizacionais e gerenciais no setor público, bem como o desenvolvimento no campo das relações políticas e sociais (FADUL; SOUZA, 2005).

Destacam-se quatro principais transformações da administração pública brasileira, iniciadas com a criação do Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP) em 1936, que visava promover uma máquina administrativa nos padrões weberianos, baseada nas características de impessoalidade, formalidade

e profissionalismo. Em seguida, tem-se a publicação do Decreto Lei nº 200/67 durante o Regime Militar, constituindo-se na tentativa de adoção de um modelo gerencial na administração federal, fundamentando-se na descentralização político-administrativa.

Posteriormente, com a promulgação da Constituição de 1988, são introduzidas mudanças tanto na estrutura administrativa (processo de descentralização da administração pública), como na dimensão política (construção da cidadania plena, inserindo a sociedade na formulação de políticas públicas e na gestão governamental). Por último, a reforma dos anos 90, que teve início no governo Collor e que foi consolidada nos dois governos de Fernando Henrique Cardoso, tinha como proposta a adoção de um modelo de administração pública gerencial (FADUL; SILVA, 2008).

Dentro desse contexto de reformas, identifica-se inicialmente três modelos básicos de administração: patrimonialista, burocrático e gerencial. No primeiro modelo citado, patrimonialista, o aparelho do Estado funcionava como uma extensão do poder de quem era soberano, e os seus servidores (auxiliares) possuíam *status* de nobreza real; não havia uma diferenciação dos bens públicos e particulares, dessa forma, a corrupção e o nepotismo surgiram como consequência.

Na administração pública gerencial, a estratégia volta-se para a definição precisa dos objetivos que o administrador público deverá atingir em sua unidade, para a garantia de autonomia do administrador na gestão de recursos humanos, materiais e financeiros que lhe forem colocados à disposição para que possa atingir os objetivos contratados, e para o controle ou cobrança *a posteriori* dos resultados (CHIAVENATO, 2018).

Após essa breve explanação dos processos de reformas que a Administração Pública sofreu nos últimos anos e de seus modelos, faz-se necessário definir Administração Pública. Para Meirelles (1994, p. 55), o estudo da Administração Pública em geral, “compreendendo a sua estrutura e as suas atividades, deve partir do conceito de Estado, sobre o qual repousa toda a concepção moderna de organização e funcionamento dos serviços públicos a serem prestados aos administrados”.

Junquillo (2010, p. 16) ressalta que “definir o conceito de Administração Pública não é fácil, dada a sua amplitude e complexidade”. Em sentido amplo, refere-se ao conjunto de órgãos de governo com função política e de órgãos administrativos, com função administrativa.

Segundo a Constituição Federal de 1988, inserida na administração pública encontra-se a gestão pública municipal, que é o conjunto de órgãos e de pessoas jurídicas ao qual a lei atribuiu o exercício da função administrativa do Município. Entende-se, também, por gestão de bens e interesses qualificados da comunidade, no âmbito municipal, segundo preceitos do direito e da moral, em que deve prevalecer sempre o interesse do público sobre o privado. As funções que competem à atuação

municipal estão previstas na Constituição Federal de 1988.

A gestão pública municipal possui a divisão dos poderes governamentais, executivo, no posto do prefeito, que exerce a função administrativa, e legislativa, na câmara dos vereadores, exercendo a função normativa. Esses cargos e funções têm como princípio primordial garantir os direitos dos cidadãos do município, como saneamento, saúde, segurança, entre outros. A evidenciação desses direitos faz-se cumprir a obrigação dos gestores municipais de promover o bem-estar da população.

O processo de urbanização acelerado favoreceu ao adensamento de espaços já urbanizados (verticalização) e a expansão para as periferias, com construções para grupos de baixa renda (conjuntos habitacionais, autoconstrução, loteamentos irregulares, favelas) e, também, com empreendimentos para grupos de média e alta renda (condomínios fechados).

Esse processo de crescimento traz impactos socioambientais, a ampliação das jornadas entre centro (trabalho/consumo) e periferia (casa), o aumento de congestionamentos e da poluição do ar, falta e/ou dificuldade de se assegurar infraestrutura (água, saneamento), levando consequentemente à poluição de rios, impermeabilização de grandes áreas com redução da drenagem e aumento de inundações (ALVES et al., 2010).

A cidade de Parnaíba compõe o estado do Piauí, sendo a segunda maior cidade do mesmo, estando atrás somente da capital. Possui, ainda, a maior porcentagem litorânea do estado, sendo, dessa forma, atração turística da região.

Embora Parnaíba passe por um momento de crescimento econômico, acelerando seu desenvolvimento desde 2012, a cidade ainda deixa a desejar em determinados aspectos, como a infraestrutura das vias públicas que se encontram em estado de precariedade. A falta de manutenção das vias públicas tem gerado diversos constrangimentos aos moradores, que não compreendem tamanho descaso. Além disso, a cidade perde a admiração dos turistas que ficam chocados com a má gestão da estruturação viária.

Entre as diversas inconsistências causadas pela falta de manutenção e estruturação inadequadas das vias públicas do município de Parnaíba estão os transtornos ocasionados pela falta de escoamento da água proveniente das chuvas. No período com elevado índice pluviométrico, a cidade fica em várias regiões completamente alagada, prejudicando ainda mais os cidadãos que ficam impossibilitados de trafegar pelas ruas, as quais têm suas casas inundadas e propícias a adquirir diversas doenças.

Para Azevedo (2007) existem diferentes formas em que a água pode provocar danos ao pavimento: através de infiltração pela superfície da plataforma, e também na percolação entre as camadas do pavimento, originadas das valetas laterais de drenagem ou pela elevação do lençol freático.

Prezando pela melhoria da infraestrutura do município de Parnaíba e visando a solução de alguns dos problemas existentes, cita-se a criação de novas Leis inspiradas na lei municipal de Belo Horizonte, Lei 10.616/13, que vigora desde janeiro de 2017 estabelecendo critérios para a realização de obras públicas em vias e corredores de trânsito da capital.

De acordo com a nova regra, a empresa vencedora da licitação fica obrigada a informar na internet e no local da obra, o nome da empreiteira, do engenheiro responsável, a data de início e término, bem como o custo total e o prazo de duração das atividades. Dessa forma, a implementação de novas obras e reformas públicas ficariam mais transparentes, trazendo mais segurança aos moradores.

Além de desenvolver novas leis que proporcionem à legislação municipal de Parnaíba, maior competência para atender as necessidades dos moradores no que diz respeito à infraestrutura das vias públicas, pois é sabido que compete à Secretaria de Infraestrutura e Obras: à qual compete a administração, execução e fiscalização de todas as obras do município, em especial das viárias, de edificações públicas e de saneamento básico, tais como as de extensão de redes de água e esgoto, bem como a fiscalização e o controle do uso e ocupação do solo e dos projetos de obras de iniciativa particular na área municipal.

4 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao realizar a pesquisa para o desenvolvimento do tema abordado foi constatado a necessidade de implementação de recursos municipais na infraestrutura das vias públicas de Parnaíba para promover maior bem-estar para a população, além de garantir contínuo desenvolvimento da cidade. Pode-se perceber, também, que alguns municípios estão em maior vantagem no que diz respeito aos avanços na infraestrutura e consistência da legislação quanto às obras e reformas públicas, tornando-se, dessa forma, de embasamento para tal implementação na cidade em questão.

O artigo retratou a importância de uma boa infraestrutura para o município durante o período chuvoso, o qual traz diversos transtornos cotidianos aos cidadãos. Além disso, a pesquisa demonstrou as consequências de uma má gestão da infraestrutura na cidade e os possíveis vieses de correção e implementação de medidas necessárias para a prefeitura e para a secretaria municipal de infraestrutura. A pesquisa apresentou limitações pela falta de comprovação documental sobre a infraestrutura de Parnaíba. Por ser um órgão público, a burocracia torna mais complicado e difícil o acesso a essas informações.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Infraestrutura urbana: infraestrutura e o crescimento populacional. **Revista Eletrônica da**

CÂMARA, J. **Competências, papéis e funções dos poderes municipais no contexto da administração pública contemporânea**: direito público e infraestrutura. Disponível em: <<https://encyclopediajuridica.pucsp.br/verbete/75/edicao-1/direito-publico-e-infraestrutura>>. Acesso em: 5 Mar. 2019.

CHIAVENATO, I. **Teoria geral e administração pública**. 5. ed. São Paulo, 2018.

CONTE, E. **As calçadas públicas urbanas e a responsabilidade quanto à sua construção e conservação**. Lajeado - RS, 2014.

GERHARDT, T; SILVEIRA, D. **Métodos de pesquisa**: planejamento e gestão para o desenvolvimento rural da SEAD/UFRGS. Porto Alegre, 2009.

INSTITUTO MILLENIUM. **Legislativo e executivo município**: o que são? Porto Alegre/RS, 2017.

LIMA et al. **A urbanização, as políticas urbanas e rurais e formas de resistências urbanização e crescimento populacional**: reflexões sobre a cidade de Teresina, Piauí. Disponível em: <<http://www.periodicos.ufpb.br/index.php/gaia/article/download/34864/18748>>. Acesso em: 21 Abr. 2019.

MELLO, C. **Serviço público e obra pública**. Disponível em: <<http://iurehabemus.blogspot.com/2010/08/servico-publico-e-obra-publica.html>>. Acesso em: 24 Abr. 2019.

NUNES JR. et al. **Enciclopédia jurídica da PUCSP**: direito administrativo e constitucional / coord. Vidal Serrano. São Paulo, 2017

PORTELA, F.; VESENTINI, J. W. **Êxodo rural e urbanização**. Disponível em: <<https://escolakids.uol.com.br/geografia/exodo-rural.htm>>. Acesso em: 23 Abr. 2019.

PORTAL POLITIZE. **Mobilidade urbana**: o que o prefeito deve fazer? Disponível em: <<https://www.politize.com.br/mobilidade-urbana-no-municipio/>>. Acesso em: 25 Abr. 2019.

SANTIS, P. **Direito administrativo unidade I**. Goiás, 2017.

CAPÍTULO 9

PLANEJAMENTO DE CARREIRA PARA ESTUDANTES DO ENSINO SUPERIOR DA CIDADE DE VALENÇA – RJ

Data de aceite: 27/03/2020

Data de Submissão: 19/12/2019

Thiago Calixto Mesquita

Centro Universitário de Valença

Valença – RJ

<http://lattes.cnpq.br/4963191976298367>

Alessandra dos Santos Simão

Centro Universitário de Valença

Valença – RJ

<http://lattes.cnpq.br/6171055873584408>

RESUMO: No cenário acadêmico e profissional, diante de grandes mudanças do mercado, faz-se necessário a contestação da conjectura sobre Orientação Profissional (OP), que consiste na idealização composta que se concebe no futuro profissional, o qual envolve arquiteta metas e estratégias de como atingi-los. De maneira que, o OP pode ser assimilado como um conjunto de experiências que a pessoa elabora com o intuito de um maior autoconhecimento, envolver-se em atividades exploratórias e estabelecer metas claras e objetivas. Diante desse contexto apresenta-se a problemática que norteia a pesquisa: De que forma as Instituições de Ensino Superior (IES) podem auxiliar os seus alunos a planejar suas carreiras? Analisar de que forma as IES do município de Valença-RJ podem auxiliar os seus alunos a planejar suas

carreiras profissionais. No Brasil a OP, mais conhecida como Orientação Vocacional (OV), ficou historicamente marcada por ser uma prática vinculada a psico-metria, aplicada de forma individual e que por muito tempo ficou vinculada a ideia do famoso teste vocacional (é uma ferramenta que auxilia na escolha profissional, onde se, consistem em questionários e testes, cujo objetivo é mediar características psicológicas dos indivíduos em processo de orientação profissional). Atualmente, a OV ampliou o campo de atuação, ocasionando auxílio aos jovens, não considerando apenas a escolha de uma profissão, mas orientando-os a se conhecerem melhor como pessoa no meio cultural e social vivido e amplia-se na área de trabalho que intervém na vida dos seres humanos, oferecendo há quem busca essa informação padrões que pode gerar adaptação à vida. Nos dias atuais encontramos o “Coach de Carreira”, que é um novo profissional habilitado para fornecer esse direcionamento aos discentes e outros interessados. O Coach é um profissional que oferece ajuda aos indivíduos em todos os níveis para que eles se tornem o que querem ser e sejam o melhor que puderem. O Coaching é um processo que proporcionar o aprendizado e o desenvolvimento das pessoas, desenvolvimento voltado à aquisição e ao aperfeiçoamento das competências emocionais, comportamentais e profissionais. O presente

estudo se caracteriza como pesquisa de natureza básica, com abordagem qualitativa, e objetivo exploratório. Foi realizado primeiramente uma pesquisa bibliográfica sobre os temas Planejamento de Carreira, Orientação Profissional e Coaching de Carreira no Scielo e Google Scholar. Em um segundo momento foi elaborado e aplicado uma entrevista semiestruturada com discentes das IES do município de Valença e entrevista com um Coach de Carreira e docente da área de gestão em uma das IES do município. As entrevistas ocorreram nos meses de fevereiro a maio. E atualmente estão sendo analisadas. Nos resultados parciais são apresentados os principais pontos abordados na entrevista com os discentes e o Coach de Carreira. Sobre O Planejamento de Carreira dentro das Universidades, o entrevistado destacou que cada dia mais os discentes não se forma somente pelo conjunto de disciplinas e exigências técnicas, mas por desenvolvimento de inteligência emocional e comportamental. Já pela visão dos alunos, destacasse a necessidade de mais incentivo por parte das IES talvez aplicando uma matéria direcionada exatamente ao tema principal do artigo. Dessa forma, foi possível verificar que a IES possui uma estrutura direcionada a dar suporte ao aluno chamado Núcleo de Empreendedorismo e Núcleo de Orientação de Carreira onde tem especialistas psicólogos, pedagogos e Coach, que orientam o desenvolvimento dos alunos e públicos externos que buscam essa ajuda, para que cada vez mais eles estejam capacitados e instruídos para se desenvolver no mercado, mas que essa sugestão dos discentes serão levadas em considerações para formação de novas vertentes de ensino dentro da IES nos próximos semestres.

PALAVRAS-CHAVE: Carreiras Profissionais; Formação Acadêmica; Planejamento de Carreira; Orientação Profissional.

CAREER PLANNING FOR HIGHER EDUCATION STUDENTS FROM THE CITY OF VALENÇA – RJ

1 | INTRODUÇÃO

O planejamento de carreira vem sendo abordado por diversos pesquisadores como Lotte Bailyn, Douglas Hall, John Van Maanen e Edgar Schein do *Massachusetts Institute of Technology (MIT)*, e com o passar dos anos vem trazendo novas vertentes e sendo considerado imprescindível para a conquista do seu potencial máximo. O tema que não é muito falado, mas deveria ser, tratasse de uma forma de se ver o mundo com o pensar do planejamento a curto, médio e longo prazo, onde você tem em suas mãos o controle do seu futuro. Sua definição mais próxima do atual cenário profissional e acadêmico é “um lugar único na imensidão da agenda dos estudos das organizações que são aplicados em todas as classificações de carreiras”.

Essa pesquisa se faz relevante, pelo fato de hoje as empresas exigirem profissionais altamente qualificados com uma idade não tão avançada e pela

concorrência de mercado onde você como acadêmico e/ou profissional deve estar sempre à frente do seu concorrente. De maneira que, o propósito principal da pesquisa é ver pela visão dos discentes do curso superior em administração pública e privada da cidade de Valença – RJ, e de um Coaching de Carreira que lecionada no meio acadêmico de Ensino Superior e possui vivencia nacional e internacional na área de Orientação Profissional, de como o atual cenário que eles se encontram envolvidos pode reagir a essa temática não tão falada mais que se faz necessária.

Dessa forma também trazendo uma nova vertente ao propósito da pesquisa, o de poder orientar os discentes a terem essa visão desde cedo, podendo assim atingir o seu potencial mais rápido, estando no controle de seus objetivos, além de propor novos estudos sobre o tema para que cada vez mais pessoas tenham essa consciência podendo até mesmo tornar o tema uma disciplina obrigatória na grade curricular estudantil de nível médio e superior.

Sendo assim, o presente estudo, de abordagem qualitativa, tem o objetivo de compreender e discutir como discentes do ensino superior do curso de administração pública e privada da cidade de Valença – RJ podem planejar as suas carreiras profissionais. Vistas as constantes mudanças no cenário acadêmico e profissional, por meio desse estudo, deseja-se obter reflexões pertinentes ao tema, de modo que possa amparar discentes e futuros profissionais para repensarem as maneiras de se manterem e crescerem constantemente no mercado de trabalho.

2 | FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Orientação Profissional na Atualidade

O avanço da ciência e da tecnologia transforma mudanças cada vez mais acentuadas no mercado de trabalho, fazendo que haja a necessidade de profissionais tentarem acompanhar esse ritmo de atualização. De modo que, o surgimento da Orientação Profissional (OP) possibilita na ajuda dos jovens, não considerando apenas a escolha de uma profissão, mas instruindo-os a se conhecerem melhor como indivíduo no meio cultural e social vivido. A OP se estende na área de trabalho que intervém na vida dos seres humanos (Azevedo & Santos, 2000), oferecendo há quem busca essa informação padrões que pode gerar adaptação à vida. Com isso, se podem prever alguns desafios e resolvê-los antes do contato direto na vida do jovem profissional, como decepções e ilusões em sua carreira, dessa forma favorecendo a sua capacidade e possibilitando melhor qualidade de vida em diversos níveis (Azevedo & Santos, 2000).

Atualmente conseguimos trazer à tona o tema e a importância do cuidado e planejamento de sua carreira e muitas pessoas têm buscado uma orientação de carreira, por intermédio dos Coaching de Carreira, que são pessoas que tiveram

ao longo de sua vida vivencias profissional e qualificações técnicas em uma área específica, dessa forma podendo transmiti-las a outros indivíduos (Robson de Oliveira Rosa, 2018).

Mas segundo Paula Assis (2018) Coach em Resiliência do SOBRARE – Sociedade Brasileira de Resiliência “*Coaching* é um processo, uma metodologia, um conjunto de competências e habilidades que podem ser aprendidas e desenvolvidas por absolutamente qualquer pessoa para alcançar um objetivo na vida pessoal ou profissional, até 20 vezes mais comprovadamente. E o Coaching também é uma excelente oportunidade de carreira para quem quer ajudar outras pessoas e ser muito bem remunerada por isso, atuando como Coach Profissionalmente.

2.2 O que é Orientação Profissional? E qual a importância do Planejamento de Carreira?

Em síntese, a Orientação Profissional (OP) é a forma como profissionais habilitados conduzem sob a perspectiva da investigação do comportamento e modelagem de classes comportamentais associadas à escolha e à decisão que são em si mesmos “métodos”. Em vista disso, o efeito ou a temática da escolha são de menor pertinência quando comparados à primazia do conhecimento de decidir e/ou escolher, que define o objetivo geral da OP. O método de seleção requer a apresentação de variedades de estímulos que se refletem pelas chamadas “optações técnicas” a serem consideradas (Cynthia Borges de Mora & Jocelaine Martins da Silveira, 2002).

Na década de 1940, a OP brasileira teve reconhecimento. De maneira que, foi fundamentada no ano de 1944, na cidade do Rio de Janeiro (RJ) a Fundação Getúlio Vargas (FGV), que nos anos de 1945 e 1946 com apoio do governo brasileiro, concedeu, o curso de Seleção, Orientação e Readaptação Profissional, lecionado pelo psicólogo e psiquiatra espanhol Emílio Mira y López (Rosas, 2000). O curso teve o intuito de doutrinar especialistas brasileiros nesses contextos de operação vocacional. De maneira, que em 1947, foi criado o Instituto de Seleção e Orientação Profissional (ISOP), adstrito à FGV na localidade do RJ, academia que constituíram peritos e teóricos da Psicologia Aplicada, inúmeros destes formados pelo curso ministrado por Emílio Mira y López, que foi o primeiro diretor do ISOP (Carvalho, 1995; Rosas, 2000).

Com o passar dos anos a temática da OP, foi disseminada pelo país. De modo que, foi criado pela Fundação Oswaldo Cruz (Fiocruz) no campus de Manguinhos, no Rio de Janeiro – RJ, no ano de 1986, o Programa de Vocação Científica (Provoc). Ele é um paradigma didático na área de iniciação científica que estimula os jovens alunos do Ensino Médio, por meio da orientação acadêmica. A meta inicial do projeto é convidar pesquisadores renomados e a sua Instituição Científica, há orientar o

futuro da nação (os jovens) a fazer sua escolha profissional. Esse programa tem grande relevância institucional pesquisadores-orientadores do Programa a refletir sobre questões e problemas, até então, abordados exclusivamente por especialistas em educação. Essa forma de manifestação resulta na concepção de propostas pedagógicas que são levadas em consideração principalmente de atores sociais consolidação e ampliação do Programa (Escola Politécnica de Saúde Joaquim Venâncio & Fiocruz, 2016).

A prática de tomar decisões é substancialmente um método de desenvolvimento da circunstância que trará um dado curso de ação mais plausível que as demais. Essa técnica pode ser esclarecida por meio do seguinte exemplo: uma jovem que se diz decidida a preparar-se para o vestibular, ao matricular-se no curso preparatório, ela controla o curso de sua conduta, limitando a chance de modificar sua ideia, em harmonia com Skinner (1989).

O Decreto-Lei n.º 190/91 de 17 de maio veio legalizar a Orientação Vocacional (OV) no sistema Público de Ensino. Um fato que prova a presença da OV foi a meados da década de 1920 a criação do Instituto de OV. Interessa mencionar que na esfera do Ministério do Trabalho a aparição de arranjos dedicados à OV com uma história mais longínqua que a do Ministério da Educação – ME (ME, 2012).

3 | PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 Metodologia

A presente pesquisa é de natureza básica, com abordagem qualitativa, e objetivo exploratório. A teórica está fundamentada por meio de pesquisas bibliográficas e por coleta de dados oriundos de entrevista com vinte discentes do curso superior em administração pública e privada da cidade de Valença – RJ, e de um Coaching de Carreira do âmbito de Ensino Superior e da área de Orientação Profissional.

Os dados foram obtidos, por meio, de análise dos diálogos com os universitários e com o Coaching de Carreira, apoiado de pesquisas bibliográficas. O critério de escolha dos universitários foi conforme amostragem por conveniência, de maneira que, eles representam o universo e não é exigido elevado nível de precisão. Onde os entrevistados foram voluntários, dentro do seguinte requisito: serem discentes do curso de administração do Centro Universitário de Valença (Unifaa) ou do Centro Federal de Educação Tecnológica Celso Suckow da Fonseca – Campus Valença (CEFET/Valença – RJ), onde os discentes entrevistados se dividem em 40% do CEFET/Valença – RJ e 60% do Unifaa.

A metodologia durante a coleta de informações foi uma entrevista com um script arquitetado, onde as questões foram criadas com base na demonstração investigativa e que resultaram em três esferas: “Atual mercado de trabalho”,

“Orientação profissional na universidade”, e “Responsabilidade acadêmica”. As entrevistas foram produzidas face a face e transcritas na íntegra.

As plataformas Scielo e Google Scholar foram usadas como base de pesquisa, onde a seleção dos artigos se deu a partir do tema principal (planejamento de carreira), utilizando-se do critério de busca na opção “Título do artigo” e “Palavras-chaves”. Nessas opções, foram inseridas palavras que indicassem referência à Orientação Profissional, tais como “planejamento de carreira”, “orientação de carreira”, “orientação vocacional”. Na sequência, os artigos selecionados foram avaliados individualmente, em termos de tema, referencial teórico, metodologia, análise dos resultados e conclusões, buscando averiguar a correlação e perspectiva temporal do contexto temático.

Desta forma, a coleta de dados se deu por meio de depoimentos, e o método de análise utilizado foi à análise de conteúdo. Além de buscar identificar as tendências do mercado de trabalho nos dias de hoje o método de análise de conteúdo foi empregado visando organizar os dados e analisar os resultados obtidos, a partir de categorias identificadas por meio do referencial teórico coletado e das declarações realizadas.

Tendo-se em vista o referencial teórico e os dados coletados, tem o objetivo de compreender e discutir como discentes do ensino superior podem planejar as suas carreiras profissionais. Nesse aspecto, a proposta foi identificar, principalmente, o conhecimento e envolvimento do aluno com o planejamento de carreira, a visão das universidades sobre o tema, a abordagem, os métodos de coleta, os tipos de dados e os métodos de análise de dados utilizados. Por meio desses enfoques, buscou-se considerar a maneira como o atual cenário acadêmico e profissional se vê diante ao tema principal.

3.2 Planejamento De Carreira Dentro Das Universidades

Segundo a visão do Coaching de Carreira questionado a questão acadêmica e as exigências dentro do desenvolvimento de perfis dentro da parte acadêmica. Hoje cada vez mais se vê a necessidade de aluno se forma não somente naquelas disciplinas e exigências técnicas do curso em questão, mas também se desenvolver nas inteligências emocionais, na parte comportamental então cada vez mais as empresas exigem isso e as faculdades cada vez mais criam programas específicos de orientação de carreira internas, ou seja, dando apoio, consultoria, orientação para que eles possam se desenvolver, tanto como capacitações oficinas. Como ocorre no Centro de Ensino Superior de Valença que possui o NEC – Núcleo de Empreendedorismo da Faculdade, onde se desenvolve vários cursos, mas também tem o NEO – Núcleo de Orientação de Carreira, onde tem especialistas psicólogos,

pedagogos e coach, que orientam o desenvolvimento dos alunos e públicos externos que buscam esse apoio, para que cada vez mais eles estejam capacitados e instruídos para se desenvolver no mercado. Pois hoje quando olhamos por mercado e suas inúmeras exigências, notamos que desenvolvemos pessoas não somente para entregas das competências técnicas específicas mas também da inteligência emocional.

Então cada vez mais na formação de líderes ou até mesmo da primeira carreira os Recursos Humanos (RH) buscam um olhar mais focado no comportamental de como você se relaciona com todas as situações que você vai vivenciar, que não apenas somar com aquilo que se aprende nas faculdades ou tendo naquela formação específica técnica sua, mas também contando com a formação emocional que é chamada de *Multi Skill*, ou seja, qual a outra habilidade que você desenvolveu para usar a seu favor no seu marketing pessoal, isso favorece o candidato, favorece o jovem forçando o seu desenvolvimento lhe proporcionando mais sucesso. E cabem também as empresas dentro desse perfil se desenvolver tendo exigências da cultura organizacional, então muitas das vezes “qual a competência que se precisa mais desenvolver?”, “qual o lado que preciso desenvolver e ajudar a se empoderar?”, para que possa se crescer cada vez mais e também atender melhor a empresa e suas oportunidades (Fonte: entrevista com o Coaching de Carreira).

Muitas vezes o aluno ao ingressar na faculdade vem muito jovem, para uma formação no primeiro período da faculdade eles estão se adaptando aquele conteúdo naquela modelagem, então é interessante que ele faça uma orientação para ter certeza se realmente é aquela área de formação que ele está buscando, por exemplo, “*o Coaching Acadêmico que tem no Unifaa ele ajuda a dar suporte de orientação ao aluno, então muita das vezes ele vai apresentar no processo de coach como ele pode realmente se desenvolver dentro de uma ideia ou proposta, o aluno acaba sendo orientado e essas ações é vital em todo o período do curso*”. Inclusive em regresso a instituição atende hoje, mas é interessante que quanto mais cedo o jovem tenha acesso a essa informações e ferramentas tornam a possibilidade de se desenvolver e aprender muito mais eficaz para se usar a seu favor em sua carreira pessoal e profissional (Fonte: entrevista com o Coaching de Carreira).

Em resposta à pergunta se é interessante a criação de disciplinas voltadas ao tema de “Planejamento de Carreira” ou “Sucesso Profissional”, o Coaching de Carreira se posicionou na seguinte forma: “*Hoje o que acontece nas universidades são várias oficinas multidisciplinares que buscam o foco de orientação de carreira, então se for pensar dessa forma no Unifaa tem uma disciplina chamada Elaboração de Carreira, que se trabalha exclusivamente essa orientação de como você forma toda uma trilha de carreira para você não apenas se encontrar nela mais também se desenvolver. Então é viável às instituições de ensino ter um olhar mais criterioso*

voltado ao futuro e a essas demandas de conhecimento, assim, podendo ajudar aos jovens a também se organizarem e fazer boas escolhas, ajustando as imposições que eles têm hoje, de maneira que, facilidade essa nova jornada pessoal, acadêmica e profissional”.

3.3 Mercado De Trabalho

Atualmente nos deparamos com um déficit de profissionais qualificados, seguido de uma demanda grande de desempregados ou pessoas que buscam a primeira oportunidade, além da baixa oferta de empregos. Perguntando sobre essa vertente ao Coaching de Carreira dentro do seu viver acadêmico e profissional, me deparo com a seguinte resposta: “*Acredito que tem vaga para todo mundo, mas existe um diferencial aí. Hoje temos uma oferta muito grande de vagas e oportunidades, mas da mesma forma que temos uma dificuldade muito grande de fechar essas ofertas, por pessoas que muitas das vezes não utilizam seus recursos de comportamento, inteligência emocional e acaba não passando nos processos seletivos existe esse dado, existe também uma questão econômica que aconteceu no nosso país, que é a onde também que temos muitas pessoas formadas, cada dia mais muitas outras com grau de instrução elevado que também não conseguem oportunidade em sua área de formação. Então aí sim, precisamos fazer um equilíbrio disso*”.

Porque não conseguimos essa oportunidade? Por acaso existe uma exigência grande do mercado ou as pessoas não conseguem se apresentar da melhor forma possível? Responde o Coaching de Carreira: “*Eu tenho mais de dezesseis anos de recrutamento e seleção, trabalhei em vários segmentos de recrutamento e seleção nacional e internacionalmente em empresas mistas, pequenas e grandes. Então sempre usamos esses dados, que tínhamos vagas que não foram fechadas, porque a maioria dos candidatos que estavam ali eram grupos grandes, números altos, mas que não atendiam o perfil ... muitas das vezes por falhas ou deficiência no comportamento adentro do perfil, não sabendo se apresentar ou numa oratória e em algumas das vezes o enquadramento de perfil não atendia. De maneira que, temos que fazer as seleções com muito equilíbrio, podendo passar por situações adversas em alguns países e regiões, mas temos que entender como conseguir se adequa ao perfil daquela vaga. Uma dica que deixo é: fazer um estudo prévio, antes de jogar currículo no mercado é customizar aquele currículo que você tem muitas vezes com aquilo que é verdade sua um lado positivo seu a aquela exigência da determinada vaga, pois muita das vezes a pessoa monta um currículo e acha que o mesmo servira para várias oportunidades, isso é um erro, pois a pessoa ficara frustrada podendo acontecer de a vaga não ser aderente aquele perfil*”.

Na visão do especialista Coaching de Carreira questionado com a pergunta:

uma formação acadêmica em uma universidade de qualidade é um diferencial ou você será apenas mais um no mercado de trabalho? Foi respondida com a seguinte afirmação: “*Na verdade qualquer tipo de acesso a informação e educação, nos dias de hoje é um diferencial, mas o que te faz se destaca no mercado, é como você usa esse conhecimento prévio que tem e ao conhecimento técnico que você teve acesso é um diferencial competitivo ao seu favor, o que destacamos muito nos alunos hoje é o que ele pode e o que ele deve utilizar ao seu favor durante um processo, não é só colocar o conhecimento a disposição dele é também estimular o aluno a ele ter acesso e usar isso de forma estratégica. Então assim, as faculdades hoje têm todo um trabalho, um incentivo, muitas das vezes a promoção do conhecimento com uma prateleira de cursos, ofertas e eventos, que em muitas das vezes o aluno em grande número não aproveita dele e depois quer se pleitear no mercado, o mercado tem vaga? Tem mais apenas para aqueles que estão preparados, aquele que tem total competência e usa essa competência a seu favor. Então o conhecimento está disponível há todas 24 horas mais me diz: como você está acessando a este conhecimento, o que dele está agregando valor a você, como você está utilizando isso a favor de você? Então não é apenas falar que a faculdade tem que promover, pois elas fazem isso, o que se ve querer saber é: como o aluno está usando a seu favor, como o aluno também está sendo estimulado a usar a seu favor? Então o diferencial perguntado está aí nessas pequenas ações que podem mudar o destino dos futuros profissionais*”.

O profissional que elabora um plano de carreira antes de iniciar a sua vida acadêmica, no futuro de sua formação terá um diferencial que fará com que ele tenha maiores chances de concorrer às melhores oportunidades dentro do mercado de trabalho, com isso, já está na frente de seus concorrentes, te ajudando muitas das vezes há otimizar seu tempo e fazer as escolhas certas, te deixando bastante até mesmo no desenvolvimento do curso, e durante o curso vale a pena a vivenciar todas as possibilidades do seu curso, como estágio que proporcionam habilidades técnicas e essa ligação entre a teoria acadêmica e prática profissional na sua área de formação e sem sombra de dúvidas será um avanço pra carreira e para a vida das pessoas (Fonte: entrevista com o Coaching de Carreira).

4 | DISCUSSÃO

4.1 Apresentação e análise dos resultados

Os entrevistados do estudo são discentes do curso de administração pública (oito) e graduandos da administração privada (doze). Quatorze são do sexo feminino e seis são do sexo masculino. Dezoito solteiros e dois casados, cinco deles não estão trabalham e três não trabalham na área de sua graduação ou correlacionada.

A idade dos alunos varia de 16 a 35 anos, sendo setenta e cinco por cento (75%) dos entrevistados menores de 25 anos.

Durante os debates foi identificado entre os Voluntários (V1 ... V20) uma mesma questão que se repetia em suas respostas, que muitas das vezes até existem a oportunidade de trabalhar, mas as empresas exigem uma experiência sem dar a oportunidade desses jovens adquiri-la.

Você acha que a disciplina de planejamento de carreira poderia ajudar seu futuro dentro do mercado de trabalho? “*O mercado de trabalho atual está muito exigente, então notamos que as universidades ou até mesmo no ensino médio, deveriam ter uma aula com a temática que possibilitasse esse conhecimento sobre o futuro e o que realmente pudéssemos ser e fazer na profissão escolhida*” (V2).

O que me diz sobre o atual número de desempregados no país e o porquê disso? “*Percebemos que existe um excedente de candidatos disponíveis no atual mercado de trabalho, mas que não possuem a formação ou experiência desejada pelas organizações: sou auxiliar do departamento de Recursos Humanos da empresa em que trabalho, lido cotidianamente com entrevistas e seleção, e tenho notado diversos candidatos na procura do primeiro emprego e não conseguindo, da mesma forma que também reparo que muitas empresas abrem processos seletivos e não preenchem essas vagas por falta de mão de obra qualificada*” (V19).

Você acha que a formação Universitária hoje, representa um diferencial aos jovens que buscam o primeiro emprego ou aos profissionais que buscam recolocação? “*Como profissional me vi desempregado por falta de formação acadêmica e hoje como universitário vejo a continua dificuldade de que tive e outras pessoas ainda têm, de se recolocar no mercado de trabalho*” (V13).

Essa constante dificuldade de recolocação profissional foi vista por meio dos três principais aspectos: elevado número de desempregados no país, desqualificação acadêmica e profissional, alto nível de competitividade. Fora o atual cenário econômico que o Brasil está passando e por nossa região ser pequena no quesito de disponibilidade de trabalho (vagas abertas) acaba que muitos dos nossos jovens recém-formados tendem a migrar para outras cidades como Rio de Janeiro – RJ, São Paulo – SP e Juiz de Fora – MG, que são cidades próximas e com maior possibilidade de crescimento profissional.

O que os estágios universitários representam as empresas? “*Algumas organizações tendem a aceitar trabalhadores que estão chegando ao mercado de trabalho por meio de estágios e/ou jovem aprendiz: [...] porém algumas empresas, na maioria das vezes, buscam profissionais sem vícios trabalhistas, sem ter perfis determinados, dessa forma, podendo moldar os novos profissionais, conforme o perfil empresarial desejado por elas*” (V4).

O diploma por si só representa algo no atual cenário profissional? “*Hoje*

a grande maioria das pessoas trabalham em virtude do dinheiro. Vejo pessoas formadas que nunca exerceram sua formação ou trabalham em outras áreas que não correspondem à graduação, e fazem isso por não terem tido uma orientação de como crescer e escolher sua profissão ou em alguns casos por não encontrarem nada dentro da sua especialização” (V9). “A conciliação de diferentes aspectos da nossa vida possibilita novas expectativas de carreira, estudos e relação interpessoal afetivas ou não, pois hoje um diploma de um curso superior não significa garantia e muito menos estabilidade de emprego” (V7).

Desta forma, verificamos que o planejamento de carreira é um fator que influencia muito na toma de decisão e no futuro profissional dos jovens. De maneira que, destaca-se a necessidade de as pessoas assumirem seus destinos e responsabilidade no planejamento das suas carreiras, bem como é de extrema importância as universidades criarem uma cultura educacional que de essa orientação aos seus discentes, possibilitando que os mesmos construam uma diretriz de seus futuros.

Por meio destas entrevistas, o autor percebeu que grande parte dos alunos, sabem quais possibilidades profissionais a formação escolhida poderá trazer a eles, viu que a escolha pelo curso de Administração não mais, está sendo escolhida como última opção, mas sim, como uma visão de profissão que sempre está e alta no mercado de trabalho, que existe demanda na área aos profissionais que se dedicam a obter novos conhecimentos, e também está sendo muito buscado tanto por pessoas que querem ter um crescimento em suas carreiras, quanto pelos indivíduos que buscam ser dono de seu próprio negócio. Mas em contrapartida também foi reparado que praticamente nenhum deles sabiam sobre planejamento de carreira e/ou não fizeram um antes de ingressar na universidade.

Com isso, vimos que mudanças nesse pensamento vem sendo elaboradas ao passar do tempo, mas que com auxílio e uma boa orientação profissional oriunda das instituições de ensino, atitudes assim poderão influenciar muito mais jovens a criarem uma carreira firme e rígida com um foco, onde não teríamos tanta desistência de universidades em suas graduações nem dessa demanda de profissionais qualificados.

5 | CONCLUSÃO

O planejamento deve ser baseado em objetivos realistas, que possam ser definidos e alcançados em prazos de curto, médio e longo prazo. Durante a escolha das metas a serem atingidas devesse ter um planejamento que conste alguns aspectos como cronogramas e perguntas chaves, que faça com que as pessoas tenham foco no cumprimento de seus objetivos. Perguntas como: O que quero conquistar? Quando quero que aconteça? Como alcançar o que quero? São perguntas que devem ser

feitas diariamente, para que, sempre haja o desejo constante de atualização de si próprio como pessoa em busca de sua conquista.

Direcionamento e foco do objetivo final está relacionado à disciplina das pessoas em deixar de fazer algo por puro prazer em algum momento da sua rotina, para que, possa executar os estudos necessários para finalizar o seu objetivo ou até mesmo exercer uma determinada função profissional que não seja do seu agrado, mas que a médio prazo vai lhe gerar uma nova oportunidade que lhe proporcionara meios de conquistar sua meta predeterminada anteriormente, não será uma tarefa fácil, muito pelo contrário sempre existira ocasiões que principalmente aos jovens seria muito melhor ir para outros eventos do que estudar, mas com determinação, foco e em alguns momentos abrindo mão de diversão será atingido.

Foi observado que a identificação de ações, tarefas e obrigações necessárias para execução do plano de carreira é o momento mais importante de todo o planejamento. De modo que, nesse momento o discente deve se preparar e analise todos os pros e contras do caminho escolhido e todas as formas existentes de chegar lá, tendo sempre cautela durante sua tomada de decisão, pois uma escolha pode mudar completamente o tempo que levaria para atingir essa meta ou até mesmo não deixar que ela se realize.

A evolução do atual cenário tecnológico possibilitando o aumento constante da globalização, que refletem no mercado de trabalho, tornando-o mais exigente quanto à efetivação de novos talentos dentro das organizações. A valorização do conhecimento emocional, multi skill, competência, habilidades e formação do profissional, vem mudando significativamente as relações de trabalho. Hoje em dia conseguir um emprego não depende apenas de sua formação acadêmica, depende também da sua forma de se expressar durante uma entrevista por meio de sua apresentação pessoal e oratória além do seu controle e conhecimento emocional.

Portanto, entendemos que o objetivo desse estudo é demonstrar aos jovens discentes e aquém de mais for utilidade, que no atual século que vivenciamos o planejamento e a orientação de carreiras profissionais, vem sim sendo reconhecida pelas instituições de ensino superior como, também pelas empresas.

A percepção dos indivíduos em relação à própria formação acadêmica e inserção no mercado de trabalho revelou aos voluntários qual grande a importância do planejamento em suas vidas profissionais, além da busca por conhecimento fora das limitações que sua formação lhe proporciona, como o conhecimento emocional. Dessa forma, aliando a prática profissional, os conhecimentos teóricos obtidos durante sua estada na universidade, além das competências comportamentais emocionais que são exigidas, para complementar seu perfil.

O resultado concede um referencial desafiador às instituições de ensino superior, especialmente no dizer de tomar, como base crescente dos procedimentos

de ensino e concepção da aprendizagem, não mais só o conteúdo teórico, isolado, mas ao universo realístico da experencial dos graduandos, por meio das suas necessidades e contextualização da sociedade que habitam.

Desta forma no que diz respeito às concepções dos voluntários sobre o planejamento de carreira, foi exposto um conhecimento insipiente, pois ligaram à definição com objetivos ou meios de chegá-la e estabelecer prazos, desconsiderando etapas indispensáveis, como auto avaliação, análise de oportunidades e desenvolvimento pessoal. Esse dado merece uma análise mais de perto, uma vez que alunos e profissionais estão dentro do contexto extremamente competitivo, de modo que, para sua permanência ou entrada no mercado de trabalho, precisam saber seus pontos fracos e fortes, assim, desenvolvendo e conhecendo novas oportunidades e ameaças no meio em que se interagem.

Ao investigar o pensamento em relação à responsabilidade individual sobre suas carreiras, os jovens voluntários associam-na ao conhecimento acadêmico e experiências profissionais, novamente demonstrando falta de argumentação e abrangência do assunto. Também foi visto que não possuem a compreensão de que a carreira é estabelecida entre o indivíduo e as organizações com o passar do tempo, unindo as perspectivas de ambos os envolvidos no processo. Esses dados demonstram uma cultura de obediência e submissão lembrada por Dutra (2012), que não incentiva a busca por instrução (conhecimento) e alinhamento de suas habilidades e oportunidades de crescer e tomar suas decisões de carreira.

Lembrando que o atual cenário competitivo que se encontra a Educação Superior no Brasil sugere uma necessidade de conceitos técnicos e comportamentais a sua entrada no mercado de trabalho. Graduandos incentivados a conhecer suas competências pessoais e individuais, junto a suas limitações por meio de disciplinas de orientação profissional estará com certeza à frente de seus concorrentes, pois terão a oportunidade de analisar suas fraquezas e pontos fortes antes dos avaliadores, assim podendo entrar ou não numa luta com si mesmo, de modo a potencializar aquilo que tem de bom e melhor pontos que necessitam de uma atenção redobrada.

Por fim, a análise das percepções dos voluntários em relação ao mercado de trabalho mostra que identificam excesso de candidatos disponíveis no atual mercado de trabalho, mas que não encontram os empregos desejados e aceitam outros por necessidade. Essas respostas reiteram a importância de os indivíduos assumirem responsabilidades em suas carreiras e planejamento, prevenindo situações que os coloquem em ocupações que não condiz com seus desejos.

O intuito final dos resultados deste artigo é poder ampliar o entendimento e dissipar entre as universidades e nos jovens graduandos ou não, sobre a extrema importância do planejamento de carreira, certificando-lhe autossuficiência e interesse em conhecer e assumir suas preferências profissionais. A autoanálise

da sua postura individual frente a sua carreira é necessária para que seja rompido os hábitos de conformismo e submissão rotineiros das culturas nacional. De modo, que também traz novas chances aos centros de ensino, no discernimento de seus conteúdos disciplinares e metodologias de ensino a fim de aumentar as possibilidades de colocação dos discentes no mercado profissional, bem como às organizações, unificadas com seus gestores, que podem impulsionar o engajamento dos colaboradores a realizarem seus planos de carreiras individuais. Igualmente, as corporações podem tornar oportuno e criar um clima organizacional propenso ao incentivo e desenvolvimento profissional através de dinâmicas, políticas empresariais flexíveis e revisões continuas dos processos.

Em conclusão, notabiliza-se que as repercussões do presente estudo não são passíveis de abstração, pois a assimilação está fundamentada nesse grupo de voluntários entrevistados e no questionamento com o Coaching de Carrera. Sequer propor-se esgotar o debate, que é amplo e merece ser citado aos discentes de outras regiões do Brasil e porque não do mundo.

REFERÊNCIAS

- ABRAHIN, Gisele Seabra. *A evolução do conceito de carreira*. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/a-evolucao-do-conceito-de-carreira/25606/>>. Acesso em: 16 mar. 2018.
- BALASSIANO, Moisés; VENTURA, Elvira Cruvinel Ferreira; FONTES FILHO, Joaquim Rubens. *Carreiras e cidades: existiria um melhor lugar para se fazer carreira?*. *Rev. adm. contemp.*, Curitiba, v. 8, n. 3, p. 99-116, set. 2004. Disponível em <<http://dx.doi.org/10.1590/S1415-65552004000300006>>. Acesso em: 03 jan. 2019.
- BRASIL. Decreto-lei nº 190/91, de 17 de maio 1991. *Lex*: coletânea de legislação: edição federal, Rio de Janeiro – RJ, Diário da República n.º 113/1991, Série I-A de 1991-05-17.
- CASTRO, José Roberto (Journey). *Disciplina: GST0918 – Planejamento de Carreira e Sucesso Profissional*. Disponível em: <<https://acordocoletivo.org/2017/02/16/disciplina-gst0918-planejamento-de-carreira-e-sucesso-profissional/>>. Acesso em: 09 jan. 2019.
- CASTRO, José Roberto (Journey). *Resumo – Planejamento de Carreira e Sucesso Profissional*. Disponível em: <<https://acordocoletivo.org/2017/05/03/resumo-planejamento-de-carreira-e-sucesso-profissional/>>. Acesso em 09 jan. 2019.
- DUARTE, M. F.; SILVA, A. L. Liquidez e reflexividade na noção contemporânea de carreira. *Revista Gestão & Planejamento*, v. 16, n. 1, p. 44-57, 2015. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documents/ver/36720/liquidez-e-reflexividade-na-nocao-contemporanea-de-carreira/i/pt-br>>. Acesso em: 17 nov. 2018.
- FERREIRA, Cristina Araripe. Concepções da iniciação científica no ensino médio: uma proposta de pesquisa. *Trab. educ. saúde*, Rio de Janeiro, v. 1, n. 1, p. 115-130, mar. 2003. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S1981-77462003000100009>>. Acessos em: 05 abr. 2019.
- MODESTO, Jhonatan. *Plano de Carreira*. Disponível em: <<http://www.estaciocarreiras.com.br/blog/plano-de-carreira/>>. Acesso em: 04 dez. 2018.

MOURA, Cynthia Borges de; SILVEIRA, Jocelaine Martins da. Orientação profissional sob o enfoque da análise do comportamento: avaliação de uma experiência. *Estud. psicol. (Campinas)*, Campinas, v. 19, n. 1, p. 5-14, abr. 2002. Disponível em <<http://dx.doi.org/10.1590/S0103-166X2002000100001>>. Acesso em: 05 abr. 2019.

PAES, Graça. **Estácio lança disciplina para orientar alunos no planejamento da carreira.** Disponível em: <[https://aibnews.com.br/estacio-lanca-disciplina-para-orientar-alunos-no-planejamento-da-carreira/amp/](https://aibnews.com.br/estacio-lanca-disciplina-para-orientar-alunos-no-planejamento-da-carreira/)>. Acesso em: 15 dez. 2018.

REIS, B. B. D.; DIEHL, L. Planejamento de Carreira de Formandos e Recém-Formados do Ensino Superior. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 7, n. 2, p. 564-575, 2017. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.20503/recape.v7i2.32752>>. Acesso: 05 fev. 2019.

AZEVEDO, A. C., SANTOS, S. E. de B. (2000). O grupo e o psicodrama na orientação profissional. Trabalho apresentado na **Jornada Norte- Nordeste de Orientação Profissional/ABOP**, Recife.

PROCESSO DE EMPODERAMENTO DE MULHERES QUE ATUAM EM PROGRAMAS *STRICTO SENSU*

Data de aceite: 27/03/2020

Leticia Gracietti

Graduanda do curso de Odontologia da Universidade do Planalto Catarinense – (Uniplac) Lages – Brasil. Correio eletrônico: leticia.gracietti1@gmail.com

Cristina Keiko Yamaguchi

Doutora em Engenharia e Gestão do Conhecimento. Docente do Programa de Pós-graduação em Ambiente e Saúde da Universidade do Planalto Catarinense (Uniplac), Lages, SC. Docente do Programa de Pós-graduação em Desenvolvimento e Sociedade da Universidade Alto Vale do Rio do Peixe (Uniarp), Caçador, SC – Brasil. E-mail: criskyamaguchi@gmail.com

RESUMO: Este artigo objetivou entender o nível de empoderamento das mulheres que atuam como pesquisadoras. Os procedimentos metodológicos adotados foram: pesquisa descritiva com abordagem qualitativa. A pesquisa foi realizada com um grupo de mulheres pesquisadoras que atuam na serra catarinense, por meio de entrevista com roteiro semiestruturado, contemplando as dimensões de empoderamento individual, relacional e coletiva. Os resultados destacam para a dimensão individual e coletiva, visto que, as entrevistadas relataram como seus principais objetivos: (1) ser reconhecida pelo trabalho que executa e pelas pesquisas que

produz, (2) contribuir e modificar a sociedade através de suas pesquisas; (3) alcançar novos patamares na carreira; (4) ter qualidade de vida e proporcionar isso aos familiares; (5) conquistar o auge de uma carreira; (6) sentir-se realizada profissionalmente (7) ter autonomia e empoderamento.

PALAVRAS-CHAVE: Empoderamento feminino; pesquisadoras; docentes.

EMPOWERMENT PROCESS OF WOMEN WORKING IN STRICTO SENSU PROGRAMS

ABSTRACT: This article aimed to understand the level of empowerment of women who act as researchers. The methodological procedures adopted were: descriptive research with a qualitative approach. The research was conducted with a group of women researchers who work in the Serra Catarinense, through interviews with a semi-structured script, contemplating the dimensions of individual, relational and collective empowerment. The results highlight the individual and collective dimension, since the interviewees reported as their main objectives: (1) Be recognized for the work it performs and by the researches it produces, (2) Contribute and modify the society through its researches; (3) Achieving new levels in the career; (4) Have quality of life and provide this to family members; (5) Conquer the

pinnacle of a career; (6) Feeling professionally performed (7) having autonomy and empowerment.

KEYWORDS: Female empowerment; Researchers Teachers

1 | INTRODUÇÃO

Historicamente, a equidade de gênero é algo a ser superado. Desde os primórdios, as diferenças entre os gêneros vão além dos aspectos biológicos. A relação entre masculino e feminino surgiu principalmente a partir de construções históricas sociais e culturais da humanidade e foram esculpindo características e diferenças, originando estereótipos para cada sexo, uma relação de poder androcêntrica entre os gêneros e respectivamente, uma desigualdade (Velho 2011).

Essa disparidade é visível em diversas perspectivas, em particular na esfera profissional, onde a diferença se sobressai. Mesmo com a entrada da mulher no mundo do trabalho e as revoltas sociais em favor da igualdade social, a discriminação sexual não desapareceu. Ainda hoje, ligada à imagem da mulher está seu papel de cuidadora dos filhos e da casa, e ao homem, o papel de trabalhador e chefe de família (Velho 2011).

Para Horochovski (2006), o conceito de empoderamento resume-se na capacidade de os indivíduos e grupos poderem decidir sobre as questões que lhes dizem respeito e escolher cursos de ação alternativos em múltiplas esferas. Com isso, o empoderamento na perspectiva feminina nasce com o intuito de transformar a realidade, através de projetos de desenvolvimento feminino, capaz de criar autonomia, e dar poder de decisão às mulheres em diversos âmbitos – político, econômico, cultural e psicológico, bem como, a capacidade de competir de igual para igual na carreira profissional.

A literatura sobre o empoderamento, e mais especificamente empoderamento feminino vem crescendo cada vez mais, na área política, na área da saúde, entre outras. Com base na literatura, pressupõe-se que a produção científica está intimamente ligada ao empoderamento, porém, ainda é escassa uma produção científica em português que aborde sobre o assunto. Nesse contexto, esse estudo abordará a pergunta de pesquisa: Como se dá o processo de empoderamento das mulheres pesquisadoras dos programas de Mestrados e Doutorados da Serra Catarinense?

2 | REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Empoderamento feminino

O processo de empoderamento é definido como sinônimo de autonomia e

poder pessoal/profissional/social. Em poucas palavras, resume-se na capacidade de indivíduos e grupos poderem decidir sobre as questões que lhes dizem respeito, escolher entre cursos de ação alternativos em múltiplas esferas – política, econômica, cultural, psicológica, entre outras (Horochovski 2006)

Empoderamento está intimamente relacionado com o processo de democratização uma vez que surgiu por volta da década de 70, quando o sujeito coletivo e os direitos sociais ganharam maior importância. As primeiras referências ao termo empoderamento, surgiram pelos movimentos pelos direitos civis, com grande representatividade de feministas e negros, a palavra passou a frequentar o discurso do desenvolvimento alternativo, significando o envolvimento ativo das pessoas na luta pelo aumento de controle sobre recursos e instituições (Horochovski, 2006).

Desde então, a pragmática do empoderamento atingiu outros espaços. A partir de meados da década de 1980, o termo empoderamento vem se popularizando, mas sua disseminação só ocorreu recentemente (Martins, 2003). Por tratar-se de um conceito amplo e flexível, pode ser interpretado e usado a partir de diversas perspectivas e em diversos campos. Porém, independentemente da perspectiva que se adote, empoderamento implica muitas vezes ultrapassar os instrumentos clássicos da democracia representativa, tendo por base um aumento da cultura política e do capital social. O empoderamento, portanto, é mais do que a participação na tomada de decisões, também deve incluir os processos que levam as pessoas a se perceberem capazes e com direito a tomar decisões (Rowlands 1995-1997).

A discussão sobre o empoderamento das mulheres surge como resultado de muitas críticas e debates gerados pelo movimento feminista em que se percebeu que as estratégias de desenvolvimento não obtiveram um progresso significativo no melhoramento do status das mulheres (Mageste, Melo, e Ckagnazaroff 2008). Isso se deve às estratégias trazerem enfoques de bem-estar, de pobreza e empresarial e não resolverem questões como problemas estruturais que desencadeiam a opressão e exploração das mulheres (Batliwala 1997). A experiência de aumentar o bem-estar feminino não pode ignorar a condição de agente das próprias mulheres para ocasionar tal mudança. Assim, o aspecto do bem-estar e o aspecto da condição de agente apresentam um cruzamento substancial. Uma vez que a condição de agente das mulheres pode ter importância na eliminação das injustiças que prejudicam o bem-estar feminino, o qual é influenciado por questões como conquistar de renda independente, conseguir emprego fora de casa, ter direitos de propriedade, ser alfabetizada e participar nas decisões dentro e fora da família (Sen 2018).

O empoderamento feminino está, então, relacionado ao fortalecimento dos atores

sociais, considerando-se que a questão das desigualdades de gênero não se resume a carência ou precariedade de recursos, mas na falta de oportunidades sociais, políticas e econômicas, e exige uma expansão das capacidades humanas e das liberdades reais. Ou seja, o empoderamento das mulheres representa um desafio às relações patriarcais garantindo a elas autonomia para controlar o próprio corpo, a sua sexualidade, o seu direito de ir e vir, bem como um repúdio à violência, ao abandono e às decisões unilaterais masculinas que afetam a toda a família (Mageste, Melo, e Ckagnazaroff 2008)

Assim, entende-se que a noção de empoderamento feminino está relacionada com a ideia de as mulheres poderem decidir sobre sua própria vida nos espaços públicos e privados, bem como exercer poder nos espaços em que são tomadas decisões acerca das políticas públicas e de outros acontecimentos relativos aos rumos da sociedade e que interferem direta ou indiretamente sobre os seus interesses. (Mageste, Melo, e Ckagnazaroff 2008)

2.1.1 Dimensões do empoderamento

O empoderamento não é um vocábulo unidimensional, ao contrário, assume diversas perspectivas. Enquanto categoria analítica, processo e resultado de ações individuais e coletivas, o empoderamento apresenta múltiplas dimensões. É possível pensar em cinco dessas dimensões: 1) níveis ou sujeitos de empoderamento; 2) motivações do empoderamento; 3) poderes (ou recursos do empoderamento); 4) modalidades de empoderamento; e, 5) escopo da intervenção e das políticas de empoderamento (Horochovski 2006).

Dentre elas, os níveis ou sujeitos de empoderamento possui mais relevância para realizar estudos sobre o assunto. Dentro dessa linha pode-se dizer que o empoderamento divide-se em empoderamento individual, relacional e coletivo. O individual ocorre quando, mediante a participação nos mais variados espaços de sociabilidade os indivíduos são/se auto-percebem como detentores de recursos que lhes permitem influir e controlar os cursos de ação que lhes afetam (Horochovski 2006). O relacional ou de relacionamentos próximos, em que empoderamento é desenvolver a capacidade de negociar e influenciar a natureza do relacionamento e as decisões tomadas dentro desse relacionamento. E o coletivo, em que os indivíduos trabalham juntos para ter um impacto mais amplo do que cada um poderia fazer sozinho (Rowlands 1995-1997). Na prática, o empoderamento coletivo precisa ser desmembrado em coletivo local ou informal e coletivo formal ou institucional, uma vez que engloba uma ampla escala, de, por exemplo, um nível de aldeia até o nível, das Nações Unidas (Rowlands 1995-1997).

2.2 Empoderamento no processo de pesquisa

A pesquisa como princípio científico e educativo é, ou deveria ser considerada um processo de empoderamento, uma vez que favorece não apenas a apropriação e produção de conhecimento sobre objetos estudados, mas especialmente o reconhecimento de si mesmo como protagonista dessa produção (Kleba e Wendhausen 2010).

A partir da pesquisa, surge um processo emancipatório, pois se constrói um sujeito crítico e autocritico, participante, que não se sujeita a ser objeto, nem cultiva o outro como objeto. Segundo Demo (2011), a pesquisa protagoniza também, como diálogo, produto e motivo de interesses sociais em confronto.

Entende-se que diálogo é espaço aberto à comunicação incluindo riscos e desafios; não é expressão de consensos, e sim confronto, à medida que exige comunicar criticamente o próprio ponto de vista e receber criticamente o ponto de vista do outro. Pesquisar é sempre dialogar, à medida que se produz conhecimento do outro para si e de si para o outro. Somente pessoas emancipadas podem dialogar, pois têm com o que contribuir, o que propor e contrapor. Não entram no diálogo somente para escutar e seguir, mas para demarcar o próprio espaço, a partir do qual compreendem o do outro e com ele se compõem ou se confrontam (Demo 2011).

Portanto, fazer pesquisa é espaço e processo de empoderamento pessoal, grupal e estrutural, pois novos conhecimentos podem fomentar propostas de mudança social, subsidiando pessoas, grupos e sociedades em sua atuação (Kleba e Wendhausen 2010).

3 I METODOLOGIA

Visando compreender o processo de empoderamento das mulheres pesquisadoras da Serra Catarinense, os procedimentos metodológicos adotados foram:

Quanto à natureza/ Meio de investigação	Pesquisa de campo
Abordagem	Qualitativa
Tipo de pesquisa quanto aos objetivos	Descritiva
Técnica de coleta de dados	Entrevista roteiro semiestruturado
Técnica de análise de dados	Dimensões de Empoderamento: Individual, Relacional e Coletiva

Quadro 1 – Procedimentos metodológicos

Fonte: Elaborado pela autora (2019)

A revisão da literatura trouxe maior compreensão do conteúdo das dimensões,

baseados em Rowlands (1995,1997), e foram sistematizadas três dimensões de empoderamento para realizar a análise dos dados.

Dimensão	Descrição
Individual	Neste nível surge a percepção da posição desprivilegiada, e a partir disso, inicia-se novos comportamentos e processos para o desenvolvimento de autoconfiança, autonomia, independência, e liberdade, buscando a reversão das implicações resultantes da opressão internalizada e influenciar e modificar o direcionamento das ações que lhe diz respeito.
Relacional	Implica o envolvimento e participação de todos os relacionamentos, influências sociais e alianças estabelecidas que serviram de base para a construção do empoderamento do indivíduo, assim como a capacidade do indivíduo de influenciar e negociar com tais elementos para que se possa atingir o empoderamento.
Coletivo	O momento e que o indivíduo acredita que pode contribuir para a sociedade (individualmente ou juntamente com outros grupos) e se sente responsável pela melhoria coletiva. A partir disso, passa trabalhar para estender, compartilhar e participar de ações de melhorias, estratégias e responsabilização no panorama da sociedade na qual está inserido.

Quadro 2 - Dimensões do empoderamento adotadas para a análise dos dados

Fonte: Elaborado com base em Rowlands (1995,1997), Horochovski (2006), Mageste, Melo e Ckagnazaroff (2008), Kleba e Wendausen (2010)

Com relação ao local da pesquisa, foi realizado uma pesquisa de campo na Universidade do Planalto Catarinense (UNIPLAC), no mês de março de 2019, com um grupo de mulheres que atuam nos programas de mestrado e doutorado da instituição. Com as demais convidadas que não se encontravam em Lages/SC no momento da coleta de dados, a entrevista foi realizada online.

Foram consideradas para a amostra, 12 mulheres que atuam como pesquisadoras em Lages/SC, correspondendo a 75% da amostra, visto que, três pesquisadoras que foram convidadas não devolveram os questionários respondidos.

A técnica de abordagem escolhida foi qualitativa e o objetivo descritivo. Para a coleta de dados utilizou-se um roteiro de entrevista semiestruturado, mantendo o sigilo da identidade das respondentes, não sendo necessário que se identificassem. Foi utilizada a gravação das entrevistas em um smartphone para posteriormente serem tabulados.

Para a elaboração da entrevista semiestruturada, fez-se necessário a apropriação dos conhecimentos referentes ao processo de empoderamento da mulher. Foi feito um levantamento bibliográfico sobre a participação feminina nas esferas social, educacional e profissional, a fim de construir um questionário apropriado aos objetivos desta pesquisa.

O questionário foi estruturado em três blocos de questões, sendo os dois primeiros objetivos ou de múltipla escolha e o último, discursivo: 1º bloco): perfil da entrevistada, destinado a caracterizar as integrantes da amostra segundo idade,

estado civil, maternidade, formação profissional; 2º bloco): sobre o tempo de atuação no mercado meios de aprendizado e aquisição de novos conhecimentos; dificuldades para obter informação; o que motivou iniciar a respectiva carreira; 3º bloco): questões sobre bem-estar, sucesso profissional, reconhecimento, ascensão profissional e processos decisórios.

Os dados foram tabulados e analisados no programa QDA Miner Lite, um software indicado para a extração de conteúdos em transcrições de discursos e entrevistas, direcionado para análise dados de modo qualitativo e quantitativo (Lewis e Maas 2007). Através dele foi possível identificar nas falas as informações e as visões das mulheres sobre seu empoderamento dentro da pesquisa científica.

4 | DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 Caracterização dos participantes

Área do conhecimento	Quantidade
Interdisciplinar	05
Educação	04
Ciências Biológicas	02
Administração	01
TOTAL	12

Quadro 3 – Áreas do conhecimento das pesquisadoras respondentes:

Fonte: dados da pesquisa

Sobre o estado civil, 58,3% das pesquisadoras são casadas, 25% são solteiras, 8,3% em união estável e 8,3% divorciadas. 50% não possuem filhos, e 50% possuem de 1 a 3 filhos. Das pesquisadoras estudadas, 5 possuem entre 41 e 50 anos, 2 entre 31 e 35 anos, 2 entre 51 e 60 anos, as outras 3 participantes possuem acima de 60 anos, entre 26 e 30 anos e entre 36 e 40 anos respectivamente.

4.2 Sobre a atuação como pesquisadora

Dentre as 12 pesquisadoras entrevistadas, 6 atuam na pesquisa científica há mais de 10 anos, 4 entre 5 e 10 anos e 2 há menos de 5 anos.

Os motivos pelos quais iniciaram a carreira como pesquisadora, foram: 10 pesquisadoras responderam “por fazer o que gosta”, 6 pesquisadoras pela “realização de um sonho, 4 pesquisadoras pela oportunidade, 2 pesquisadoras por necessidade. Vale ressaltar que a maioria das participantes escolheram mais de uma opção.

Em relação à busca por novos conhecimentos, todas as participantes relataram que estão sempre buscando atualizar-se, principalmente por: (1) ser inerente ao

pesquisador; (2) exigência do mercado de trabalho; (3) exigência pessoal; (4) e porque o conhecimento está sempre se renovando. Dentre as 12 participantes, 8 delas afirmam que é um desafio buscar atualizações e novos conhecimentos, devido à falta de recursos financeiros, uma vez que para produzir pesquisa é necessário investimento financeiro e dificilmente elas conseguem incentivo dessa natureza. A principal fonte onde buscam atualizar seus conhecimentos é através de artigos, periódicos e revistas especializadas, em seguida, palestras, congressos e simpósios, livros, grupos de discussão e/ou pesquisa. Cursos, reuniões setoriais e web sites do governo também apareceram, porém, em menor escala. Afirmam que utilizam a informação obtida para: melhorar o desempenho profissional, melhorar e inovar as atividades de pesquisa, compartilham com colegas de profissão.

4.2 Sobre o empoderamento das pesquisadoras

Quando questionadas sobre o significado de ascensão profissional, as respostas foram: (1) autonomia, empoderamento, satisfação; (2) alcançar a realização pessoal; (3) avançar na carreira e atingir um patamar superior ao que se encontrava; (4) sentir-se bem consigo mesma; (5) ter qualidade de vida e poder proporcionar isso aos familiares; (6) conquistar o auge de uma carreira, chegar onde queria chegar. Sobre terem conquistado sua ascensão profissional, as respostas ficaram igualmente divididas, 6 pesquisadoras acreditam que chegaram à ascensão profissional e as outras 6 acreditam que não, por relatarem que “ser pesquisadora exige uma constante evolução”.

Quanto aos relatos sobre como foi a trajetória profissional, todas apontaram, de alguma forma, que foi bastante desafiadora, incluindo: (1) sair da zona de conforto e de perto da família; (2) conciliar estudo e emprego para poder arcar com as despesas financeiras; (3) conciliar a vida profissional com a pessoal durante a construção da carreira. Baseado em Velho (2011), mesmo com a entrada da mulher no mundo do trabalho, ainda hoje, ligada a sua imagem está seu papel de cuidadora dos filhos e da casa, e ao homem, o papel de trabalhador e chefe de família, essa informação vem de encontro ao discurso de uma das entrevistadas: “Uma coisa que vejo é que os homens não têm essa dificuldade, se deseja focar na carreira ele simplesmente vai, alguém vai cuidar da casa, coisa que eu sinto e reitero até hoje que é um desafio muito grande para as mulheres”.

Sobre o incentivo da família na trajetória profissional, todas as participantes relataram que sempre foram incentivadas. Apesar de, por vezes abrirem mão da convivência familiar por conta do trabalho e muitas vezes não serem compreendidas, sempre foram reconhecidas dentro da família e serviram até mesmo de inspiração para outros membros familiares. Dentre as 12 participantes, somente 1 apontou que o marido tinha ciúmes do seu reconhecimento profissional e por vezes desestimulava seu crescimento.

Nos relatos sobre o reconhecimento do papel que ocupa dentro da pesquisa, 8 pesquisadoras sentem-se reconhecidas, 4 ainda não percebem o reconhecimento que gostariam, pois dizem ser um processo que ocorre paulatinamente.

Quanto à disparidade de gênero, a maioria das pesquisadoras estudadas relataram que nunca se sentiram prejudicadas ou reprimidas pelo fato de serem mulheres. Com isso, percebe-se que diferentemente do que Mageste; Melo; Ckagnazaroff (2008) pontuam dizendo que existe resistência dos homens quando as mulheres competem com eles pelo poder na esfera do trabalho, ou quando elas questionam poder e direitos, dentro da pesquisa científica não se percebe essa disparidade gênero, as pesquisadoras relatam que são tratadas de igual para igual, e que muitas vezes seus orientadores são homens. Fato esse que nos mostra, que infelizmente a disparidade de gênero no mundo do trabalho está relacionada ao tipo de profissão, como profissões mais femininas e profissões mais masculinas, como também ao intelecto dos profissionais de determinada área. Dentre as 12 pesquisadoras, 3 pesquisadoras pontuaram que percebem um certo tipo de preconceito quando vão realizar pesquisa à campo: “há uma certa desconfiança por parte dos homens quando vamos realizar pesquisas à campo mais masculino”, na área das ciências agrárias e na indústria principalmente, porém nunca foram desrespeitadas. Apenas 2 mencionaram que sentiram disparidade dentro do meio acadêmico por parte dos colegas de trabalho por ministrar aulas num curso mais masculino e por atuar em um laboratório onde a maior parte eram homens.

Sobre as dimensões de empoderamento, percebe-se que há empoderamento individual entre as pesquisadoras, pois diante dos discursos notou-se que as mesmas possuem voz ativa no sentido de participarem de processos decisórios dentro da função que atuam, tanto entre os colegas de trabalho, quanto como orientadora de pesquisa. Sobre o empoderamento relacional, 4 das participantes acreditam que existem momentos em que as alianças e influências sociais estabelecidas contribuem para alguns processos dentro da pesquisa. No sentido de que além do mérito, é necessário ter relações sociais, saber posicionar-se e ter um bom convívio em grupo para conquistar o devido empoderamento. As demais participantes relataram nunca terem se beneficiado nesse sentido e não se manifestaram a fundo. Sobre o empoderamento coletivo, todas as pesquisadoras se sentem responsáveis pela melhoria coletiva, bem como, acreditam que podem contribuir na sociedade ou modificar ela, pois acreditam ser sua função/dever como pesquisadora.

Quando questionadas em relação à jornada dupla de trabalho, a maioria das pesquisadoras relatam que não tem grandes problemas com isso hoje em dia pelo fato do marido não morar na mesma cidade e/ou ainda não terem filhos, ou seja, conseguem dedicar-se quase que exclusivamente à carreira. As que moram com marido e possuem filhos dizem ser difícil conciliar vida pessoal e profissional, além do mais dizem viver em um conflito interno, pois acabam tendo que optar por deixar a carreira um pouco de lado para dedicar-se à família ou então abrir mão de uma

maior convivência familiar para focar na carreira.

As pesquisadoras acreditam ser referência/líder e fonte de inspiração para outras mulheres, principalmente alunas e membros da família. Houve relatos por parte das entrevistadas como “meninas próximas da minha cidade começaram a estudar por conta da minha trajetória e por se inspirarem em mim” ... “já teve mulheres que atingiram novas metas porque comentaram que haviam se inspirado na minha forma de atuar”.

Nessa pesquisa, dentre as dimensões de empoderamento abordados por Rowlands (1995,1997), Horochovski (2006), Mageste, Melo e Ckagnazaroff (2008), Kleba e Wendausen (2010), destacou-se a dimensão individual e coletiva, visto que, as entrevistadas relataram como seus principais objetivos: (1) ser reconhecida pelo trabalho que executa e pelas pesquisas que produz, (2) contribuir e modificar a sociedade através de suas pesquisas; (3) alcançar novos patamares na carreira; (4) ter qualidade de vida e proporcionar isso aos familiares; (5) conquistar o auge de uma carreira; (6) sentir-se realizada profissionalmente (7) ter autonomia e empoderamento.

5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

Essa pesquisa buscou revelar o processo de empoderamento das mulheres pesquisadoras tendo em vista a escassa produção científica em português que aborde sobre o assunto.

Os resultados apontam que as mulheres pesquisadoras possuem um elevado nível de empoderamento, uma vez que a pesquisa científica exige tal processo. O meio científico trata-se de uma área de atuação que está relacionada à uma rica formação profissional e entrelaçado a isso, está o pleno conhecimento por parte das pesquisadoras de que não foi um caminho fácil para conquistar o nível de carreira profissional em que se encontram.

Além do mais, a pesquisa científica constrói automaticamente um perfil, no sentido de transformar o pesquisador em um indivíduo que sabe posicionar-se, ser crítico e participar de processos decisórios. Diante disso, os resultados corroboram com o que foi inicialmente pressuposto a partir da literatura: ser uma pesquisadora científica está intimamente relacionado ao ato de empoderar-se.

AGRADECIMENTOS

Agradecimento ao CNPq (Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico), PIBITI - Programa Institucional de Bolsas de Iniciação em Desenvolvimento Tecnológico e Inovação.

REFERÊNCIAS

- Batliwala, S. (1997). "El significado del empoderamiento de las mujeres: Nuevos conceptos desde la acción". *Magdalena León, Poder y empoderamiento de las mujeres* (TM Editores): 187–211. http://www.congresode.org/wp-content/uploads/2014/10/D4_Batliwala_1997.pdf.
- Demo, P. (2011). *Pesquisa: princípio científico e educativo*. 14^a. org. Cortez. São Paulo.
- Horochovski, R. (2006). "EMPODERAMENTO : DEFINIÇÕES E APLICAÇÕES". *30º ENCONTRO ANUAL DA ANPOCS* 30: 1–29. <https://www.anpocs.com/index.php/papers-30-encontro/gt-26/gt18-22/3405-rhorochovski-emponderamento/file>.
- Kleba, M.E. & Wendhausen, A.L.P. (2010). "O processo de pesquisa como espaço e processo de empoderamento". *Interface: Communication, Health, Education* 14(33): 427–36.
- Lewis, R. Barry, e Steven M. Maas (2007). "QDA Miner 2.0: Mixed-Model Qualitative Data Analysis Software". *Field Methods* 19(1): 87–108. <http://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1525822X06296589>.
- Mageste, G., Melo, M. & e Ckagnazaroff, I. (2008). "Empoderamento de Mulheres: uma proposta de análise para organizações". *V Encontro De Estudos Organizacionais da ANPAD*: 1–15. <http://scholar.google.com/scholar?hl=en&btnG=Search&q=intitle%3AEmpoderamento+de+mulheres%3A+uma+proposta+de+análise+para+as+organizações#0>.
- Martins, C.H.B. (2003). "Trabalhadores na Reciclagem do Lixo: Dinâmicas Econômicas, Sócio-ambientais e Políticas na Perspectiva de Empoderamento". *Tese (doutorado) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Programa de pós-graduação em Sociologia*: 15–211.
- Rowlands, J. (1997). *Questioning Empowerment: Working with Women in Honduras*. Oxfam.
- Sen, A. (2018). *Desenvolvimento como liberdade*. org. Companhia das Letras. São Paulo.
- Velho, B. (2011). "Equidade De Gênero No Mundo Do Trabalho: a História De Uma Organização". *VII Congresso Nacional de Excelência em Gestão*: 1–19. http://www.inovarse.org/sites/default/files/T11_0452_2137.pdf.

CAPÍTULO 11

CONSULTORIA E GOVERNANÇA NA INTERNACIONALIZAÇÃO DO ENSINO SUPERIOR - UMA ABORDAGEM DA GESTÃO DO CONHECIMENTO

Data de aceite: 27/03/2020

Data de submissão: 13/01/2020

Cleverson Tabajara Vianna

Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento – Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)

Florianópolis – Santa Catarina - Brasil.

<http://lattes.cnpq.br/0554360822978236> - <https://orcid.org/0000-0001-6646-8392>

Luciane Stallivieri

Programa de Pós-graduação em Administração Universitária – Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)

Florianópolis – Santa Catarina - Brasil.

<http://lattes.cnpq.br/4520815337729145> - <https://orcid.org/0000-0002-2104-8607>

Fernando Álvaro Ostuni Gauthier

Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento – Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)

Florianópolis –Santa Catarina - Brasil.

<http://lattes.cnpq.br/1282804646377460> - <https://orcid.org/0000-0002-1648-7613>

RESUMO: As Instituições de Ensino Superior (IES) têm aperfeiçoado suas estruturas no que se refere à Governança, Risco e Compliance. Concomitantemente o processo de Internacionalização do Ensino Superior, tem recebido a atenção de mentes e corações.

Emerge a pergunta: **Quais itens necessitam ser verificados ao se estabelecer uma estrutura de Governança, com vistas ao processo de Internacionalização?** Este trabalho, por meio de pesquisa bibliográfica e documental, de natureza aplicada, aprecia modelos significativos de Governança e da atuação de consultoria nesta área. Como produto este estudo entrega um **checklist que permite o diagnóstico e a avaliação** inicial das estruturas de Governança Universitária. Conclui-se que estas estruturas, se observadas do ponto de vista da gestão do conhecimento, podem representar instrumentos adequados à geração de conhecimento organizacional. O auxílio de consultores e experts pode abreviar e aperfeiçoar este processo. Novas fronteiras de estudo como Governança Digital, Governança do Conhecimento formam um arcabouço interdisciplinar a ser aperfeiçoado na área educacional. Voltada aos desafios impostos pela Internacionalização, esta é uma pesquisa de natureza aplicada gerando como produto um **checklist**. Com objetivos descritivo e exploratório, faz parte de um estudo maior relativo ao diagnóstico da internacionalização.

PALAVRAS-CHAVE: *checklist* de governança universitária; Internacionalização do ensino superior; consultoria em Internacionalização; gestão do conhecimento; modelos de governança.

CONSULTING AND GOVERNANCE IN INTERNATIONALIZATION OF HIGHER EDUCATION – BASED ON KNOWLEDGE MANAGEMENT APPROACH

ABSTRACT: Higher Education Institutions (HEIs) have been refining their structures about Governance, Risk, and Compliance. Concomitantly the process of internationalization of higher education has received the attention of minds and hearts. The question arises: **What items need to be checked when establishing a governance structure for the internationalization process?** This work, through bibliographic and documentary research, of an applied nature, appreciates significant governance models and consultancy in this area. As a product, this study provides a checklist that allows the diagnosis and initial assessment of University Governance structures. It is concluded that these structures when observed from the point of view of knowledge management, can represent adequate instruments for generating organizational knowledge. The assistance of consultants and experts can shorten and improve this process. New frontiers of study such as Digital Governance, Knowledge Governance form an interdisciplinary framework to be improved in the educational field. Faced with the challenges posed by Internationalization, this research generates a crucial checklist as a product. With descriptive and exploratory objectives is part of a larger study on the diagnosis of internationalization.

KEYWORDS: university governance checklist; internationalization of higher education; internationalization consultancy; knowledge management; models of governance.

1 | A INTERNACIONALIZAÇÃO DO ENSINO SUPERIOR

Na civilização Ocidental é com a Universidade de Bologna (1088) que se inicia a visão internacional do Ensino Superior. Naturalmente, tratava-se de um mundo muito diferente do de hoje, no que se refere às fronteiras, economia e globalização.

Ao longo dos anos a Internacionalização do Ensino Superior passou a apresentar particularidades em sua construção e considera os diferentes contextos culturais envolvidos. O aspecto internacional permeou o mundo do Conhecimento e especialmente nas Universidades.

Hoje, na Sociedade do Conhecimento, os avanços da tecnologia, a mobilidade e a inovação passam a ser motivação e até fator crítico de sucesso para as Universidades do Século XXI (Stallivieri, 2017; De Wit, 2010). Teorias, modelos e *frameworks* propõem diferentes abordagens para esses avanços.

É com Knight (2004, 2015) que surgem fortes os aspectos interculturais, na dimensão global e na missão e visão de cada instituição. Considerado um processo deve sofrer ajustes tanto conceituais como de atuação ao longo do tempo. Knight define a Internacionalização como: “o processo de integração de uma dimensão internacional, intercultural ou global na finalidade, funções ou entrega do ensino pós-secundário” (Knight, 2004, p. 11).

Os fatores políticos e programas governamentais são explicitados por Altbach e Knight (2007) e Altbach, Reisberg & Rumbley (2009). Assim, programas de internacionalização envolvem o governo, a academia e, ao mesmo tempo, observam as necessidades de mercado, como preconizado por Etzkowitz e Leidesdorff (2000) em sua tríplice hélice. Hudzik complementa o conceito ao unir missão, aprendizagem, estrutura e serviços, dando origem ao conceito de *Comprehensive Internationalization (CI)* (2011).

Cabe destacar que a Internacionalização compreende tanto o nível individual das instituições como em sua extensão nacional e os aspectos locais e globais, segundo afirmam Rumbley (2016), Rumbley e Altbach (2014).

Complementarmente ao processo da Internacionalização abrangente, Stallivieri (2019) explicita algumas dimensões fundamentais e estabelece o conceito de *Responsible Internationalization*, apoiado nestas 5 dimensões: *Balance*; *Accountability*; *Sustainability*; *Inclusion* e *Compliance* - formando o acrônimo *BASIC* para os paradigmas básicos da Internacionalização.

INTERNACIONALIZAÇÃO RESPONSÁVEL – “BASIC” ROADMAP



Figura 1 – The BASIC paradigms for Responsible Internationalization - RI

Fonte: Adaptado de Stallivieri (2019).

O modelo proposto por Hudzik, *Comprehensive Internationalization (CI)* traduzido como Internacionalização Abrangente ou Transversal, pode envolver seis focos, que devem respeitar os objetivos e propósitos de cada instituição.

O modelo CI estabelece seis focos interdependentes, como apresentado na Figura 2. Importante observar que sua implementação, no que tange aos aspectos prevalentes de sustentabilidade, inclusão etc., deve ser complementado com a Internacionalização Responsável proposto por Stallivieri (2019) (Figura 1).



Figura 2 – Internacionalização Abrangente

Fonte: Adaptado de ACE/CIGE Model de Hudzik (2019).

Este modelo adotado pela ACE¹/CIGE² ratificado pela NAFSA³, é adotado por milhares de universidades. Esta aceitação está fortemente ligada ao fato de não ser prescritiva e restrita a aspectos de intercâmbio, de estrutura administrativa, ou apenas detalhes acadêmicos. Ao invés de uma definição específica, do que é, o novo conceito apresenta um menu de atividades com seis focos que considerados simultaneamente performam o termo *Comprehensive Internationalization (CI)*. Este processo de Internacionalização terá várias fases que dependerão do estágio em que se encontra cada IES. Importante observar que este estudo está sendo elaborado tendo como pano de fundo a dimensão do Conhecimento, especialmente no que se refere aos métodos e ferramentas de extração do conhecimento (engenharia do conhecimento), sua disseminação, uso e descarte (gestão) e os diversos meios de armazenamento e disseminação do conhecimento (mídias do conhecimento).

1 ACE: O *American Council on Education* (ACE) é o Conselho Americano de Educação, organismo sem fins lucrativos, estabelecido em 1918 com mais de 1700 afiliados (www.acenet.edu).

2 CIGE: O *Center for Internationalization and Global Engagement* (CIGE) é o Centro de Internacionalização e Envolvimento Global da ACE ajuda as instituições a desenvolver e sustentar programas abrangentes e eficazes de Internacionalização que aumentam o engajamento global de estudantes, professores e funcionários. ([Https://www.acenet.edu/news-room/Pages/CIGE-About.aspx](https://www.acenet.edu/news-room/Pages/CIGE-About.aspx)).

3 NAFSA: A *Association of International Educators* é a maior associação de educação internacional, sem fins lucrativos do mundo dedicada à educação e intercâmbio internacional, trabalhando para promover políticas e práticas que assegurem um mundo mais interconectado e pacífico hoje e para as gerações futuras. (Www.nafsa.org).

Conhecimento



Figura 3 – Abordagem da Internacionalização conforme a Gestão do Conhecimento

Fonte: Elaborada pelos Autores.

2 | O CICLO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO

A norma ISO30401/2018 refere-se às necessidades e expectativas do conhecimento nas Organizações. Neste processo, depois de compreender as perspectivas das partes interessadas, é possível definir o escopo do Sistema de Gestão do Conhecimento contendo: (i) Uso do conhecimento; (ii) Retenção e (iii) Descarte do Conhecimento obsoleto.

O ciclo da Gestão do Conhecimento apresenta uma variedade de modelos: Shongwe (2016) enumera 20 modelos, indo de Huber (1991) a Evans, Dalkir, Bidian (2015). Neste trabalho, é possível destacar a abordagem de Bukowitz e Williams (1999) que permite a elaboração de apurados diagnósticos (Figura 4).

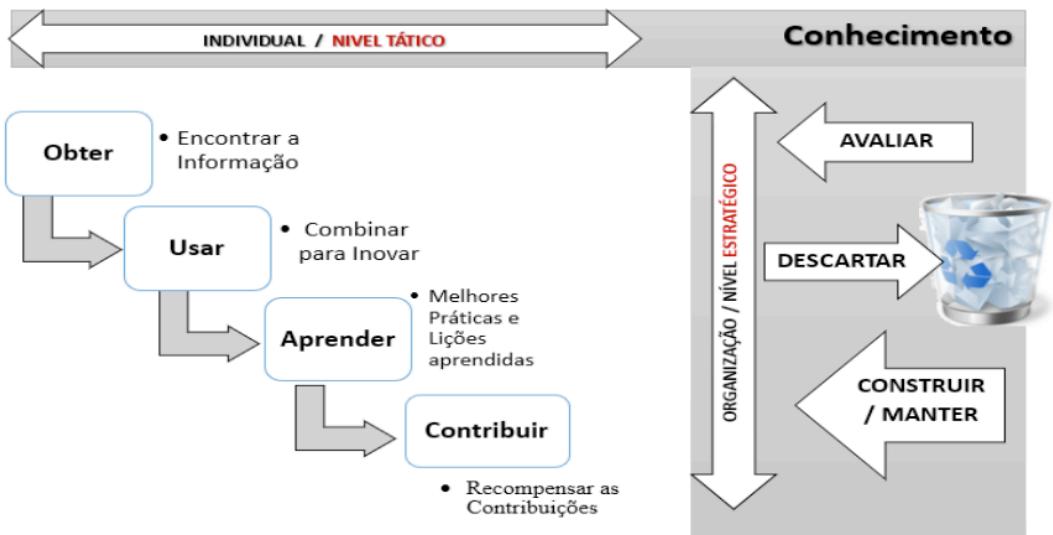


Figura 4 – Ciclo de Gestão do Conhecimento

Fonte: Bukowitz e Williams (1999).

A motivação, a liderança, o mercado e a visão de futuro geralmente levam o ensino superior a dar o primeiro passo em direção à Internacionalização. Os aspectos motivacionais e benefícios estão parcialmente abordados adiante no Quadro 2, em formato de *checklist*.

Do ponto de vista do Conhecimento individual e organizacional, aprender com os erros (*learning lessons*) e acertos (*best practices*) são aspectos centrais e quando registrados permitem enriquecer o Conhecimento Organizacional. O processo de Internacionalização é também parte da espiral de transformação do conhecimento individual/tácito ao conhecimento da organização/explícito (Figura 5), (Nonaka; Takeuchi, 1995). Com os progressos alcançados, alguns conceitos serão incorporados e outros conhecimentos descartados. O uso irá gerar aprendizado e os novos planos que surgirem serão aprimorados.



Figura 5 - Espiral do conhecimento

Fonte: Adaptado de NONAKA; TAKEUCHI (1995).

Do ponto de vista estratégico, planos devem ser desenvolvidos e o conhecimento

avaliado, e descartado se inadequado (Figura 5), conforme sugerem Bukowitz e Williams (1999). Este planejamento inicia pela avaliação estratégica da IES e com a participação da comunidade acadêmica e a consequente definição de sua Missão, Visão e Valores. Não raras as vezes, os planos são estabelecidos (Vianna, Stallivieri & Gauthier, 2018) e executados, sem a observância da fase de “contágio do pensamento de *world-class university*” e, em outros casos, assumindo estágios de evolução ainda não atingidos – ou seja, superestimando sua maturidade em termos de internacionalização. Planos assim elaborados, não se consolidam, e não são executados adequadamente; metas não são atingidas e objetivos são frustrados.

Adicionalmente, nesta fase de estratégias e planos, reuniões de motivação e capacitação são importantes e, a adoção da consultoria com especialistas torna-se fator acelerador de resultados e redutor de custos. Trata-se de uma mudança que, de acordo com John Kotter (1995, 2011, 2019), com os “8 passos para liderar mudanças” pode tornar-se um suporte interessante e muitas vezes obrigatório a todo o *staff* e direção.

3 | CONSULTORIA E GOVERNANÇA

Considerando sucessos e insucessos, planos e resultados, um *expert* em internacionalização, atuando como consultor, pode abreviar prazos e custos de modo significativo. O consultor deve ter primeiramente a clara compreensão do cotidiano acadêmico e isto significa não apenas o conhecimento de estruturas, jogos de poder, ciclo de gestão do conhecimento, mas, essencialmente, uma forte vivência do processo de Internacionalização em seus aspectos teóricos e práticos.

3.1 Consultoria compromissada e especialista

Um trabalho de consultoria na área da Internacionalização não deve ser um aconselhamento “descompromissado” e sem envolvimento no cotidiano da instituição. Nas universidades, o trabalho de auxiliar no sucesso do processo de Internacionalização envolve o referencial teórico e prático, e especialmente a possibilidade e elaboração de avaliações sucessivas e com criticidade em relação ao plano. Neste aspecto Robert Ennis (1962), define que deve:

- I. Captar o significado transmitido e real das proposições estratégicas.
- II. Explicitar ambiguidades e contradições (se houver).
- III. Verificar a especificidade dos problemas e exequibilidade dos entregáveis ou ações propostas para resolvê-los.
- IV. Verificar se o monitoramento proposto é confiável.

V. Verificar a adequação de definições e conceitos.

VI. Verificar a abrangência e a autoridade do item.

Toda esta atividade de consultoria, segundo Reinolds (2011), deve: ser registrada com evidências e fatos indiscutíveis; estar baseada em critérios relevantes e consagrados; valer-se de métodos e técnicas na elaboração de juízos. Assim, a percepção da consultoria envolve vários papéis. É preciso acompanhar os estatutos e regulamentos e verificar toda a normatização interna no que tange a sua completude e coerência. O consultor deverá:

- Verificar os procedimentos e ações executadas, no que tange à sua adequação e legalidade. (um papel de auditoria, governança e compliance)
- Deve, ainda, certificar-se de que as mudanças estejam sendo bem conduzidas e incorporadas à cultura organizacional. (liderança de mudanças)
- Deve acompanhar o processo, observando os instrumentos, artefatos e técnicas do Conhecimento formando a cultura organizacional.

O consultor atuando no meio acadêmico, deve zelar para que cada sugestão tenha embasamento teórico, citando autores e apresentando referenciais teóricos.

Orientar a criação de uma estrutura que permita verificar a adequação na execução dos procedimentos internos e verificar sua aderência à legislação é fator fundamental. Internamente, esta é uma tarefa que envolve, por um lado, Governança, Risco e *Compliance* que analisam os riscos, formalizam as ações e verificam sua adequação e, por outro, a Auditoria Interna que verifica se o que está sendo feito está conduzido corretamente.

3.2 Governança e seus conceitos adotados neste trabalho

A atuação da Governança está fortemente associada à avaliação de Risco e ao *Compliance* que significa agir de acordo com as regras e instruções estabelecidas internamente.

A união dos três termos dá origem a sigla GRC (*Governance, Risk e Compliance*). Por limitações de publicação neste artigo, o estudo apresentado irá se concentrar apenas nos aspectos conceituais à Governança, embora Governança, Risco e *Compliance* sejam indissociáveis no aspecto prático.

Neste artigo, a referência à Governança será pautada pelos conceitos seguintes: “A Governança abrange as estruturas, relacionamentos e processos através das quais políticas nacionais e institucionais para o ensino superior são desenvolvidas, implementadas e revisadas”. [...] “A Governança envolve uma teia complexa, incluindo o aparato legal, as características das instituições e como elas

se relacionam com todo o sistema, como o dinheiro é alocado para as instituições e como são responsáveis pela forma como são gastos, bem como estruturas e relações menos formais que orientam e influenciam o comportamento “(OCDE, 2008, p. 68, tradução livre dos autores).

A Governança no ensino superior, tanto em âmbito institucional como sistêmico, sofreu alterações substanciais nas últimas décadas. Estas mudanças são decorrentes de uma gama de processos histórico-mundiais, como a massificação, o crescimento, a globalização, a mercantilização, reformas do setor público e a emergência da economia e da sociedade do conhecimento. (FINDIKLI, 2017, p.392). Tudo isso conduz à estruturação e à atuação de um novo modelo de Governança.

3.3 Estruturação e atuação da Governança

Para se estabelecer a estruturação de uma Governança na área do ensino superior, três abordagens são predominantes na literatura: a primeira se refere aos (a) níveis de análise geral; a segunda (b) aos aspectos estruturais da instituição; a terceira (c) à visão de relações, inter-relações e influências. Estes níveis podem ser apresentados como:

(a) **Governança - Análise Geral:** Amplo é o espectro de atuação da Governança no mundo acadêmico. Zgaga (2006, p.39) propõe três níveis de análise de Governança, que são todos relacionados e interdependentes:

- Interno ou institucional que se refere à Governança da Instituição;
- Externa ou sistêmica, correspondendo aos órgãos reguladores e de controle sobre o sistema educacional;
- Global ou internacional que se refere ao sistema educacional dentro de uma perspectiva internacional.

(b) **Abordagem estrutural** da Governança nas universidades: Zgaga (2006) estabelece três influências que devem ser exploradas: “seu espaço multidimensional” que pode ser definido por outro triângulo delineado por aspirações acadêmicas, forças de mercado e cultura democrática” (Zgaga, 2006, p. 43).

(c) **Visão de relações, interrelações e influências** é representada pelo modelo “*Cube concept adaptations*” de Enders e Schimank (2007) e suas áreas principais encontram-se na Figura 6. O modelo anterior (*Cube Governance*) surgiu de uma adaptação do modelo de Clark através de Braun e Merrien (1999).

Esta terceira visão, proporcionada pela adaptação do conceito de cubo, apresenta características que envolvem todas as áreas segundo a ótica de Hénard e Mitterle (2010), mas que foi complementada no modelo da Figura 6:

I. Regulação do estado que deve observar a rigidez e influência do governo na instituição e como a instituição atua sob esta regulamentação.

- II. Stakeholders (partes interessadas)** que medem a influência das partes interessadas não através de Conselhos e sua influência em objetivos e metas. Envolve a indústria, sindicatos ou governo e fontes de financiamento.
- III. Profissionais acadêmicos** que se refere a uma autogovernança dentro da Universidade. A sua influência surge através da tomada de decisões colegiadas e da direção das comunidades acadêmicas com base na revisão por pares.
- IV. Hierarquias Administrativas** referem-se a autogovernança gerencial envolvendo o grau e o desenvolvimento das hierarquias de gestão da Universidade. Envolvem também a definição de objetivos internos, regulação e poder decisório de atores-chave, como reitores, presidentes, etc.
- V. Concorrência** trata da construção de “mercados” e da concorrência por recursos escassos (dinheiro, pessoal) e através de medidas de qualidade, tais como avaliações de desempenho de classificações, satisfação do cliente, etc. (de Boer, Enders and Shcimak, 2007, pp. 135-138; de Boer, Enders and Shcimak., 2008, pp. 35-40). PP-28-29

A Figura 6, construída pelos autores, apresenta uma teia complexa de relações e vai adiante dos modelos anteriores, proporcionando uma Governança Abrangente das relações institucionais. Considera de forma gráfica a interrelação entre os atores, áreas, foco e atuação.



Figura 6 – Sugestão de aperfeiçoamento “Governança Abrangente das relações e influências” nas Universidades

Fonte: Adaptado pelos Autores a partir de De Boer, Enders e Schimank (2007), Hénard e Mitterle (2010).

3.4 Modelos de Governança na Educação Superior

Trakman (2008, pp.66-74) identifica cinco modelos de Governança em nível de diretoria nas universidades: (1) Governança das faculdades; (2) Governança corporativa; (3) Governança fiduciária (voltada a requisitos legais); (4) Governança de partes interessadas; e (5) modelos de Governança mesclada (“amalgam” no original) que representa um *mix* das anteriores.

Na literatura específica, encontrada nas bases científicas, há dois caminhos centrais que levam aos modelos de Governança do ensino superior. O **primeiro** deles se volta para *frameworks* teóricos onde é possível situar os vários tipos de educação superior. Assim, este modelo apresenta diversos fatores que influenciam nas Instituições de Ensino Superior e observa seus efeitos. O **segundo** caminho volta-se para as características individuais das instituições, apresentando-se como uma visão sistêmica e indutiva. Diferente do *framework* que “enquadra” as instituições em modelos, este caminho enfatiza os aspectos que surgem da abordagem de pesquisa escolhida.

Quando se aborda o tema de modelos de Governança, aponta-se Clark (1983) como um dos primeiros autores que estabelece um *framework*. O que se pode

observar é a total equivalência do *framework* proposto pelo triângulo Clark (1983) e o modelo da Tríplice Hélice de Etzkowitz & Leydesdorff. (2000).

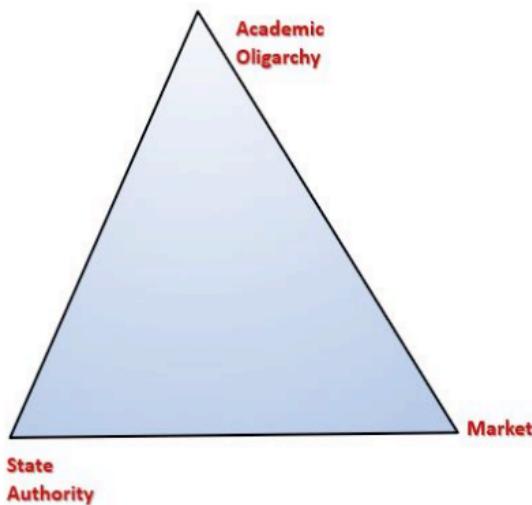


Figura 7 -Tipologia proposta pelo Triângulo de Clark.

Fonte: Adaptado de Clark (1983. p.143)

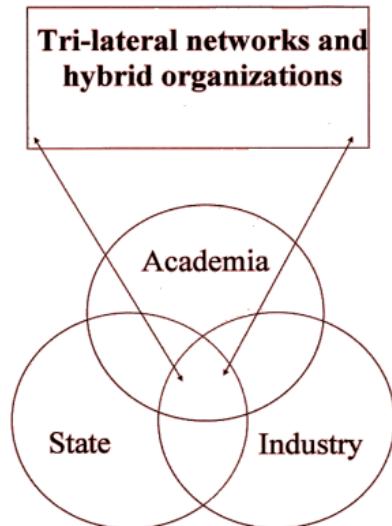


Figura 8 - Modelo da Tríplice Hélice.

Fonte: Etzkowitz & Leydesdorff. (2000, p.11).

Clark (1983) propõe três tipos ideais baseados no modelo Europeu Continental, Britânico e Americano de Governança da educação superior.

- I. O modelo Europeu é sistêmico e apresenta forte centralização; políticas públicas centralizadoras e baixa autonomia institucional.
- II. O modelo Britânico possui uma boa autonomia institucional com predominância da área acadêmica e papel do estado limitado.
- III. O modelo Americano apresenta forte autonomia institucional a qual é compensada com um forte monitoramento governamental da qualidade e resultados (nas universidades públicas). Considera, também, o importante papel dos *stakeholders* que podem limitar os acadêmicos na definição de seus objetivos estratégicos, mas deixando livre para os temas tradicionais de conteúdos de curso, recrutamento de pessoal, etc. Tudo isto é contrabalançado com a Governança compartilhada.

Este modelo, proposto em 1983, foi sofrendo modificações, muito especialmente em função dos avanços da tecnologia, das pressões financeiras e especialmente da globalização, geradora de necessidades de Internacionalização das instituições. Em sua versão original (CLARK, 1983, p.143) apontava os Estados Unidos como o mais próximo do mercado, Itália da Academia e a antiga União Soviética próxima ao Governo.

Como mencionado anteriormente, a GRC está relacionada à auditoria interna. É importante ressaltar que auditoria e Governança se unem em níveis de defesa da instituição, proporcionando maior segurança para mitigar riscos.

Os aspectos de liderança, de relações interpessoais, relações com a sociedade e a Internacionalização fizeram crescer o número de atores envolvidos, proporcionando uma maior complexidade desta Governança.

A Governança Institucional em universidades, apresenta múltiplos aspectos. Ao longo do tempo, os conceitos de Governança no ensino superior passaram a explicitar as áreas de atuação estratégicas, os envolvidos, os atores principais, etc. As principais caracterizações encontram-se no Quadro 1.

Níveis de Atuação	Visão estratégica dos atores	Atores envolvidos	Nível estratégico – aspectos da avaliação e autoavaliação
Zgaga (2006, p. 39)	Boer et al. (2007; 2008)	Enders (2004)	Palmiero (2006)
Interna ou institucional: Governança e educação superior. Externa ou sistêmica: Governança voltada para o sistema educacional. Internacional ou Global: Governança voltada para os aspectos educacionais sob a perspectiva global.	Oligarquia acadêmica: reitores, membros de conselhos superiores universitários, membros conselhos educacionais, dirigentes de agências universitárias e outras estruturas afetas diretamente à educação. Atores em estruturas organizacionais intermediárias: CEOs, presidentes, curadorias, conselhos, fiscalização e monitoramento (maior influência a partir dos anos de 1980) Atores governamentais: administradores governamentais da área educacional, fiscalização, com influência sobre os aspectos educacionais em governos e agências regionais e locais, altos escalões governamentais, congresso nacional (geradores de leis) e agências reguladoras.	<ul style="list-style-type: none"> • Estudantes • Administração Central • Direção e Conselhos • Stakeholders • Agências • Governos 	<ul style="list-style-type: none"> Engajar-se no planejamento estratégico; Cumprir suas metas e objetivos estratégicos e permanecer fiel à sua missão declarada; Monitorar a eficácia de vários programas; Fornecer supervisão fiscal e garantir a integridade fiscal; Recutar e orientar novos curadores e desenvolver os administradores existentes; Preparar-se para a sucessão na liderança do conselho; Avaliar o presidente; Garantir integridade acadêmica e aprendizado dos alunos; e, Melhorar a imagem e a posição pública da universidade. • A experiência nos diz que raramente os conselhos se envolvem em uma autoavaliação completa.

Quadro 1 - Aspectos principais da Governança em Instituições de Ensino Superior.

Fonte: Criação dos Autores, a partir da pesquisa.

3.5 Visualizando uma estrutura de Governança

A estruturação da Governança deve atender a aspectos de regulamentação e interesses institucionais, preservando interesses de *stakeholders* e/ou *shareholders*. Nas universidades, alguns modelos têm sido implementados e como exemplo

apresenta-se a estrutura da Utrecht University (Holanda).

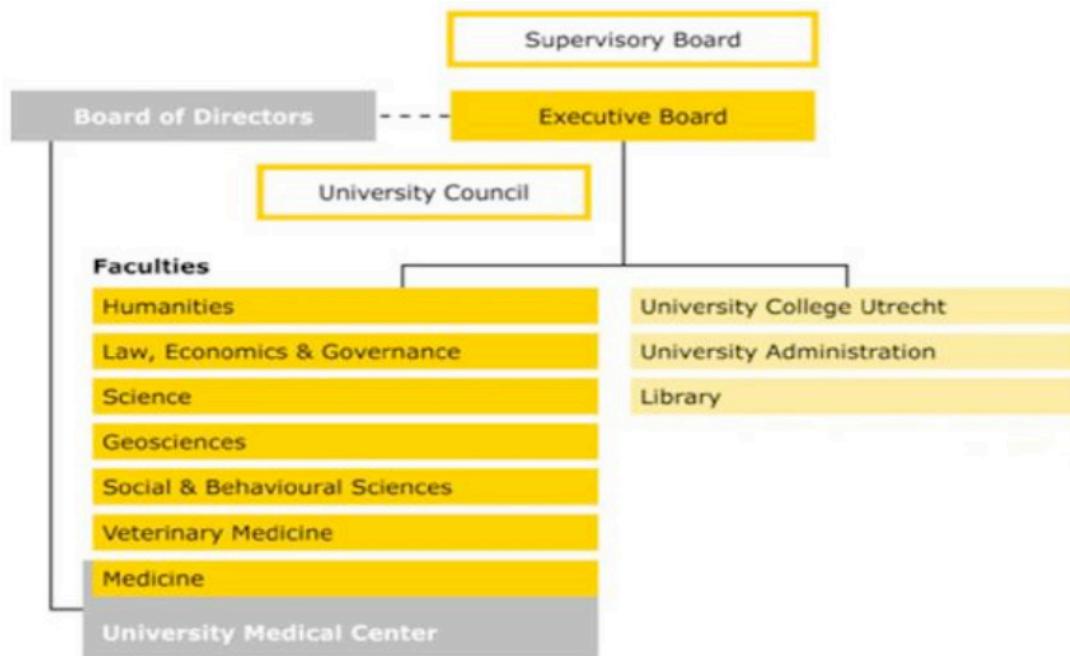


Figura 9 – Exemplo de estrutura de Governança Universitária

Fonte: Site da Utrecht University – Holanda (2018)

A Utrecht University considera que o envolvimento de seus funcionários e alunos é de grande importância. Esta Instituição tem sete faculdades que fornecem educação e realizam pesquisas nos campi de humanidades, ciências sociais, direito, economia, Governança e organização, geociências, ciências naturais, medicina veterinária e medicina. (Utrecht University, 2018).

O leitor atento poderá observar que o *checklist* aborda tanto os aspectos estruturais como de comunicação e relatórios que são coerentes com o exemplo apresentado. A estruturação da Utrecht University apresenta duas camadas principais de Governança: (A) nível central da estrutura universitária e (B) nível dos departamentos de serviços e faculdades. Dentre os atores envolvidos na estrutura destacam-se:

- Diretoria Executiva
- Conselho Fiscal
- Faculdades
- Representação de empregados e estudantes
- Assessor (confidencial, espécie de ombudsman ou estrutura de ouvidoria)
- Professores
- Departamentos de serviços universitários

Todos estes aspectos teóricos e práticos conduzem a uma consolidação destes itens, representados em um *checklist*. O *checklist* é um instrumento de diagnóstico e avaliação da evolução, cuja aplicação metódica e aperfeiçoada produz uma ótima visão dos estágios pelos quais passa a instituição.

4 | CHECKLIST DE GOVERNANÇA APLICADA À INTERNACIONALIZAÇÃO

Apresenta-se, aqui, uma compilação dos principais fatores que envolvem a GRC, em forma de *checklist*, que permitirá uma fácil visualização e um diagnóstico imediato. O primeiro *checklist* se refere à atuação da liderança na conscientização do processo de Internacionalização. O segundo *checklist* (Quadro 3) se refere a chamada Governança Abrangente (Comprehensive Governance).

A construção dos *checklists* apresenta os itens a serem observados. Para proceder a uma avaliação, sugere-se a utilização de uma escala Likert de 1 a 5 indicando: (1) discordo totalmente; (2) discordo em parte; (3) nem concordo nem discordo; (4) concordo parcialmente e (5) concordo totalmente. Uma última coluna (n/a) por ser incluída refletindo-se a itens “não aplicáveis” à organização.

Uma das autoras seminais no que se refere à Internacionalização da educação superior é a Canadense Jane Knight. Através de seus estudos e publicações é possível extraír o *checklist* referente aos primeiros passos do processo de implantação da Internacionalização (Quadro 2). Convém observar que neste *checklist* já existe uma primeira referência à Governança (item 1.5).

Impactos da Internacionalização (KNIGHT, 2007, p.210)
1. Impactos da Sociedade do Conhecimento
1.1 A crescente ênfase na educação contínua. <ul style="list-style-type: none">• Desenvolvimento de novos conhecimentos e habilidades e nos tipos de programas e qualificações.• O novo papel das universidades na pesquisa e produção de conhecimento.
1.2 Impactos da Tecnologia de Informação e Comunicação (TICs) <ul style="list-style-type: none">• Novos métodos de educação on-line (domésticos e além-fronteiras).• A necessidade de respostas imediatas e adequadas à novas questões.
1.3 Influência das economias com base no mercado <ul style="list-style-type: none">• Comoditização da educação superior.• Treinamentos em níveis domésticos e internacionais.
1.4 Queda das barreiras comerciais <ul style="list-style-type: none">• Alta possibilidade de importação e exportação de serviços e produtos educacionais.
1.5 Novos sistemas e estruturas de Governança <ul style="list-style-type: none">• Mudança nos papéis dos atores (governamentais e não-governamentais) na educação nacional.

- Novos quadros de regulação e políticas surgem em cada país.

Quadro 2 – Checklist geral de Internacionalização.

Fonte: Elaborado pelos Autores.

O *checklist* (Quadro 2) se refere apenas ao aspecto de Conscientização e foi elaborado a partir dos estudos de Knight (2007) tem sua origem no Ciclo da Internacionalização sugerido por Knight e De Wit (1995; p.26). Envolve seis etapas, a saber: (1) Conscientização; (2) Compromisso; (3) Planejamento; (4) Operacionalização; (5) Revisão e (6) Reforço. O *checklist* proposto avalia a consciência da alta administração em relação à Internacionalização.

Estas etapas são coerentes e aderentes aos oito passos para liderar as mudanças de Kotter (1995, 2011, 2019): (1) Crie um senso de urgência; (2) Estabeleça um grupo coeso; (3) Proporcione uma Visão de futuro; (5) Comunique; (5) Capacite; (6) Estabeleça vitórias de curto prazo; (7) Consolide e (8) Institucionalize as mudanças.

Não há um modelo único, mas há um modelo Abrangente de Internacionalização (Figura 2) que envolve todos os aspectos. Cada um destes aspectos pode ou não ser prioritário para a Instituição, o que vai ao encontro da própria definição moderna de Internacionalização e consagrada pelos autores mais representativos desta área de estudos conforme referido no início deste trabalho. Aspectos específicos como mobilidade, currículum, disciplinas em outros idiomas, constantes de definições anteriores, hoje estão intrinsecamente ligados às **finalidades, funções ou entregas de cada universidade**, sobressaindo-se **os aspectos interculturais e globais** da Internacionalização (Knight, 2004).

2. ABORDAGEM DA NOVA GOVERNANÇA ABRANGENTE
Frigo e Anderson (2009); Racz, Weippl e Seufert (2010); De Boer, Enders e Shcimak (2007), Findikli (2017); Moisés (2006)
2.1 A Instituição como um todo e o alto nível gerencial
<ul style="list-style-type: none"> • Há um acompanhamento abrangente da performance geral da Instituição? • Há um acompanhamento dos objetivos e metas da alta administração (Conselho de administração)? • Há um acompanhamento e avaliação de performance da alta administração? • Toda a alta administração está focada em uma perspectiva que envolve toda a instituição? • Há um foco de todos nos riscos estratégicos que podem gerar valor os proprietários e/ou partes interessadas? • Há uma orientação/aconselhamento por <i>stakeholders</i> externas (governo, representantes da indústria e do comércio no Conselho Universitário)?
2.2 Relações com a Alta Administração
<ul style="list-style-type: none"> • Há um relacionamento e comunicação clara e efetivas com todos os líderes? • A conduta ética e transparência são claras nas relações com a alta administração?

<ul style="list-style-type: none"> • Há um vasto compartilhamento de informação e conhecimento? • Há desenvolvimento e investimentos comuns em tecnologia?
2.3 Governança, Risco e Compliance Corporativos
<ul style="list-style-type: none"> • Há uma Gestão efetiva de Riscos na Instituição? • As limitações de responsabilidades e <i>compliance</i> são formalmente definidas e publicadas?
2.4 Confiabilidade e fidelidade dos relatórios
<ul style="list-style-type: none"> • Existe confiabilidade nos relatórios internos? • Existe confiabilidade nos relatórios externos? • Existe um <i>framework</i> e uma linguagem de risco para toda a organização?
2.5 Mecanismos de controle e acompanhamento
<ul style="list-style-type: none"> • As regulações e normativas dos diversos níveis governamentais (município, estado e federação) são seguidas? • Há uma auto governança acadêmica? (As tradicionais decisões colegiadas e revisão por pares das agências de fomento para as comunidades acadêmicas, fundos e regulamentação de grupos de pesquisa) • Há uma competitividade por recursos materiais e simbólicos – pessoal e fundos – entre universidades e dentro das universidades?

Quadro 3 – *Checklist* de Governança Abrangente.

Fonte: Elaborado pelos Autores.

Observados os *checklists*, surgem diversos fatores que se voltam para razões, motivação, vantagens e desvantagens deste processo. Propositadamente neste trabalho não foi discutida a conveniência de se adotar este ou aquele modelo, bem como as políticas públicas da área e que envolvem cada País.

5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

Na área educacional, há instituições públicas e privadas com diferentes focos e, portanto, diferentes perspectivas de análise e diagnóstico de Internacionalização. Dentro das diversas análises, observa-se uma tendência de comparar a Governança Pública com a Governança Privada, ou seja, a Governança Corporativa. A estimulação para comparar o público ao privado, entretanto, permanece um fator de estudo.

O conceito de “era da Governança Digital”, proposto por **Dunleavy et al** (2006), apresenta um movimento global, incorpora, agora, essas novas mudanças e passa a ser a “Governança da Era Digital” (*Digital Era Governance - DEG*). Outra fronteira de estudos passa a ser a Governança do Conhecimento que se caracteriza pela interdisciplinaridade, envolvendo a gestão do conhecimento, os estudos organizacionais, cultura organizacional e o elemento humano (Foss, 2005; 2011).

É preciso que cada uma destas áreas da Governança seja estudada e relacionadas às Instituições de Ensino Superior de todo o mundo, visto que educação

é um fator fundamental na produção de conhecimento e competitividade das Nações.

No Ensino Superior e, especialmente quando se volta ao processo de Internacionalização das universidades, as mudanças são substanciais. A globalização, a tecnologia facilitando o acesso ao conhecimento, o crescimento e a competição por mercados tornaram este processo mandatório.

Planejar e executar um processo de internacionalização e estabelecer a governança de mais este processo significa construir um novo fator de sucesso. A governança, a auditoria (interna e externa) são estruturas úteis à alta gestão. O auxílio de *experts* e consultores na área requer investimentos, mas pode representar significativa redução de prazos, melhoria de desempenho e redução de custos.

Para todas as instituições que estabelecem a estrutura de Governança Educacional, a elaboração deste *checklist* de Internacionalização pode representar o início de um processo avaliativo, periódico, e que deve ser aperfeiçoado.

Emerge clara a percepção de que a consultoria em Internacionalização, quando suportada pela atuação da Governança, proporciona aos processos educacionais e à vida acadêmica em si, características de sucesso no planejamento e execução do processo de Internacionalização do Ensino Superior.

REFERÊNCIAS

ALTBACH, Philip G.; KNIGHT, Jane. (2009) The internationalization of higher education: Motivations and realities. *Journal of studies in international education*, v. 11, n. 3-4, p. 290-305, 2007.

ALTBACH, Philip G.; REISBERG, Liz; RUMBLEY, Laura E. (2009) **Trends in global higher education: Tracking an academic revolution**. 2009.

CLARK, Burton R. **The higher education system: academic organization in cross national perspectives**. Berkeley: California University Press. 1983.

DE BOER, Harry; ENDERS, Jürgen; SCHIMANK, Uwe. **On the way towards new public management? The governance of university systems in England, the Netherlands, Austria, and Germany**. In: New forms of governance in research organizations. Springer, Dordrecht, 2007. p. 137-152.

DE BOER, Harry F.; ENDERS, Jürgen; SCHIMANK, Uwe. **Comparing higher education governance systems in four European countries**. In: Governance and performance of education systems. Springer, Dordrecht, 2008. p. 35-54.

DUNLEAVY, P., Margetts, H., BASTOW, S., & TINKLER, J. (2006). New public management is dead—long live digital-era governance. *Journal of public administration research and theory*, 16(3), 467-494.

ENDERS, J., (2004) Higher Education, Internationalisation, and the Nation-State: Recent Developments and Challenges to Governance Theory, in **Higher Education**, Vol. 47, No.3, Springer, Netherlands, pp. 361-382. 2004

ENNIS, R. H. (1962). **A concept of critical thinking**. *Harvard Education Review*, 32, 81–111.

ETZKOWITZ, H., & LEYDESDORFF, L. The dynamics of innovation: from National Systems and "Mode 2" to a Triple Helix of university–industry–government relations. **Research policy**, 29(2), 109-123. 2000.

FINDIKLI, B. (2017). Exploring Higher Education Governance Analytical Models and Heuristic frameworks. **Journal of Higher Education & Science/Yüksekögretim ve Bilim Dergisi**, 7(2).

FRIGO, Mark L.; ANDERSON, Richard J. (2009) A strategic framework for governance, risk, and compliance. **Strategic Finance**, v. 90, n. 8, p. 20, 2009.

FOSS, N. J. **The knowledge governance approach**. Available at SSRN 981353.SMG Working Paper No. 1/2005 Denmark. 2005

FOSS, N.J. Knowledge Governance: Meaning, Nature, Origins, and Implications. **HANDBOOK OF ECONOMIC ORGANIZATION**, Anna Grandori, ed., Edward Elgar. 2012

MOSES, Ingrid. \(2006). **Global trends in university governance**. In: Thai-Australian Workshop on University Governance. Bangkok. p. 22-23.

HÉNARD, F., & MITTERLE, A. **Governance and quality guidelines in Higher Education**. A review of governance arrangements and quality assurance. Berlin: OECD. 2010

KNIGHT, Jane; DE WIT, Hans. **Strategies for internationalization of higher education: Historical and conceptual perspectives** (Chapter 1). In: Strategies for internationalization of higher education: A comparative study of Australia, Canada, Europe and the United States of America, v. 5, p. 32, 1995.

KNIGHT, Jane. Internationalization remodeled: Definition, approaches, and rationales. **Journal of studies in international education**, v. 8, n. 1, p. 5-31, 2004.

KNIGHT, Jane. **Internationalization: Concepts, complexities and challenges**. In: International handbook of higher education. Springer, Dordrecht, 2007. p. 207-227.

KNIGHT, Jane. Updating the definition of internationalization. **International higher education**, v. 33, n. 6, p. 2-3, 2003. 2015

KOTTER, John P. **8 Steps to accelerate change in your organization**. e-book. Kotter Inc, 2019. Disponivel: <<https://www.kotterinc.com/wp-content/uploads/2018/05/8-Steps-eBook-Kotter-2018.pdf>> Access: 15 Jan. 2019

KOTTER, John P. et al. (1995) Leading change: Why transformation efforts fail. **Harvard Business Review**. 1995.

KOTTER, J. HOHEN, Dan. (2011) Leading Change: Real Stories How People Changes Their Organizations. in: KOTTER, John P.; KIM, W. Chan; MAUBORGNE, Renee. **HBR's 10 Must Reads on Change**. Harvard Business Press, 2011.

OECD, **Tertiary Education for the Knowledge Society**, Vol. 1, OECD, Paris. 2008

PALMIERO, Phyllis. **Best practices in university governance**. Senate finance committee. Roundtable discussion - MARCH 3, 2006

RACZ, Nicolas; WEIPPL, Edgar; SEUFERT, Andreas. **A frame of reference for research of integrated governance, risk and compliance (GRC)**. In: IFIP International Conference on Communications and Multimedia Security. Springer, Berlin, Heidelberg, 2010. p. 106-117.

Reynolds, M. **Critical thinking and systems thinking: Toward a critical literacy for systems**

thinking in practice. In C. Horvath & J. Forte (Eds.), Critical thinking (pp. 37–68). New York, NY: Nova Science. 2011

RUMBLEY, Laura E. et al. Global opportunities and challenges for higher education leaders: **Briefs on key themes**. Springer, 2014.

RUMBLEY, Laura E.; ALTBACH, Philip G. **The local and the global in higher education internationalization**. In: Global and local internationalization. SensePublishers, Rotterdam, 2016. p. 7-13.

STALLIVIERI, Luciane. (2014). **Estratégias de Internacionalização das universidades brasileiras**. Caxias do Sul. Ed. da Universidade de Caxias do Sul, 2014.

STALLIVIERI, Luciane. **Brazil's Science Without Borders Program**. INSIDE HIGHER-ED. The World View. - from the CENTER FOR INTERNATIONAL HIGHER EDUCATION. 2015. Disponível: <<https://www.insidehighered.com/blogs/world-view/brazils-science-without-orders-program>> Access: 12 Jan.2019

STALLIVIERI, Luciane. Revisão crítica do CsF- Ciência sem Fronteiras abriu diálogo qualificado entre instituições, mas escancarou dificuldade dos estudantes de se comunicar em outros idiomas. UNICAMP – **Revista Ensino superior**. 2016. Disponível: <<https://www.revistaensinosuperior.gr.unicamp.br/artigos/ciencia-sem-fronteiras-abriu-dialogo-qualificado-entre-instituicoes-mas-escancarou-dificuldade-dos-estudantes-de-se-comunicar-em-outros-idiomas>>. Access: 12 jan.2019

STALLIVIERI, Luciane. **INTERNACIONALIZAÇÃO E INTERCÂMBIO – Dimensões e Perspectivas**. Ed. Appris. Curitiba. 2018. ISBN: 978-85-473-0424-9

STALLIVIERI, Luciane. **10 passos Para Internacionalizar (10 steps for internationalization)**. In: Universidades para o Mundo. Desafios e Oportunidades para a Internacionalização. British Council. 2018

SHONGWE, M. M. (). An analysis of knowledge management lifecycle frameworks: Towards a unified framework. **Electronic Journal of Knowledge Management**, 14(3), 140. 2016

TRAKMAN, L. Modelling university governance. **Higher Education Quarterly**, 62(1-2), 63-83. 2008.

VIANNA, Cleverson Tabajara; STALLIVIERI, Luciane; GAUTHIER, Fernando Ostuni. **Consultoría práctica - abordagem da gestão do conhecimento na Internacionalização do ensino superior - um valor chave**. VIII Congreso Iberoamericano de Pedagogía: memoria académica. Vol II pp. 603-621. Uruguay. AGO 2018. ISBN 978-987-4151-67-4

ZGAGA, P. (2006). **Reconsidering higher education governance**. In: Higher education governance between democratic culture, academic aspirations and market forces, 35-50.

O USO DO *COMMONKADS* NA METODOLOGIA LEAN SIX SIGMA

Data de aceite: 27/03/2020

Eduardo Zeferino Máximo

Mestrando em Engenharia e Gestão do Conhecimento
– Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC),
Florianópolis – Brasil: eduardo.maximo@gmail.com

Phillipi de Macedo Coelho

Mestrando em Engenharia e Gestão do
Conhecimento – Universidade Federal de Santa
Catarina (UFSC), Florianópolis – Brasil: phillipi.
mc@gmail.com

Andreici Vedovatto

Mestranda em Engenharia e Gestão do Conhecimento
– Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC),
Florianópolis – Brasil: andreici@unochapeco.edu.br

João Artur de Souza

Professor de Pós Graduação em Engenharia e
Gestão do Conhecimento – Universidade Federal
de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis – Brasil:
jartur@egc.ufsc.br

RESUMO: Ferramentas de melhoria ligadas à gestão do conhecimento são peças essenciais para auxiliar organizações que procuram potencializar constantemente seus processos. Entretanto, ainda são aproveitadas de maneira superficial pelas organizações, subutilizando seu potencial de inovação em processos. O presente artigo objetiva sugerir o emprego da metodologia do Modelo de Organização, com base no CommonKADS, atrelada à metodologia

Lean Six Sigma, a fim de obter maior eficiência nos processos de melhoria e de gestão do conhecimento organizacional. A metodologia utilizada foi o estudo bibliográfico, sendo feita uma pesquisa bibliográfica para relacionar o método Lean Six Sigma com o CommonKADS a partir da visão do Modelo de Organização. O resultado alcançado foi a análise conceitual que aponta os principais benefícios e vantagens possíveis no uso daquele método.

PALAVRAS-CHAVE: CommonKADS; Gestão de Conhecimento; Lean Six Sigma; Processo; Melhoria.

ABSTRACT: Improvement tools linked to knowledge management are essential pieces to help organizations that constantly seek to enhance their processes. However, they are still used superficially by organizations, retaining their potential for innovation in processes. The present article aims to suggest the use of the CommonKADS Organization Model methodology, based on the Lean Six Sigma methodology, in order to obtain greater efficiency in the processes of improvement and management of organizational knowledge. The methodology used was the bibliographic study, and a bibliographical research was executed to relate the Lean Six Sigma method to CommonKADS from the view of the Organization Model. The result achieved was

the identification of a conceptual analysis that points out the main benefits and possible advantages in its use.

KEYWORDS: CommonKADS; Knowledge Management; Lean Six Sigma; Process; Improvement.

1 | INTRODUÇÃO

As ferramentas de melhoria utilizadas por agentes no desenvolvimento de metodologias *Lean Six Sigma* têm se tornado uma abordagem constante para tratar os reais requisitos de processo que surgem. Contudo, necessidades proeminentes dessas novas implicações e aplicações, como conhecimento e autonomia, não são tratadas pelos atuais paradigmas.

No contexto de hoje, uma das principais características dessas ferramentas é que elas fornecem o conhecimento para decidir se as melhorias requisitadas possuem os instrumentos necessários para aplicação do conhecimento de forma ampla e coerente. Essa decisão é baseada nos conhecimentos de cada pessoa envolvida nos processos a serem melhorados. Em decorrência dessa autonomia e conhecimento, o uso de ferramentas corretas é ponto fundamental para a real execução das atividades, criando ações para o tratamento da causa raiz do problema, a qual deve ser analisada desde o início do processo de desenvolvimento do *Lean Six Sigma*.

Este artigo visa apresentar e analisar as ferramentas usuais da metodologia *Lean Six Sigma* em conjunto com a metodologia *CommonKADS*, utilizando-se da definição, modelagem e implementação dos requisitos e funções, bem como do exemplo prático de um processo. Portanto, serão abordados:

- Conceitos e conhecimento adquiridos na aplicação do *Lean Six Sigma* e publicações sobre a ferramenta;
- Visão geral da metodologia *CommonKADS*;
- Proposta de modelagem do *Lean Six Sigma* com a *CommonKADS*, Modelo Organizacional, abordando os aspectos fundamentais da modelagem dos processos; e
- Conclusões e sugestões para trabalhos futuros.

Com vistas a executar o processo apontado anteriormente, o método do estudo bibliográfico por meio da pesquisa bibliográfica será utilizado no transcorrer do artigo, buscando aliar as metodologias *Lean Six Sigma* com a *CommonKADS*, a partir do Modelo organizacional.

Para tanto, na seção dois são relacionados os conceitos deste artigo, no tópico três, os procedimentos metodológicos. Na quarta parte é realizada a análise

conceitual da proposta de aplicação dos métodos e, por último, na quinta seção são demonstradas as conclusões.

2 | CONCEITOS

2.1 Metodologia *lean six sigma*

A grande concorrência nos dias atuais, bem como a competitividade, exige das organizações o aumento de produtividade, redução de custos de produtos e serviços, mantendo qualidade. Com base nesses critérios as empresas estão cada vez mais se utilizando de ferramentas e metodologias para melhoria contínua.

O termo Lean Six Sigma é utilizado para descrever a integração de duas áreas de melhoria operacional anteriormente separadas: o Lean Manufacturing e o Six Sigma, criadas para desenvolver a melhoria contínua dos processos empresariais visando à satisfação dos clientes (Sheridan, 2000; Arnheiter & Maleyeff, 2005; George, 2002; Mader, 2008; Jing, 2009). A integração das duas metodologias, afirma Werkema (2012), foi natural, de modo que a empresa usufrui dos pontos fortes de ambas estratégias.

Dessa forma, a nova metodologia tem como aplicabilidade a redução do tempo, o atendimento, a entrega de produtos e/ ou serviços, a melhoria do fluxo e deslocamento das pessoas, dos produtos, das máquinas, dos documentos, e das informações; a eliminação do excesso (papel, aprovações, etapas, estocagem) e a estabilização de processos por meio da padronização, da previsibilidade e dos controles.

2.1.1 Funções do *Lean*

Lean é uma abreviatura do “*Lean System*”, uma metodologia baseada no conceito de análise de fluxo para tornar os processos enxutos e com etapas que agregam valor para o cliente. O *Lean* originou-se no Japão com a *Toyota Motor Corporation*, com o objetivo de eliminar todas as formas de desperdício da cadeia de valor da organização.

Tem como objetivos:

- Otimizar e padronizar processos;
- Manter níveis mínimos de estoques;
- Desenvolver um sistema de produção “puxada”;
- Manter processos robustos e a prova de erro;
- Eliminar etapas do fluxo que não agregam valor para o cliente; e
- Eliminar desperdícios.

A Tabela 1 demonstra os princípios que fundamentam a metodologia *Lean*.

Os 5 Princípios do <i>Lean</i>	
Valor:	Exatamente o quanto os clientes desejam pagar.
Fluxo:	O deslocamento de pessoas, materiais, informações, documentações, equipamentos para exercer uma atividade do processo.
Fluxo de valor:	O canal, a via desenhada para as etapas do processo que agregam valor para o cliente.
Puxar:	Gerar fluxo somente “a partir da demanda do cliente” no final do fluxo, não do seu topo.
Perfeição:	Desafio contínuo para criar qualidade (sem defeitos) enquanto se reduz o custo ao máximo.

Tabela 1 – Os 5 princípios do *Lean*

Fonte: adaptado de Werkema (2012)

2.1.2 Funções do Six Sigma

Six Sigma é uma “metodologia desenvolvida para reduzir a variabilidade dos processos, produtos e serviços utilizando ferramentas da qualidade e estatística para atender as necessidades do cliente (Werkema, 2012)”. Teve sua origem na *Motorola, Inc.* na década de 80, com o objetivo de reduzir o índice de falhas dos seus produtos eletrônicos e o desperdício a nível de sucata. Essa metodologia consiste em cinco fases: Definir – Medir – Analisar – Melhorar – Controlar (DMAIC de acordo com as iniciais em inglês). Cada uma das fases disponibiliza ao usuário uma série de ferramentas que visam alcançar o sucesso dos projetos, gerar histórico e rastreabilidade em relação ao comportamento dos processos.

2.1.3 Funções do Lean Six Sigma

Cada projeto com o uso da metodologia *Lean Six Sigma*, possui algumas fases determinantes: Pré Definir, Definir, Medir, Analisar, Melhorar e Controlar, conforme apresentadas na Tabela 2 a seguir.

Fases do <i>Lean Six Sigma</i>	
Pré definir	Gerenciamento do risco de projeto;
Definir	Identificação dos clientes, dos problemas, das oportunidades e das equipes de projetos utilizando as ferramentas intuitivas (SIPOC, MP, MCE, FMEA, ISHIKAWA e Pareto);
Medir	Estatística descritiva (média, mediana, quartil, desvio padrão) na coleta de dados; Análise dos erros de medição (resolução, linearidade, estabilidade, repê e reprô); Estudos de Probabilidade; Cálculo da capacidade dos processos (DPMO, PPK, CPk e nível sigma); Elaboração do VSM dos processos, calculando lead time, cycle time, takt time, FTY, RTY e OEE; Nivelamento da produção (Heijunka);
Analisar	Análise gráfica utilizando softwares, provas de hipótese, correlação e regressão;

Melhorar	Interação entre fatores, elaboração das análises combinatórias (DOE, MSR); Técnicas de melhoramento do arranjo físico e gestão visual;
Controlar	Criação dos procedimentos operacionais, planos de controle e de manutenção preventiva; Criação de mecanismos a prova de erro (poka yoke); Controle de processos estatisticamente;

Tabela 2 – Ferramentas *Lean Six Sigma*

Fonte: adaptado de Werkema (2012)

2.2. Metodologia commonkads

O CommonKADS originou-se da necessidade de construir sistemas de conhecimento de qualidade em larga escala, de forma estruturada, controlável e replicáveis (Schreiber et al., 2002). É um sistema de conhecimento que tem como objetivo ajudar na tomada de decisões por meio da captação do conhecimento dos envolvidos sobre o problema em questão.

O CommonKADS é uma metodologia para desenvolvimento de sistemas baseados em conhecimento e KADS (Knowledge Analysis and Documentation System, posteriormente Knowledge Analysis and Design Support).

O conhecimento e a experiência adquirida durante os anos, resultou no conjunto de modelos do CommonKADS na forma prática para a base da análise de conhecimento. Como consequência disso, o CommonKADS atualmente é a metodologia mais difundida e testada em projetos reais (Freitas Júnior, 2003).

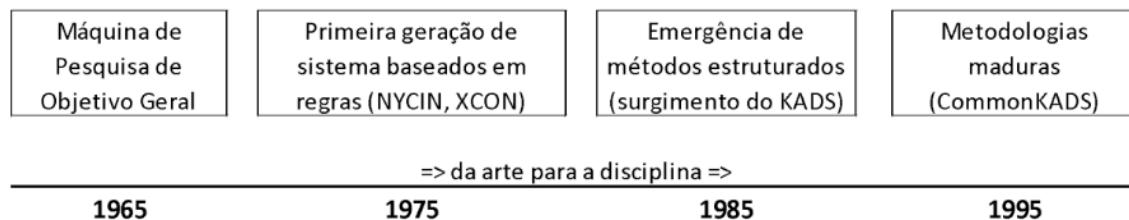


Figura 1 - Evolução do *CommonKads*

Fonte: Alkaim (2003)

O emprego da metodologia CommonKADS é significativamente alto, fornecendo recursos para vários profissionais do conhecimento, trazendo desde técnicas de aquisição de conhecimento, passando por métodos para a análise organizacional e viabilidade até a templates de modelos de conhecimento.

A CommonKADS apresenta seis tipos de modelos (Schreiber et al., 2002), como pode ser observado na Figura 2. Esses modelos são interdependentes, mas podem ser desenvolvidos em diferentes momentos do projeto e por diferentes equipes.

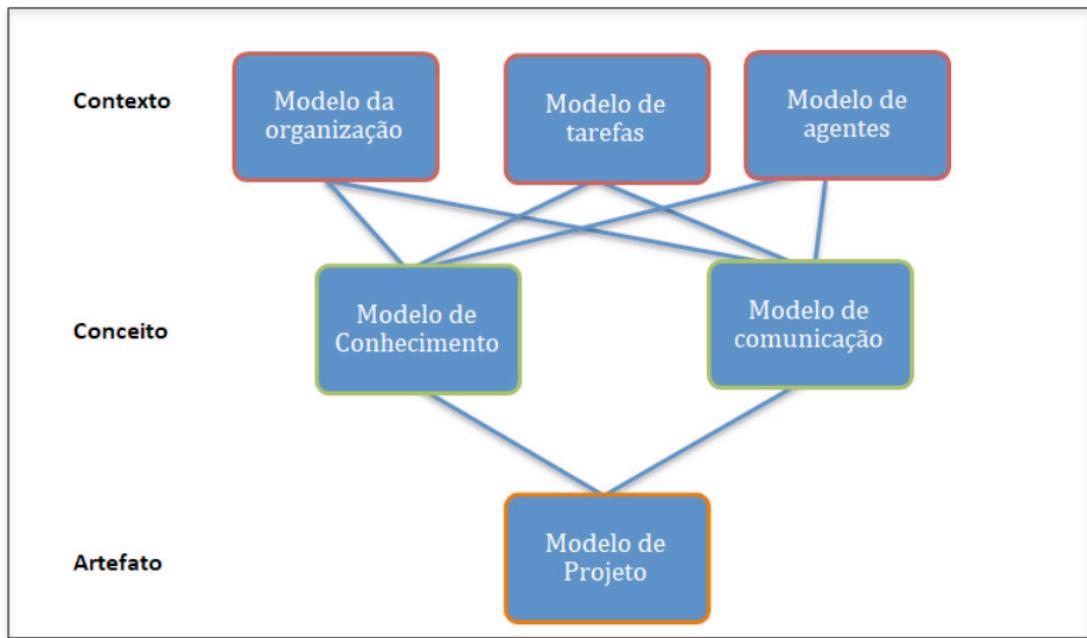


Figura 2 - Modelo de aplicação do *CommonKads*

Fonte: Schreiber et al. (2002)

Na Tabela 3, foram listados cada uma das seis etapas/modelos de aplicação do *CommonKads*.

	Modelo da Organização	Modelo da Tarefa	Modelo do Agente
Contexto:	<ul style="list-style-type: none"> - Análise das características da organização. - Descobre os problemas e oportunidades para sistemas. - Estabelece a viabilidade e o impacto das ações de conhecimento. 	<ul style="list-style-type: none"> - Analisa o layout das principais tarefas. - Identificação das tarefas que possuem conhecimento intensivo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Descreve as competências, autoridades e restrições para agir. - Relaciona os links de comunicação necessários para executar uma tarefa.
Conceito	Modelo do Conhecimento		Modelo de Comunicação
	<ul style="list-style-type: none"> - Descreve o conhecimento envolvido. - Detalha o relacionamento do conhecimento em cada tarefa 		<ul style="list-style-type: none"> - Modela a comunicação entre os envolvidos.
Artefato	Modelo do Projeto		<ul style="list-style-type: none"> - Conversão das informações em especificações técnicas.

Tabela 3 - Modelo de Aplicação do *CommonKads*

Fonte: Schreiber et al. (2002)

Um modelo de conhecimento pode não atender às necessidades da organização, uma vez que sua estrutura de processos não tenha sido levada em consideração ou, em caso pior, sequer seja conhecida por ela mesma. Tendo em vista suprir essa demanda e preencher essa lacuna, o Modelo de Organização surge como método detentor das características necessárias para identificação de oportunidades.

2.1.4 Funções do CommonKads

O Modelo da Organização tem como objetivo conhecer o perfil da organização, seus problemas, oportunidades de mudanças, seus processos e conhecimento envolvido em cada atividade.

Sua aplicação ocorre por meio de cinco tabelas, conforme demonstra a Figura 3 abaixo:

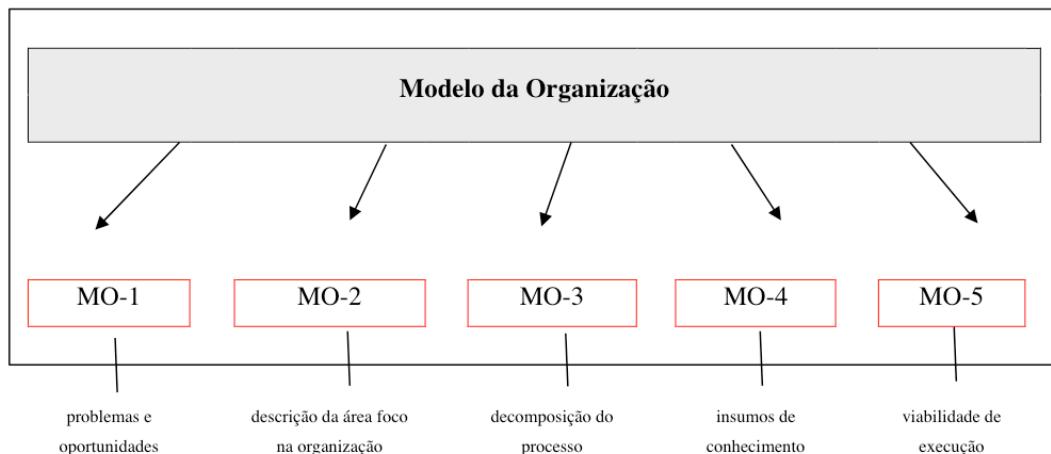


Figura 3 - Visão geral do Modelo da Organização

Fonte: Schreiber et al. (2002)

Abaixo segue a descrição de cada modelo:

- Tabela MO-1: tem como objetivo elencar e analisar os problemas e oportunidades. Descrevendo o contexto da organização, sua missão, visão, estratégias, cadeia de valor, para auxiliar na compreensão real e explícita. Por meio de um levantamento dos problemas, oportunidades e seu enquadramento na organização, tem-se uma lista de possíveis soluções para os problemas percebidos;
- Tabela MO-2: tem o objetivo de verificar os aspectos que podem influenciar ou serem afetados pelas oportunidades apresentadas nesta etapa. Deve-se ainda levar em consideração a estrutura organizacional e a cultura da empresa, bem como o conhecimento envolvido nesse processo.
- Tabela MO-3: sua finalidade é a análise dos processos de negócio da organização, avaliando todas as atividades e conhecimentos empregados e, ainda, se este conhecimento é intensivo.
- Tabela MO-4: reflete na relação de conhecimentos utilizados nas atividades, devendo trazer uma visão geral do modelo de conhecimento;
- Tabela MO-5: tem por objetivo avaliar e documentar todas as informações colhidas durante o processo, a fim de criar soluções e benefícios futuros.

3 | PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente artigo se estrutura a partir de uma revisão bibliográfica narrativa, construída com base na teoria dos métodos Lean Six Sigma e CommonKADS e analisada por meio da Teoria do Modelo de Organização.

A revisão narrativa é método qualitativo mais indicado para a presente pesquisa, pois visa, a partir de um referencial teórico não estruturado, a análise da literatura de temáticas diversificadas e não diretamente correlacionadas em âmbito científico. Desse modo, esse método de pesquisa permite a aquisição e atualização do conhecimento acerca de um tema proposto, elencando oportunidades para novas investigações (Cordeiro et al., 2007; Botelho; Cunha; Macedo, 2011).

A partir da identificação dos conceitos fundamentais para a temática deste artigo, executou-se a análise da aplicabilidade dos métodos Lean Six Sigma e CommonKADS visando à Gestão do Conhecimento em Projetos Organizacionais, conforme se observa a seguir.

4 | PROPOSTA DE APLICAÇÃO DA MODELAGEM DO *LEAN SIX SIGMA* COM *COMMONKADS*

A utilização das ferramentas de solução de problemas, sem a devida correlação com a gestão do conhecimento, interfere na condução das atividades. A maioria das metodologias depende da condução correta do gestor para o aprofundamento da causa real do problema, bem como da solução de melhorias a serem implantadas.

Diante dessas questões, pode-se verificar por meio do fluxograma a seguir um guia de aplicação de projetos *Lean Six Sigma* e as interferências que refletem diretamente nas decisões tomadas a partir da falta da gestão do conhecimento.

Na Figura 4 é possível verificar as etapas: Pré-Definir, Definir, Medir, Analisar, Melhorar e Controlar. Nelas existem várias condicionantes que necessitam da gestão do conhecimento. As relações que se identificam com essa necessidade são: Voz do cliente, Matriz de Prioridade, Análise de riscos, Sipoc, Matriz Causa e Efeito, Variável de Atributo, MSA de Amplitude e MSA de Atributo, regressão, proporções, layout, plano de controle.

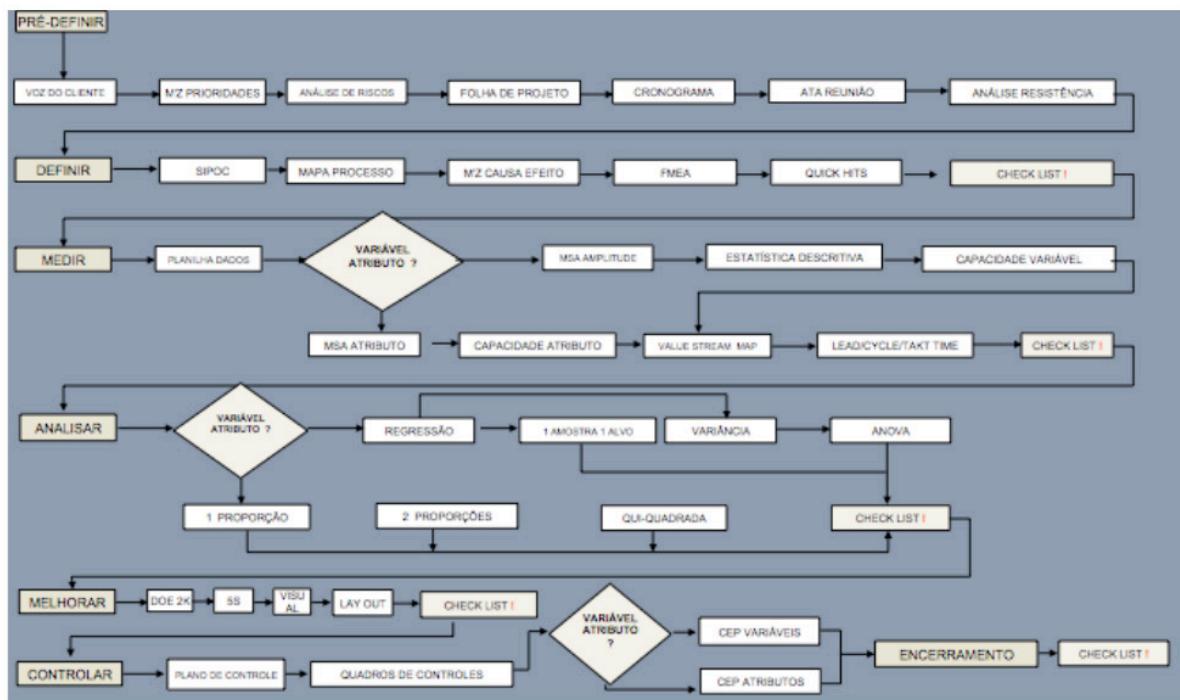


Figura 4 - Guia prático para elaboração de projetos *Lean Six Sigma*

Fonte: Adaptado de Anderson & Kovach (2014) e Werkema (2012)

Ainda avaliando a figura para a implantação da filosofia *Lean*, segundo Corrêa e Gianesi (1993), é preciso um tratamento sistemático, onde vários aspectos do processo são transformados e tornam-se a parte essencial de sua implantação. São eles:

- Comprometimento da alta administração com a cultura da mentalidade enxuta.
- Medição e avaliação de processos por meio de indicadores de desempenho.
- Estrutura organizacional formada por especialistas que capacitem os operadores para assumirem responsabilidades com a qualidade, manutenção, dentre outras.
- Organização do trabalho, o ambiente deve favorecer a flexibilidade, comunicação e trabalho em equipe;
- Conhecimento de processos e fluxos por meio da compilação de fluxos de materiais e informações.

Sugere-se ainda como modificação a utilização do modelo da organização como parte do processo, iniciando com o modelo (MO-1) para identificação dos problemas e oportunidades, focando principalmente em quais são os principais problemas que a organização enfrenta. A partir disso, avalia-se seu contexto organizacional, para assim, iniciarem-se as etapas de pré-definir.

Após as etapas de pré-definir, definir, medir e analisar, antes da etapa de

melhorar, usa-se o Modelo da Organização novamente, sendo proposto o modelo MO-2 para se avaliar as melhorias propostas. Após esse processo, o foco deve ser nos fatores que influenciam ou são influenciadas pelas soluções apontadas, avaliando-se também os aspectos dos processos de negócio, staff envolvido, recursos utilizados e cultura organizacional.

De acordo com a análise e ajuste do projeto de melhoria com o uso do MO-2, e com a entrada da fase “melhorar” sugere-se o uso dos modelos MO-3 – MO-4 – MO-5. Para avaliar cada tarefa proposta, que devem estar explícitas às pessoas que as executam, deve ser verificado, segundo observações: (a) tipo de conhecimento que é utilizado, (b) se o conhecimento é intensivo, (c) qual é a significância desta tarefa dentro do domínio do problema, (d) como é sua utilização correta, (e) lugar correto, (f) tempo correto e (g) qualidade correta. O resultado será a execução das tarefas cruciais para a melhoria do problema. Além disso, é possível verificar os benefícios e a viabilidade de todo o desenvolvimento do sistema de conhecimento.

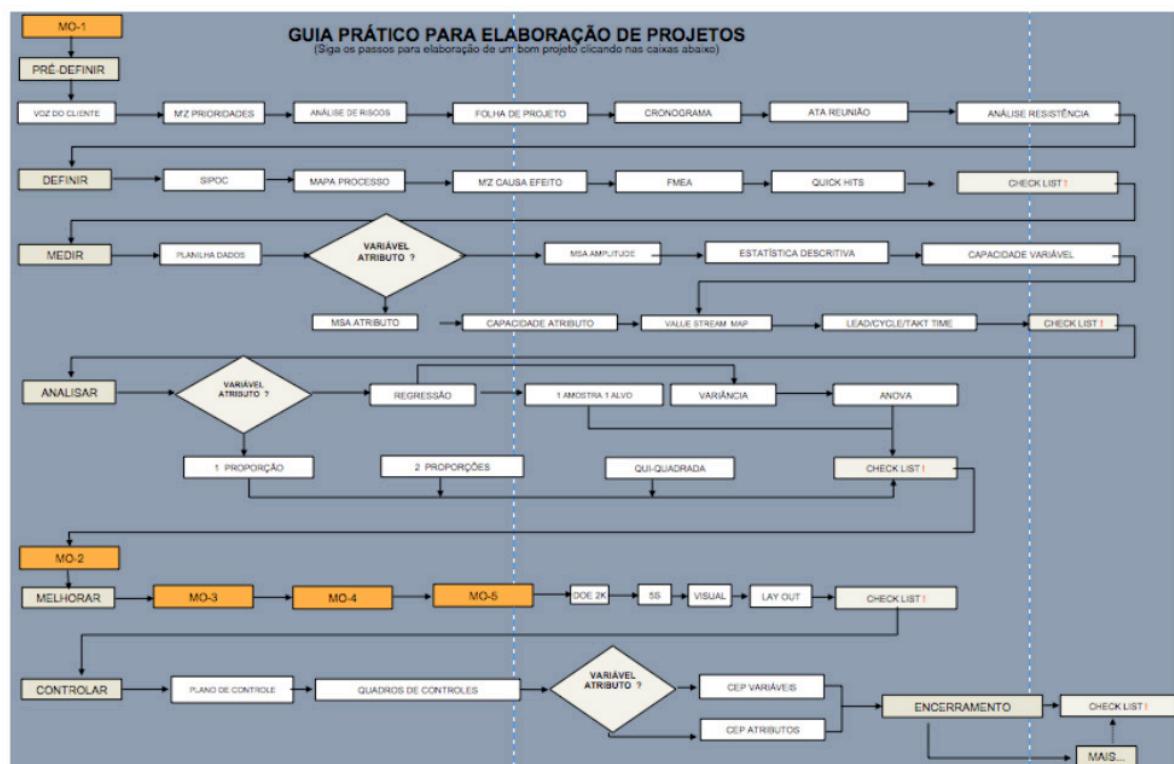


Figura 5 - Guia prático para elaboração de projetos *Lean Six Sigma* e Modelo da Organização

Fonte: Adaptado de Anderson & Kovach (2014) Werkema, 2012

5 | CONCLUSÃO

A presente pesquisa possibilitou a verificação de evidências teóricas que expõem a importância que o conhecimento adquirido e utilizado na implantação de projetos *Lean Six Sigma* seja de fácil acesso a todos, facilitando o reuso deste conhecimento, e das metodologias aplicadas em conjunto com o *CommonKADS*,

para disseminação em outros projetos. Com essa visão, seria altamente necessário a criação de uma uniformidade de conhecimentos atuais entre os executores desse tipo de projeto, como elemento a facilitar o entendimento e documentação dos processos que o compõe.

A partir de uma pesquisa bibliográfica aprofundada nos conceitos de CommonKADS e o processo de modelagem do Lean Six Sigma, por meio do Modelo Organizacional, foi possível promover a análise conceitual que se propõe a facilitar o processo de melhoria contínua em organizações, com o mínimo de desperdício de recursos institucionais e de gestão do conhecimento.

Como sugestão para trabalhos futuros, recomendamos a real constatação desta proposta a partir da implementação dos modelos estudados em uma organização, a fim de validar os reais benefícios e avaliar as dificuldades que poderão ser encontradas para, desta forma, obter o *feedback* necessário ao seu aprimoramento.

AGRADECIMENTOS

Este artigo recebeu apoio financeiro da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes), entidade vinculada ao Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicação (MCTIC), dedicada ao incentivo à pesquisa no Brasil.

REFERÊNCIAS

- Angeloni, M. T. (org.). (2002). ***Organizações do Conhecimento: infraestrutura, pessoas e tecnologias***. São Paulo: Saraiva. <https://dx.doi.org/10.1590/S1415-1080/08982112.2013.801492>
- Nicole C. Anderson & Jamison V. Kovach (2014) Reducing Welding Defects in Turnaround Projects: A Lean Six Sigma Case Study, ***Quality Engineering***, 26:2, 168-181, DOI: 10.1080/08982112.2013.801492
- Antony, J.; Kumar, M.; Madu, C. (2005), Six sigma in small- and medium-sized UK manufacturing enterprises, ***International Journal of Quality & Reliability Management***, Vol. 22 No. 8, pp. 860-874. <https://doi.org/10.1108/02656710510617265>
- Arnheiter, E. & Maleyeff, J. (2005), The integration of lean management and Six Sigma, ***The TQM Magazine***, Vol. 17 No. 1, pp. 5-18. <https://doi.org/10.1108/09544780510573020> 02656710510617265
- Botelho, Louise Lira Roedel; Cunha, Cristiano Castro de Almeida; Macedo, Marcelo. (2011, aug) O método da revisão integrativa nos estudos organizacionais. ***Gestão e Sociedade***, Belo Horizonte, v. 5, n. 11, p.121-136.
- Breyfogle III, F.W. (2009). Next-generation management Going beyond Lean Six Sigma and the balanced scorecard. ***Industrial Engineer***, v. 41, n. 12, p. 24-29.
- Bukowitz, Wendi R. & Williams, Ruth L. (2002). ***Manual de Gestão do Conhecimento: Ferramentas e técnicas que criam valor para a empresa***. Tradução Carlos Alberto Silveira Notto Soares. Porto Alegre: Bookman.

Caldwell, C. (2005). A high quality of care Lean Six Sigma makes the rounds in health systems with strong leadership. *Industrial engineer*, v. 37, n. 9, p. 44-48.

Chakravorty, S.S. (2009). Six Sigma programs: an implementation model. *International Journal of Production Economics*, v. 119, n. 1, p. 1-16. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijpe.2009.01.003>

Cordeiro, Alexander Magno et al (2007, dec). Revisão sistemática: uma revisão narrativa. *Rev. Col. Bras. Cir.*, Rio de Janeiro. v. 34, n. 6.

Corrêa, H.L & Gianesi, G.N. (1993) *Just in Time, MRP II e OPT: Um Enfoque Estratégico*, [s.l.]: Editora Atlas.

Duarte, B.; Montgomery, D.; fowler, J.; Konopka, J. (2012). Deploying LSS in a global enterprise – project identification. *International Journal of Lean Six Sigma*, v. 3, n. 3, p. 187-205. <http://dx.doi.org/10.1108/20401461211282709>

Freitas Júnior, Olival de Gusmão (2003). *Um Modelo de Sistema de Gestão do Conhecimento para Grupos de Pesquisa e Desenvolvimento*. 310 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

Furterer, S. & Elshennawy, A. K. (2005). Implementation of TQM and Lean Six Sigma tools in local government: a framework and a case study. *Total Quality Management & Business Excellence*, v. 16, n. 10, p. 1179-1191. <http://dx.doi.org/10.1080/14783360500236379>

Vieira Junior, Cleosvaldo G. (2005). *Sistema da Apoio à Aplicação da Metodologia CommonKADS em Projetos de Engenharia do Conhecimento*. 192f. Monografia (Bacharelado em Sistemas de Informação) – Departamento de Informática e Estatística, UFSC, Florianópolis.

Krishan, N.; Cullen, D.; Kumar, M. (2012). Lean Six Sigma for higher education institutions (HEIs): challenges, barriers, success factors, tools/techniques. *International Journal of Productivity and Performance Management*, v. 61, n. 8, p. 940-948.

Pacheco, R. C. & Santos, Neri dos. *Introdução à Engenharia e Gestão do Conhecimento*. 2004. Curso de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, UFSC.

Ruas, R. (2001). *Desenvolvimento de competências gerenciais e contribuição da aprendizagem organizacional*. São Paulo: Atlas. 349 p.

Schreiber, G et al. (2002). *Knowledge Engineering and Management. The CommonKADS Methodology*. MIT Press. Cambridge, Massachussets. 476 p.

Suzuki, Érika et al. (2008, oct) Sistemas de conhecimento com o uso de commonkads e ontologias – um alinhamento entre negócios e desenvolvimento. *Revista Gestão Industrial*, [s.l.], v. 4, n. 1, 1. Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR).

Valentim, Celso Ricardo Salazar. (2008). *Modelagem de Conhecimento Estratégico nos Processos de Negócio: Proposta de um Modelo Suportado pela Metodologia CommonKADS* - Federal University of Santa Catarina, UFSC, Florianópolis.

Werkema, M.C.C. (2012). *Criando a cultura Lean Seis Sigma*. 2 ed. Belo Horizonte: Werkema Editora.

Werneck, V.M.B et al. (2006). *Uma Avaliação da Metodologia MAS-CommonKADS*. Disponível em: https://projetos.inf.ufsc.br/arquivos_projetos/projeto_822/Artigo3.pdf. Acesso em: 08 set. 2018.

BALANCED SCORECARD: UM ESTUDO SOBRE OS INDICADORES DE DESEMPENHO DA EMPRESA VALE S/A COM BASE NESSA FERRAMENTA DE GESTÃO

Data de aceite: 27/03/2020

Ingrid Pedro Freire Louro

Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro –
UFRRJ

ORCID: 0000-0003-0333-0710

Fábio Braun Silva

Universidade do Estado do Rio de Janeiro – UERJ
ORCID: 0000-0002-1011-7929

Marcelo Silva Alves

Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial –
SENAI

ORCID: 0000-0001-5377-7372

Paulo Roberto Miranda de Oliveira

Universidade Salgado de Oliveira – UNIVERSO
ORCID: 0000-0001-6251-892X

Thiene Diniz Braun Silva

Universidade do Estado do Rio de Janeiro – UERJ
ORCID: 0000-0002-7025-8491

RESUMO: Este trabalho teve como objetivo principal identificar como as ferramentas de gestão podem auxiliar a análise do desempenho organizacional, favorecendo, assim, fatores que propiciem o alcance do sucesso nas empresas. Para tanto, buscou-se analisar indicadores de desempenho da empresa “VALE S.A” com base no Balanced Scorecard (BSC) utilizando o Relatório de Sustentabilidade de 2014 e o Relatório de Desempenho do Terceiro

Trimestre de 2015 da respectiva empresa. Dessa forma foram estabelecidas correlações entre as informações contidas nos relatórios considerando as perspectivas definidas pelo Balanced Scorecard, ou seja, financeira, clientes, processos internos, aprendizagem e crescimento.

PALAVRAS-CHAVE: Balanced Scorecard, Gestão, Indicadores, Desempenho.

BALANCED SCORECARD: A STUDY ON VALE S/A COMPANY PERFORMANCE INDICATORS BASED ON THIS MANAGEMENT TOOL

ABSTRACT: This paper had as main objective to identify how the management tools can help the analysis of the organizational performance, favoring, thus, factors that propitiate the reach of the success in the companies. In order to do so, we sought to analyze performance indicators of “VALE S.A” based on the Balanced Scorecard (BSC) using the 2014 Sustainability Report and the Company’s Third Quarter 2015 Performance Report. Thus, correlations were established between the information contained in the reports considering the perspectives defined by the Balanced Scorecard, that is, financial, clients, internal processes, learning and growth.

KEYWORDS: Company; Management; Performance; Tools.

1 | INTRODUÇÃO

Diante de um cenário globalizado e altamente competitivo, torna-se de suma importância o desenvolvimento de práticas de gestão empresarial que proporcionem o desenvolvimento de oportunidades de negócio. Assim, avaliar e mensurar o desempenho obtido pela empresa é fundamental para verificar se a mesma tem alcançado as metas e objetivos a que se propõem.

A ferramenta conhecida como Balanced Scorecard – BSC e a utilização de indicadores de desempenho podem favorecer a gestão empresarial, bem como a tomada de decisão dos líderes envolvidos no negócio. Dessa forma, um sistema de indicadores de desempenho é particular a cada organização, e para tanto deve ser estruturado de forma a englobar os critérios de sucesso relevantes à mesma, e que estejam de acordo com a natureza de seus objetivos e as perspectivas de seus stakeholders. (BORGES; CARVALHO, 2011)

Nesse sentido, para utilizar o BSC e analisar corretamente os indicadores de desempenho é fundamental um entendimento holístico do negócio, para adaptar o uso dessa ferramenta, a fim de acrescentar valor nos processos do negócio. Assim, no decorrer dessa pesquisa buscou-se analisar o desempenho organizacional da empresa VALE S.A, tomando como parâmetro o Balanced Scorecard (BSC), de modo a identificar como essa ferramenta de gestão pode gerar benefícios. Para tanto, foram analisados os principais indicadores de desempenho disponibilizados pela empresa Vale S.A, através da ferramenta conhecida como “Balanced Score Card” (BSC), de modo a identificar os benefícios do uso dessa ferramenta de análise para a proposição de melhorias e oportunidades do negócio.

2 | REFERENCIAL TEÓRICO

O desenvolvimento e aplicação de um conjunto equilibrado de medidas podem favorecer o melhor uso das medidas existentes e que, devido à ampliação, os sistemas de mensuração, podem provocar a melhoria do desempenho da organização em seus processos. (KAPLAN; NORTON, 1993).

Dessa forma, a utilização de indicadores de desempenho, além de proporcionar melhoria no desempenho das organizações num cenário cada vez mais competitivo, também possibilita medir adequadamente os respectivos resultados, haja vista que o uso dessa ferramenta de gestão pode contribuir no processo de tomada de decisão. (LOURO; BRAUN; OLIVEIRA, 2016)

Para Pace; Basso; Silva (2003, p.39) “Um bom administrador controla o desempenho dos sistemas sob sua responsabilidade com a ajuda de medidas de desempenho”.

Nesse contexto, observa-se que muitas empresas desconhecem a importância da utilização de indicadores que permitam monitorar suas ações e que por vezes as organizações podem ser afetadas se seus fornecedores, concorrentes, clientes ou governo fizerem uso dessas ações de monitoramento. (SOUZA, 2011)

Ademais, uma gestão empresarial bem estruturada é capaz de agregar valor às empresas e, por fim, aumentar a sua competitividade. Vale ressaltar que durante o processo de mudança podem ocorrer fatores contingenciais não previstos durante o planejamento e que, de algum modo, podem interferir nos negócios. (BRAUN; et al, 2017)

Segundo Deponti; Eckert; Azambuja (2002, p. 8), “Os indicadores descrevem um processo específico e são particulares a esses processos, e por isso não há um conjunto de indicadores globais adaptáveis a qualquer realidade”.

Em outras palavras, o mundo dos negócios evoluiu e com isso há necessidade de além de mensurar e controlar o patrimônio tangível, medir e monitorar o patrimônio intangível, não bastando apenas o controle financeiro nas organizações. (CELESTINO; SILVA, 2011)

O BSC – Balanced Scorecard foi criado pelo instituto Nolan e Nortan em 1990, através do estudo motivado pela crença de que as avaliações utilizadas na época havia se tornado insuficiente para avaliar o desempenho, pois, em sua maioria o controle era apenas focado nos resultados financeiros, não havia a visão de outras perspectivas fundamentais para a empresa se manter competitiva no longo prazo. Em outras palavras, a necessidade crescente por resultados mais confiáveis faz com que as empresas busquem ferramentas que as auxiliem no processo de tomada de decisão. (ABRAHÃO; CARVALHO; MARQUES, 2015)

É importante ressaltar que, o processo de gestão dos negócios deve contemplar aspectos internos e externos da organização, principalmente voltados para a competitividade, satisfação dos clientes, desenvolvimento de competências, inovações, aprendizado, e também de promover a integração do processo de gestão com a missão e a visão empresarial. (FALQUETO, 2001)

Para tanto, o BSC as seguintes perspectivas: financeira, clientes, processos internos do negócio, aprendizado e crescimento.

Segundo Rafaeli; Müller (2007, p. 363), “Muitas vezes, porém, os resultados atingidos não são apropriadamente medidos e difundidos, de tal forma que, em parte dos casos, um eventual período de ineficiências pode acabar passando despercebido”.

Na visão de Pace; Basso; Silva (2003, p.41) “É comum que as demonstrações contábeis não estejam diretamente ligadas à estratégia produtiva, que busca desempenho na satisfação do cliente, na qualidade, na flexibilidade e na inovação”.

É necessário enxergar as empresas de forma holística e sistêmica, buscando

continuamente melhorar e adaptar os processos. Os indicadores não financeiros exigem um modelo de negócio bem definido, uma maior capacitação dos gestores para a aplicação da metodologia e, principalmente, para a tomada de decisão que geralmente exige um maior número de informações, e não somente de intuição gerencial. (FALQUETO, 2001)

Segundo Russo; et al (2012, p.12), “Com a evolução do aprendizado sobre o uso do BSC, também veio a percepção de que a empresa precisa estar focada em seus objetivos e que esses deveriam interligar-se em suas relações de causa e efeito.”

Por fim, analisar as diferentes perspectivas da organização relacionadas ao desempenho, pode indicar como medir a evolução dos diferentes resultados, permitindo assim o acompanhamento do alcance das estratégias definidas no planejamento da organização.

3 | METODOLOGIA

Para aplicação desse estudo utilizou-se a pesquisa exploratória que tem por finalidade essencial levantar informações relevantes sobre temas variados buscando assim explicar possíveis relações que possam existir nos fenômenos observados.

Gil (2002, p. 41) enfatiza que, “Estas pesquisas têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses”.

Esse estudo utilizou a análise de dados secundários extraídos dos relatórios de sustentabilidade disponibilizados pela empresa. Para realização das pesquisas constatou-se que a melhor ferramenta metodológica seria a análise de conteúdo.

De acordo com Vergara (2008, p. 15), “A análise de conteúdo é considerada uma técnica para o tratamento de dados que visa identificar o que está sendo dito a respeito de determinado tema”.

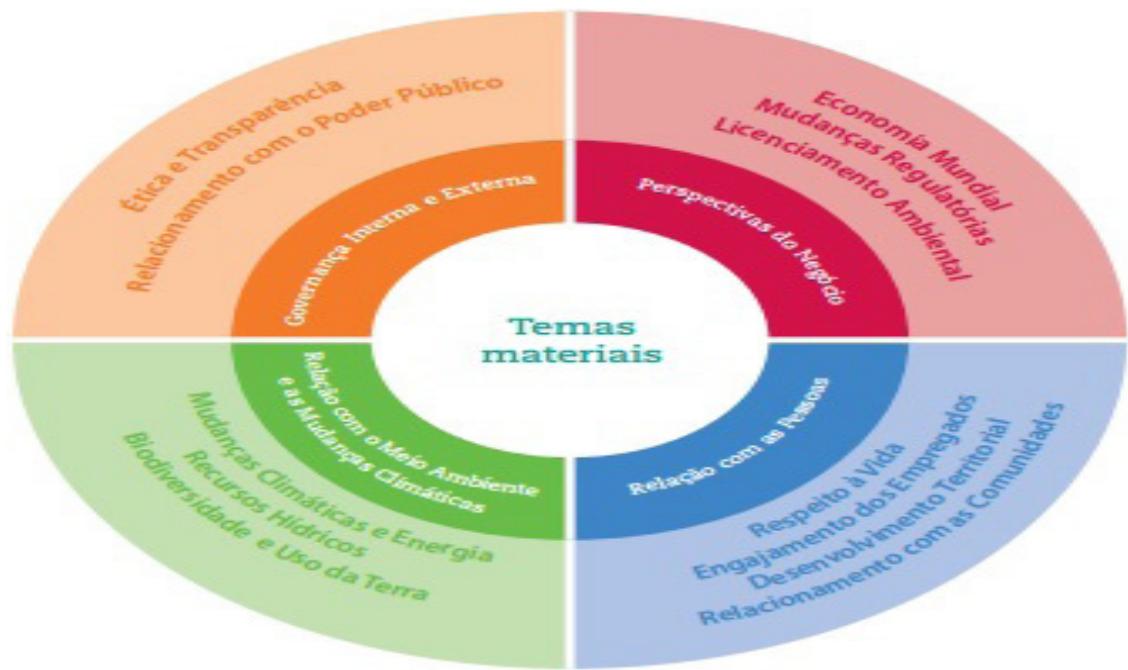
Esse método pode ser utilizado para pesquisas quantitativas e qualitativas, encaixando-se perfeitamente no estudo aqui proposto, que visou analisar os indicadores de desempenho da empresa a partir de perspectivas diferentes, tomando como referência a técnica conhecida como Balanced Scorecard. A partir dos dados analisados, buscou-se identificar os principais indicadores de desempenho da empresa, bem como analisar os benefícios e possíveis impactos a partir das perspectivas propostas no Balanced Scorecard.

4 | RESULTADOS

A ferramenta Balanced Scorecard, possui quatro perspectivas, sendo elas:

financeira, clientes, processos internos, aprendizagem e crescimento. Tomaremos como base o relatório de sustentabilidade de 2014 e o relatório de desempenho do terceiro trimestre de 2015 – 3T15 da empresa VALE S.A.

É preciso evidenciar que, a Mineradora destaca seu posicionamento de buscar efetividade em seus controles internos, característica fundamental para manter-se competitiva no mercado em que atua, em vista disso, os indicadores de desempenho e a ferramenta BSC são eficazes para auxiliar nessa gestão empresarial. É importante dizer que, o relatório de sustentabilidade encontra-se organizado através dos temas materiais, conforme imagem a seguir:



Fonte: Temas do Relatório de Sustentabilidade.

Fonte: Relatório de Sustentabilidade da Vale, 2014.

A ferramenta de gestão BSC foi desenvolvida em virtude da motivação de não apenas medir o desempenho financeiro das organizações, mas de também permitir a mensuração do patrimônio intangível. Entretanto, avaliar os resultados financeiros é fundamental em qualquer empreendimento. Dessa forma, o primeiro tópico está direcionado a fazer a análise dos indicadores financeiros da empresa com base nas perspectivas do BSC, tomando como referencial os relatórios financeiros da empresa pesquisada.

a) Perspectiva Financeira

A perspectiva financeira é tão importante quanto às demais presentes no BSC e merece igual importância na análise adequada dos indicadores. Considerando a perspectiva financeira verifica-se que a Vale obteve significativas alterações em seus resultados. Pode-se constatar tal fato através da análise de indicadores financeiros,

apresentados no relatório de desempenho da empresa. Dentre essas alterações mais significativas do resultado, verifica-se que a receita operacional bruta (vendas totais de uma empresa sem considerar qualquer desconto), no terceiro trimestre de 2015 (3T15), totalizou o equivalente a US\$ 6.618 bilhões apontando para uma redução de US\$ 466 bilhões ao comparar com o segundo trimestre de 2015 (2T15).

US\$ milhões	3T15 (A)	2T15 (B)
Receita operacional bruta	6.618	7.084
Receita operacional líquida	6.505	6.965
EBIT ajustado	834	1.040
Margem EBIT ajustado (%)	12,8	14,9
EBITDA ajustado	1.875	2.213
Margem EBITDA ajustado (%)	28,8	31,8
Lucro líquido (prejuízo)	(2.117)	1.675
Lucro básico recorrente	(961)	973
Lucro básico recorrente por ação diluído (US\$/ação)	(0,19)	0,19
Dívida bruta total	28.675	29.773
Caixa e equivalente	4.462	3.264
Dívida líquida total	24.213	26.509
Dívida bruta/EBITDA ajustado (x)	3,6	3,3
Investimentos	1.879	2.119

Relatório Financeiro Trimestral da Empresa

Fonte: Relatório de desempenho da Vale no 3T15, 2015. Adaptação.

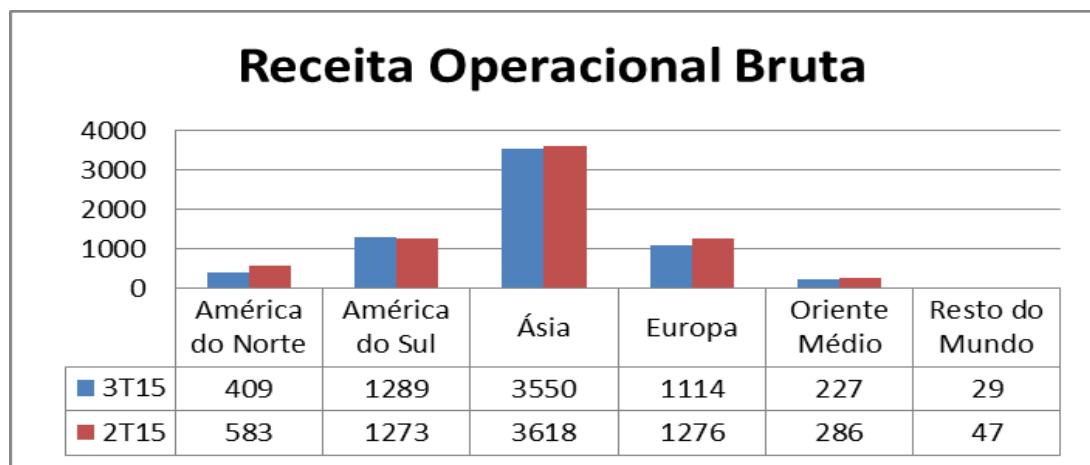
É relevante analisar ainda, o EBITDA, pois trata-se de um importante indicador financeiro, o qual considera o quanto a empresa gera de recursos através de suas atividades operacionais, não considerando o efeito de impostos ou outros efeitos financeiros, portanto, tornando viável uma avaliação do processo da empresa como um todo.

Assim, o EBITDA ajustado da Vale foi de US\$ 1.875 no 3T15; o que representou uma queda de 15,3% ao comparar com o 2T15. No seu relatório, a empresa destaca que esse resultado foi consequência da redução de preço de suas commodities.

Além disso, constatou-se que houve um prejuízo líquido de US\$ 2,117 bilhões no 3T15, ao comparar com o desempenho do 2T15, em que a mesma alcançou um lucro líquido de US\$ 1,675 bilhão.

Vale ressaltar que a empresa exporta suas commodities para diferentes países. No gráfico a seguir é possível verificar a receita operacional bruta por região, o que reforça que os países da Ásia (China, Japão e Coreia do Sul) são os maiores clientes

da Mineradora brasileira.



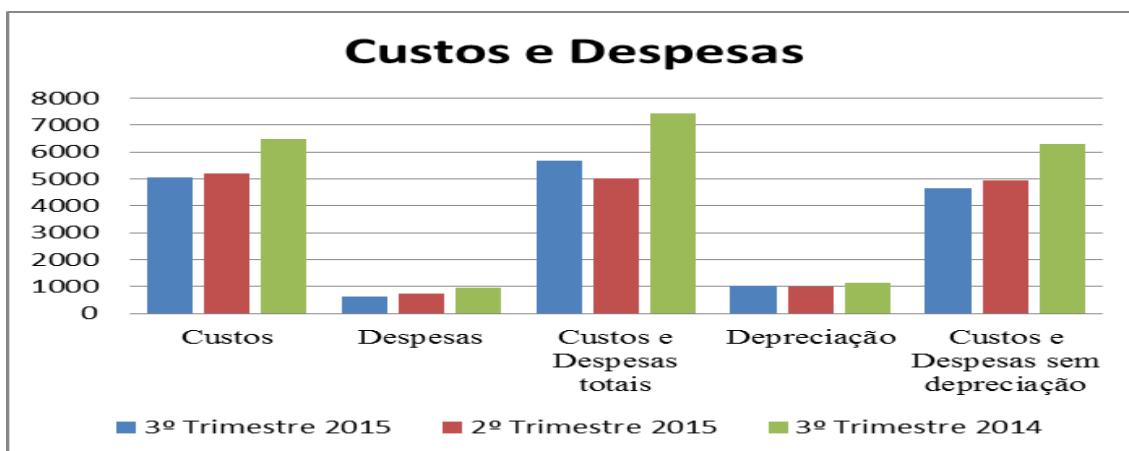
Receita Operacional Bruta – Regiões.

Fonte: Relatório de desempenho da Vale no 3T15, 2015. Adaptação.

Dentre esses três países, a China é atualmente a mais representativa em termos de volume de compra, de modo que a desaceleração da economia chinesa tem impacto direto nas operações e no resultado da empresa. Naturalmente, outros mercados são afetados em função da desaceleração da economia chinesa, de modo que gradativamente há uma queda no volume de vendas para outras regiões. Nesse contexto, pode-se destacar a instabilidade econômica em alguns países na zona do euro que pode de alguma forma influenciar no volume demandado de certas commodities para a região europeia.

Ademais, considerando que o Brasil tem na China atualmente um dos principais parceiros econômicos, a redução da demanda asiática tem impacto direto no volume de negócios das empresas que operam no país e exportam suas commodities. Outro dado interessante é que o volume demandado pelos países da América do Norte e do Oriente Médio também diminuiu. As razões são obviamente diferentes, mas de certa forma causam um significativo impacto no planejamento financeiro e das operações da empresa.

Já em relação aos custos e despesas, cabe ressaltar que diminuíram para US\$ 5,671 bilhões durante o 3º trimestre de 2015, ao comparar com o 2º trimestre de 2015, momento em que os custos e despesas representavam o equivalente a U\$ 5,925 bilhões. Esse resultado demonstra que a empresa Vale S.A está atingindo a estratégia proposta de produzir mais a um custo menor, mesmo considerando o atual cenário de recessão econômica. Pode-se observar isso, no gráfico abaixo:



Custos e Despesas por Trimestre

Fonte: Relatório de desempenho da Vale no 3T15, 2015. Adaptação.

Esse monitoramento financeiro permite que a empresa visualize os resultados que tem obtido, além de poder mensurar se as metas e objetivos estão sendo alcançadas, auxiliando assim na criação de planos de ação consistentes. Nesse contexto, a Vale S.A buscou reduzir seus custos e suas despesas, tendo em vista que o lucro obtido no período não foi tão expressivo. Tal fato pode ser explicado em virtude da desaceleração econômica dos maiores clientes da empresa, o que consequentemente gerou a diminuição do preço do minério de ferro.

Diante do exposto, torna-se claro o quanto é fundamental para as empresas, de modo especial, no caso descrito, a Vale S.A, avaliar e mensurar seus resultados financeiros, para auxiliar no processo de tomada de decisão, com a finalidade de que o mesmo seja lucrativo e alcance resultados expressivos, tornando factível manter a empresa competitiva, mesmo em períodos de queda da receita e, por conseguinte, queda do lucro. Posto isso, em seu relatório a empresa destaca algumas estratégias que tem adotado diante de tal cenário, como a de reduzir despesas, custos e aumentar os ganhos.

b) Perspectiva Cliente

Analizar as necessidades do cliente é extremamente importante para melhor atendê-lo e na medida do possível fidelizar o mesmo. Ademais, é preciso monitorar constantemente a demanda dos clientes pelo produto e/ou serviço da empresa, no intuito de acompanhar as mudanças do cenário para que seja possível desenvolver e implementar estratégias relevantes.

Levando em consideração que em 2014 houve um declínio significativo dos preços das commodities minerais, em virtude das menores taxas de crescimento mundial, é possível constatar que alguns fatores tiveram um papel importante na redução da demanda dos clientes da empresa.

Um bom exemplo é a redução de investimentos por parte da construção civil

chinesa, visto que, a China é a maior exportadora de commodities minerais da empresa Vale, é preciso ressaltar que no ano de 2014 verificou-se queda da demanda e excesso de oferta, de maneira que esse paradigma colocou a Mineradora diante de um cenário de mudanças estruturais.

Volume de produção em mil toneladas métricas (a menos que informado)	2013	2014
Minério de ferro	310.392	331.556
Pelotas	49.558	55.020
Minério de manganês	2.378	2.352
Ferroligas	176	171
Carvão metalúrgico	6.885	6.442
Carvão térmico	1.878	2.202
Níquel	260	275
Cobre	370	380
Cobalto (toneladas)	3.532	3.743
Platina (milhares de onças troy)	145	182
Paládio (milhares de onças troy)	352	398
Ouro (milhares de onças troy)	286	321
Potássio	492	492

Relatório de Volume de Produção (2013-2014)

Fonte: Relatório de Sustentabilidade da Vale, 2014. Adaptação.

Diante da estratégia adotada pela empresa, pode-se verificar através da tabela mostrada em seguida, o volume de produção de suas commodities: É possível constatar o aumento significativo da produção de algumas commodities. O minério de ferro, por exemplo, teve um aumento de 22.164 toneladas métricas ao comparar os anos de 2013 e 2014, o que reforça a estratégia adotada pela empresa de produzir mais e também de reduzir custos.

Considerando as mudanças que ocorreram, o desempenho operacional da organização foi afetado com a redução do preço das commodities minerais. Para minimizar os impactos de tais mudanças no ambiente mercadológico, a empresa tem buscado aumentar a produtividade e otimizar recursos que possui, de modo a produzir mais ao menor custo, além de buscar a manutenção da qualidade dos produto que comercializa.

Dessa forma, constata-se que a Mineradora percebe a necessidade de responder prontamente as mudanças que tem ocorrido no ambiente, com o propósito de manter o nível de satisfação de seus stakeholders e manter-se competitiva no mercado.

c) Perspectiva Aprendizagem e Crescimento

Na perspectiva aprendizagem e crescimento pode-se observar o quanto a empresa investe em treinamentos e desenvolvimento de seus funcionários, programas de melhorias, ações essas que podem ser uma força motriz para o

alcance da satisfação de seus colaboradores, e, por conseguinte a satisfação dos clientes, visto que, funcionários motivados trabalham para o alcance das metas da empresa, o que impacta diretamente o cliente final. O gráfico a seguir apresenta o investimento em horas de treinamento feito pela organização:



Fonte: Relatório de Sustentabilidade da Vale, 2014. Adaptação.

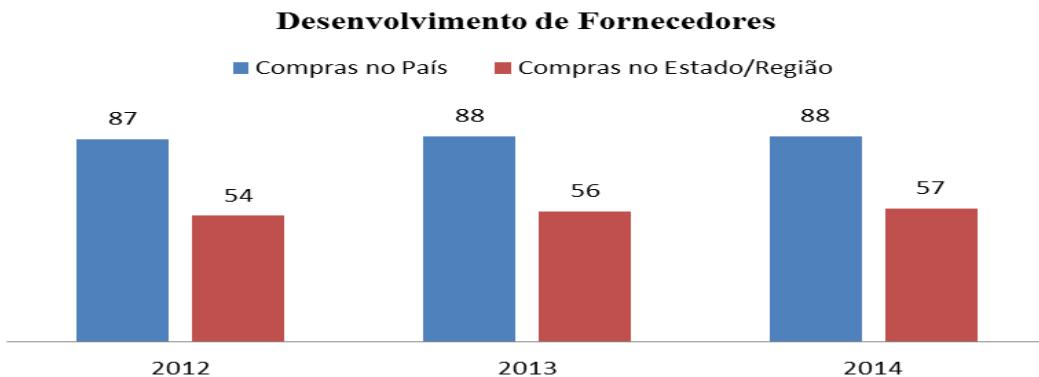
Ao analisar essa perspectiva através dos dados fornecidos pelo relatório de sustentabilidade, pode-se destacar a cultura utilizada pela empresa Vale S.A, conhecida como “Cuidado Ativo Genuíno”. Essa prática traz como premissa cuidar de si, cuidar do outro e deixar que o outro cuide de você. Com a utilização dessa metodologia, a empresa visa prevenir fatalidades e evitar perdas dos colaboradores. Para tanto, em 2014 foram treinados aproximadamente 68 mil empregados, sendo aproximadamente 06 mil líderes.

Além disso, a empresa integrou os sistemas de gestão de saúde e segurança e meio ambiente, o que proporcionou a mesma uma redução de custos de 62%, e também ganhou em produtividade.

d) Perspectiva Processos Internos

Uma organização é como um sistema, composto por recursos materiais, patrimônio, clientes, entre outros. Assim, as partes que compõem esse sistema são diretamente impactadas pela gestão adotada. Dessa forma, é fundamental que o processo interno seja eficaz para o negócio, sendo capaz de diminuir possíveis perdas e aumentar a eficiência empresarial, ou seja, produzir mais, com o menor custo possível, propiciando o aumento de vantagem competitiva frente aos concorrentes.

A empresa buscou realizar a capacitação dos seus fornecedores e desenvolver parceria com os mesmos para que pudesse gerar ganhos para ambas as partes. Essa iniciativa foi capaz de gerar eficiência empresarial, conforme demonstrado na tabela abaixo:



Fonte: Relatório de Sustentabilidade da Vale, 2014. Adaptação.

Para que, seja possível manter-se competitiva no mercado, em um cenário de baixo preço de sua principal commodity, o Minério de Ferro, a empresa investe em diversos projetos nos países em que opera. Desse modo, a empresa desenvolveu um programa de desenvolvimento dos fornecedores locais, por meio de treinamentos e apoio à concessão de empréstimo para esses empresários, o que pode proporcionar ganho tanto para a empresa Vale S.A quanto para os empresários locais que participam do projeto.

Na perspectiva de processos internos, diante de um cenário competitivo, é fundamental desenvolver estratégias capazes de agregar valor ao processo. No Brasil, a Vale S.A também possui um chamado “Projeto S11D”. Trata-se de uma iniciativa que visa aumentar a produtividade, resultando na exportação de 90 milhões de toneladas de minério por ano. Esse projeto permite a empresa reafirmar sua liderança mundial, na medida em que melhora seu processo logístico.

5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desenvolvimento de medidas de desempenho adequadas podem gerar benefícios nos processos empresariais, tornando a gestão mais efetiva, além de favorecer uma visão clara das metas alcançadas.

O presente estudo destacou a relevância da análise de indicadores de desempenho mediante a utilização do Balanced Scorecard. Assim, a utilização adequada das ferramentas de gestão pode proporcionar às empresas a descoberta de oportunidades de melhoria do desempenho organizacional, tendo em vista a possibilidade de analisar e mensurar periodicamente o desempenho, de modo a identificar possíveis fatores de ineficiência.

É importante ressaltar que o aprendizado é um processo de construção contínuo e naturalmente cada participante aplica o conhecimento aprendido levando em consideração suas experiências, crenças e valores. Em outras palavras, não basta apenas mensurar o desempenho financeiro, pois é necessário avaliar tanto o

patrimônio tangível, como o intangível. Assim, através da utilização de ferramentas como o BSC, torna-se possível gerar grande vantagem competitiva, bem como agregar valor aos processos desenvolvidos pelas empresas.

REFERÊNCIAS

- ABRAHÃO, Sophie de Souza; CARVALHO, Márcia da Silva; MARQUES, José Augusto Veiga da. **Análise do Desempenho Financeiro das empresas do setor de óleo e Gás por meio do comportamento dos fluxos de caixa no período de 2010 a 2013.** Race, Joaçaba, v. 14, n. 3, p. 1063-1090, set./dez, 2015.
- BORGES, Julia; Carvalho, Marly. **Sistemas de Indicadores de Desempenho em Projetos.** Revista de Gestão e Projetos - GeP, São Paulo, v. 2, n. 1, p 174-207, jan./jun. 2011.
- BRAUN, Fábio; et al. **Porto Maravilha: Os impactos das obras de revitalização na percepção dos empresários da região.** Revista Brasileira de Desenvolvimento Regional, Blumenau, v. 5, n. 1, p 093-110, 2017.
- CELESTINO, Maxwell; SILVA, José. **O Balanced Scorecard como Framework para Avaliação Estratégica.** Revista Ibero-Americana de Estratégia - RIAE, São Paulo, v. 10, n. 3, p. 147-172, set./dez. 2011.
- DEPONTI, Cidonea; ECKERT, Córdula; AZAMBUJA, José. **Estratégia para construção de indicadores para avaliação da sustentabilidade e monitoramento de sistemas.** Agroecol. e Desenvol. Rur. Sustent. Porto Alegre, v.3, n.4, out/dez 2002.
- FALQUETO, Ângelo. **Mensuração de Desempenho Empresarial: Foco nos Indicadores não Financeiros.** Dissertação de Mestrado, EBAPE-FGV, Rio de Janeiro, 2001.
- GIL, Antônio. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa.** 4 ed. São Paulo, Atlas, 2002.
- KAPLAN, Robert, S; NORTON David, P. Putting. **The balanced scorecard to work.** Harvard Business Review. v. 71, n. 5, p. 134-142, sep./oct. 1993.
- LOURO, Ingrid Pedro Freire; BRAUN; Fábio; OLIVEIRA, Paulo Roberto. **Balanced Scorecard: A necessidade das empresas mensurarem o desempenho através do uso de ferramentas de gestão.** In: XII Congresso Nacional de Excelência em Gestão, Rio de Janeiro, 2016.
- PACE, Eduardo; BASSO, Leonardo; SILVA, Marcos. **Indicadores de Desempenho como Direccionadores de Valor.** RAC, v. 7, n. 1, Jan./Mar. 2003: 37-65.
- RAFAELI, Leonardo; MULLER, Cláudio José. **Estruturação de um índice consolidado de desempenho utilizando o AHP.** Gest. Prod., São Carlos, v. 14, n. 2, p. 363-377, maio-ago. 2007.
- RUSSO, Paschoal; et al. **Evidências de elementos de institucionalização do Balanced Scorecard na obra “A estratégia em ação”: um olhar baseado na teoria institucional.** Revista Cont. Fin. USP, São Paulo, v. 23, n. 58, p. 7-18, jan./fev./mar./abr. 2012.
- SOUZA, Antônia Egídia. **Indicadores e Mensuração de Desempenho em pequenas e médias empresas: Estudo no setor calçadista de Santa Catarina.** Dissertação de Mestrado, FEAC-USP, 2011
- VALE S/A. **Desempenho da Vale no 3º Trimestre de 2015.** Rio de Janeiro, Outubro. 2015. Disponível em http://www.vale.com/PT/investors/information-market/quarterly-results/ResultadosTrimestrais/vale_IFRs_BRL_3t15p.pdf. Acesso em 22/04/2016.

VALE S/A. Relatório de Sustentabilidade 2014. São Paulo, Abril. 2015. Disponível em <http://www.vale.com/pt/aboutvale/sustainability/links/linksdownloadsdocuments/relatorio-de-sustentabilidade-2014.pdf>. Acesso em 22/04/2016.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração.** 3 ed. São Paulo, Atlas, 2008.

CAPÍTULO 14

PLANO DE NEGÓCIO COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA PARA EMPREENDEDORES DO MUNICÍPIO DE BOM JESUS DA LAPA BAHIA

Data de aceite: 27/03/2020

Cassiana Santos da Silva Farias

Universidade Salvador (UNIFACS)
Salvador-BAHIA

<http://lattes.cnpq.br/5804235089243847>

Manoel Joaquim Fernandes de Barros

Universidade Salvador (UNIFACS)
Salvador-BAHIA

<http://lattes.cnpq.br/1289764861155980>

Lívia Veiga de Oliveira Bispo

Universidade Salvador (UNIFACS)
Salvador-BAHIA

<http://lattes.cnpq.br/1837328385765530>

Eder Batista Reges

Universidade do Estado da Bahia (UNEBA)
Bom Jesus da Lapa- BAHIA

RESUMO: Novos empreendimentos se iniciam em todos os ramos da economia mundial e nacional, empresas de grande, médio e pequeno porte abrem e fecham as portas constantemente em todo o mundo. Não basta ter uma grande ideia de negócio, para se empreender é preciso analisar de forma minuciosa todas as variáveis relacionadas ao empreendimento. A administração estratégica utiliza uma ferramenta de gestão que possibilita ao empreendedor mensurar seus possíveis

ganhos ao abrir um negócio, para que o mesmo possa sonhar de forma pragmática. Esse artigo tem como objetivo geral, analisar se ao abrir um empreendimento existe a preocupação com o planejamento estratégico, através da confecção do plano de negócios por parte dos empreendedores no município de Bom Jesus da Lapa. O planejamento estratégico pode, e deve ser utilizado por empreendedores, independente do tamanho da empresa, pois é através do planejamento estratégico que as empresas criam suas metas e objetivos a serem alcançados futuramente. Dolabela (1999) reconhece que o plano de negócio é uma ferramenta que ajuda a analisar aspectos sobre o futuro do negócio: para onde ir, como ir mais rapidamente, o que fazer durante o caminho de forma a diminuir incertezas e riscos. Trata-se de realmente colocar no papel a ideia de negócio. O empreendedor é tido como um grande estrategista, um ser inovador, criador de novos métodos para penetrar e criar novos mercados Gerber (1990).

PALAVRAS-CHAVE: Administração; Planejamento; Empreendedorismo; Empresas.

BUSINESS PLAN AS A STRATEGIC TOOL
FOR ENTREPRENEURS IN MUNICIPALITY
OF BOM JESUS DA LAPA BAHIA

ABSTRACT: New ventures begin in all

branches of the world and national economy, large, medium and small companies open and close doors constantly around the world. It is not enough to have a great idea of business, to be undertaken it is necessary to analyze in a thorough way all the variables related to the enterprise. Strategic management uses a management tool that enables entrepreneurs to measure their potential gains when starting a business, so that they can dream in a pragmatic way. This research work has the general objective of analyzing whether to open an enterprise there is the concern with the strategic planning, through the preparation of the business plan by pie of the entrepreneurs in the municipality of Bom Jesus da Lapa. Strategic planning can and should be used by entrepreneurs regardless of company size, since it is through strategic planning that companies create their goals and objectives to be achieved in the future. Dolabela (1999) recognizes that the business plan is a tool that helps analyze aspects about the future of the business: where to go, how to go faster, what to do along the way in order to reduce uncertainties and risks. It is really about not putting the business idea on paper. The entrepreneur is seen as a great strategist, an innovator, creator of new methods to penetrate and create new markets Gerber (1990).

KEYWORDS: Administration; Planning; Entrepreneurship; Companies.

INTRODUÇÃO

A globalização e a revolução tecnológica ampliou o acesso à informação, facilitando e intensificando a concorrência entre empresas na contemporaneidade. Novos empreendimentos se iniciam em todos os ramos da economia mundial e nacional, empresas de grande, médio e pequeno porte abrem e fecham as portas constantemente em todo o mundo.

Não basta ter uma grande ideia de negócio, para se empreender é preciso analisar de forma minuciosa todas as variáveis relacionadas ao empreendimento. Sua margem de lucro, onde se pretende atuar, qual o investimento inicial, tempo de retorno do investimento, dentre outras informações que são vitais para garantir a continuidade do empreendimento.

O empreendedorismo é uma prática que vem se intensificando com um passar do tempo. A cada instante uma pessoa pensa em trabalhar para si mesmo, ser seu próprio patrão e dar as ordens. Entretanto muitos iniciam sua jornada empreendedora sem antes colocar no papel de forma clara, seus objetivos e acabam por abrir um negócio sem nenhum tipo de planejamento, Dolabela (1999) afirma que 90% das novas empresas morrem nos três anos seguintes à sua criação no Brasil.

A administração estratégica utiliza uma ferramenta de gestão que possibilita ao empreendedor mensurar seus possíveis ganhos ao abrir um negócio, para que o mesmo possa sonhar de forma pragmática. Essa ferramenta é o plano de negócios, esse planejamento pode ser executado por qualquer empreendedor de qualquer ramo da economia.

Esse trabalho de pesquisa tem como objetivo geral, analisar se ao abrir um empreendimento existe a preocupação com o planejamento estratégico, através da confecção do plano de negócios por parte dos empreendedores no município de Bom Jesus da Lapa. Afirma-se como objetivos específicos, avaliar qual a compreensão que os empreendedores possuem com relação ao plano de negócios e descrever, qual a porcentagem dos empreendimentos em funcionamento possui um plano de negócios.

O planejamento estratégico executado através do plano de negócio é de grande relevância para o empreendedor, por tanto, justifica-se está pesquisa pela necessidade de se analisar, como os empreendedores do município percebem o plano de negócio e se compreendem a importância do mesmo para o sucesso da sua empresa, independente do setor de atuação da empresa e das suas características com relação ao porte da mesma.

Este trabalho de pesquisa configura-se como qualitativo, pois segundo Trujillo (2003), a pesquisa qualitativa procura verificar se uma definida característica existe na população pesquisada. Também se caracteriza como descritivo uma vez que, descreve a utilização do plano de negócio por parte dos empreendedores do município. Foi subdividido em três etapas, primeiro o levantamento bibliográfico para registrar as afirmativas sobre os relatos publicados, relacionados com o tema. Na segunda etapa foram coletados os dados através de questionário contendo questões fechadas, posteriormente estes dados foram tabulados e expostos em gráficos para análise por parte dos pesquisadores.

REFERENCIAL TEÓRICO

O planejamento estratégico pode e deve ser utilizado por empreendedores independente do tamanho da empresa, pois é através do planejamento estratégico que as empresas criam suas metas e objetivos a serem alcançados futuramente. Fischmann e Almeida (2013) acreditam que a prática do planejamento estratégico funciona como um auxílio, para o empresário, no que se refere a conscientização acerca dos riscos da atividade empreendedora, uma vez que;

Planejamento Estratégico é uma técnica administrativa que, através da análise do ambiente de uma organização, cria a consciência das suas oportunidades e ameaças dos seus pontos fortes e fracos para o cumprimento da sua missão e, através desta consciência, estabelece o propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e evitar riscos. (FISCHMANN; ALMEIDA, 2013, p.16)

Os mesmos autores acrescentam que, o planejamento estratégico contribui para a eficácia das organizações, ou seja, orientam os esforços na direção mais

correta buscando fazer aquilo que deve ser feito, Fischmann e Almeida (2013). Ao elaborar um planejamento estratégico antes de iniciar as atividades empresarias o empreendedor evita que sua empresa comece suas atividades de forma amadora.

O empreendedor que busca informações sobre o ambiente que deseja empreender ou que já empreende, tem maior probabilidade de sucesso, Furlan (1991) reitera que a informação está se convertendo na mercadoria mais importante da economia contemporânea.

O mercado muda a todo o momento, para Kotler (1994), a análise do ambiente de mercado pode minimizar os custos das empresas para se adaptarem as mudanças, bem como, maximizar os lucros ao explorar uma nova oportunidade de negócio, pois;

O planejamento estratégico orientado para o mercado é o processo gerencial de desenvolver e manter uma adequação viável entre os objetivos, experiências e recursos da organização e suas oportunidades em um mercado continuamente mutante. O propósito do planejamento estratégico é moldar e remodelar os negócios e produtos da organização com objetivo de crescimento e lucro (KOTLER, 1994, p.69).

Para Fischmann e Almeida (2013) o ambiente de uma organização é tudo aquilo que a influencia nos seus negócios e que esta, não tem condição para alterá-lo. Mesmo sem ter a possibilidade de modifica-lo se faz necessário ao empreendedor possuir o conhecimento deste ambiente. Certo e Peter (2005) afirmam que vários fatores ambientais devem ser monitorados ao se implantar a administração estratégica,

Ambiente organizacional	Fatores a serem analisados
Características Organizacionais	Participação no mercado, qualidade dos produtos, fluxo de caixa e investimento de capital bruto.
Estrutura Industrial	Taxa de mudanças tecnológicas em produtos ou processos, grau de diferenciação do produto, estrutura de preço e custo da indústria e economia de escala.
Comportamento do mercado e do consumidor	Segmentação do mercado, tamanho do mercado, desenvolvimento de novo mercado e lealdade do comprador.
Fornecedor	Principais mudanças na disponibilidade de matérias-primas.
Social, Econômico e Político	Tendência do PNB (Produto Nacional Bruto), taxas de juros, disponibilidade de energia e governo (estabelecidos e legalmente impostos).

Tabela-1: Fatores ambientais relacionados à administração estratégica, adaptado de (CERTO; PETER, 2005, p.38)

O correto estudo pormenorizado, de cada parte desses componentes do ambiente organizacional, descritos na tabela anterior, por parte do empreendedor tem potencial de contribuir com o sucesso do seu empreendimento, porquanto;

O propósito desta análise é avaliar o ambiente organizacional para permitir que a administração da empresa possa reagir adequadamente frente às alterações do

mercado, ou qualquer problema que possa surgir, aumentando o seu sucesso. (CERTO; PETER, 2005, p.38).

Ao analisar estrategicamente o ambiente o empreendedor tende a minimizar os riscos de fracasso do negócio Birley e Muzyka (2005) comentam que;

A capacidade de determinar onde está à oportunidade no mercado, a capacidade de trabalhar com essa oportunidade remodelando-a para atender as necessidades dos clientes e a sensibilidade para manter os ricos em níveis aceitáveis por meio de parcerias financeiras e fornecedores adequados são as qualidades que caracterizam um empreendedor de sucesso. (BIRLEY; MUZYKA, 2005, p.44)

O planejamento estratégico voltado para o mercado está intimamente ligado ao plano de negócios segundo afirma Gracioso (1990) ao explicar o conceito de cada palavra;

Planejar: referindo-se a determinar um período para fazer as coisas acontecerem;

Estratégico: voltado para otimizar os recursos a médio longo e curto prazo tendo como prioridade o retorno do investimento;

Mercado: referindo-se aos subsídios advindos do mercado. Posicionando-se de forma a atender as necessidades dos clientes melhor que a concorrência. (GRACIOSO, 1990, p.39)

Dolabela (1999) reconhece que o plano de negócio é uma ferramenta que ajuda a analisar aspectos sobre o futuro do negócio: para onde ir, como ir mais rapidamente, o que fazer durante o caminho de forma a diminuir incertezas e riscos. Trata-se de realmente colocar no a ideia de negocio no papel.

No plano de negócios está contido o plano de *marketing* Dolabela (1999) afirma que;

O Plano de Marketing é um planejamento do *marketing mix* (composto mercadológico) de uma organização. É seu papel orientar o processo decisório de marketing. Esse plano é como um mapa que mostra à empresa para onde ela está indo e como vai chegar lá. O Plano de Marketing deve identificar as oportunidades de negócios mais promissoras para a empresa e esboçar como penetrar em mercados identificados, como conquistá-los e manter posições. É um instrumento de comunicação que combina todos os elementos do composto mercadológico em um plano de ação coordenado. No plano, são estabelecidos os objetivos da empresa e, depois, a escolha das estratégias mais viáveis para atingir os objetivos. O Plano de Marketing disciplina o planejador, levando-o a colocar idéias, fatos e conclusões de maneira lógica. (DOLABELA, 1999, p. 164)

Para Birley e Muzyka , um plano de negócio inclui muitos elementos e a maior parte deles, exigem pesquisa cuidadosa. A pesquisa de *marketing* se volta para o ambiente externo à empresa, possibilitando maior compreensão do seu mercado alvo.

No plano de negócio também está presente o plano financeiro da empresa que

segundo, Dolabela (1999) contém questões relacionadas com;

À análise financeira, as despesas pré-operacionais; os gastos com a montagem do negócio, ou seja, os investimentos fixos; e os recursos necessários para colocar a empresa em funcionamento até gerar receitas, ou investimentos iniciais de capital de giro. (DOLABELA, 1999, p. 259)

No plano financeiro estão englobadas todas as receitas e despesas estimadas. Segundo Dolabela (1999), a utilização do Plano de Negócios é algo ainda incipiente no Brasil. Poucos empreendedores e empresas trabalham com essa ferramenta estratégica.

O mesmo autor acrescenta que,

O principal usuário do Plano de Negócios é o próprio empreendedor, pois ele é uma ferramenta que o faz mergulhar profundamente na análise de seu negócio, diminuindo sua taxa de risco e subsidiando suas decisões, que podem até ser de não abrir uma empresa ou de não lançar um novo produto. (DOLABELA, 1999, p. 90)

Para Birley e Muzyka (2005), o plano de negócio, também é uma ferramenta útil para empresas existentes. Salim et al. (2001) complementam que;

É indispensável que a formatação da empresa esteja feita de modo correto: isto quer dizer, que o negócio esteja completamente descrito e que seu funcionamento esteja muito bem compreendido e, mais que tudo, fique muito bem evidenciado que o mercado vai acolher bem o produto ou o serviço ou a solução da empresa que está sendo imaginada. (SALIM, et al. 2001, p. 127)

Formatar a empresa de modo sistemático dentro de um plano possibilita ao empreendedor uma melhor visualização dos objetivos empresariais.

METODOLOGIA

Esta investigação possui uma abordagem qualitativa, de acordo com Sampieri (2013, p. 376) a utilização da pesquisa qualitativa permite a compreensão do objeto de estudo a partir da perspectiva dos participantes (indivíduos ou grupos pequenos de pessoas que serão pesquisados) sobre os fenômenos que os rodeiam, suas experiências, pontos de vista, ou seja, a forma como eles percebem a subjetividade da sua realidade.

Quanto aos objetivos da pesquisa este estudo caracteriza-se como uma pesquisa bibliográfica e descritiva, como uma pesquisa descritiva pretende apenas, registrar e analisar os fatos sem, contudo interferir na realidade da amostra pesquisada.

Para que os dados fossem coletados utilizou-se questionário estruturado contendo perguntas fechadas, pois de acordo com Xavier (2016) essa ferramenta de coleta de dados permite o relato espontâneo sem intimidar psicologicamente o

informante.

RESULTADOS DA PESQUISA

A pesquisa buscou analisar qual o entendimento que os empreendedores do município de Bom Jesus da Lapa Bahia, possuem, com relação à confecção do plano de negócios de suas empresas. Foram pesquisadas empresas que se encontravam atuantes no mercado, no período de julho a setembro de 2018.

Priorizou-se que os questionários fossem respondidos pelos proprietários dos empreendimentos. Para uma maior compreensão dos dados coletados, investigaram-se apenas empreendimentos com mais de dois anos de funcionamento na cidade. Também não foram pesquisados empreendimentos do tipo franquias.

A pesquisa contou com uma amostra de 32 respondentes, sendo esses, proprietários de empreendimentos de médio e pequeno porte, e também micro empreendedor individual (MEI).

Ao serem questionados se “*para abrir um negócio o mais importante é o capital financeiro e o domínio da área que se pretende atuar, logo não é necessário se preocupar com grandes planejamentos e análises. Com relação a esta afirmativa, você:*” Os empreendedores responderam da seguinte forma;

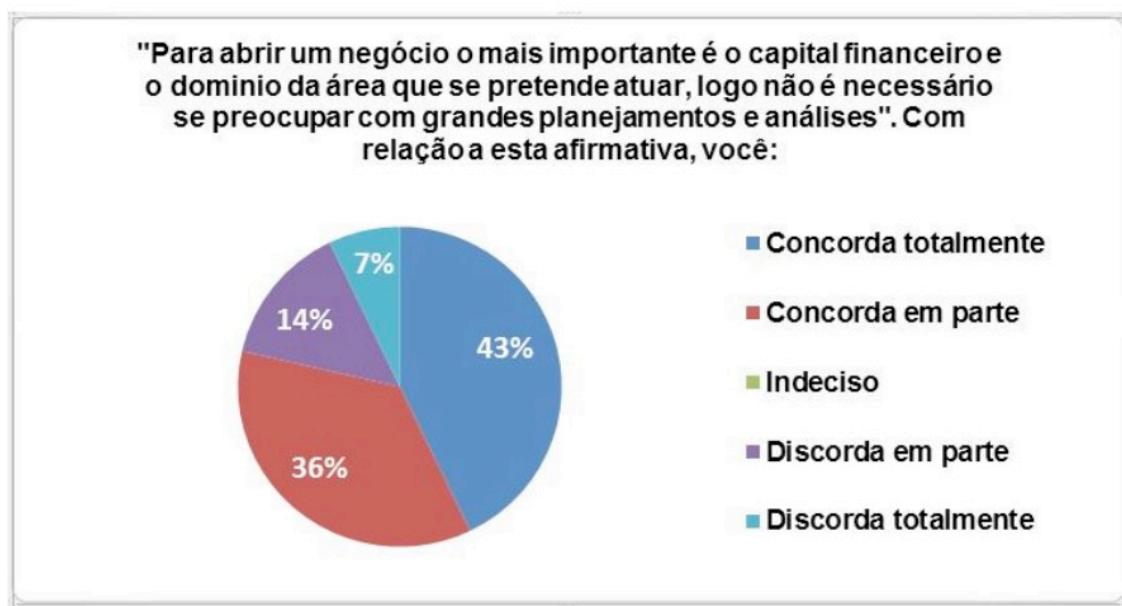


Figura 1- Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

A alternativa referente à indecisão não alcançou percentual relevante, 43% dos respondentes declarou que concorda totalmente, ou seja, na percepção dos mesmos o planejamento estratégico do negócio e a análise do ambiente em que se pretende atuar não é prioridade. Na amostra pesquisada os percentuais referentes à concordância correspondem à maioria, evidenciando que o capital financeiro e o

domínio da área de atuação são fatores que possuem mais importância.

A pergunta: “Qual o nível de importância que você atribui a pesquisa de mercado para seu negócio?” Foi respondida da seguinte forma;

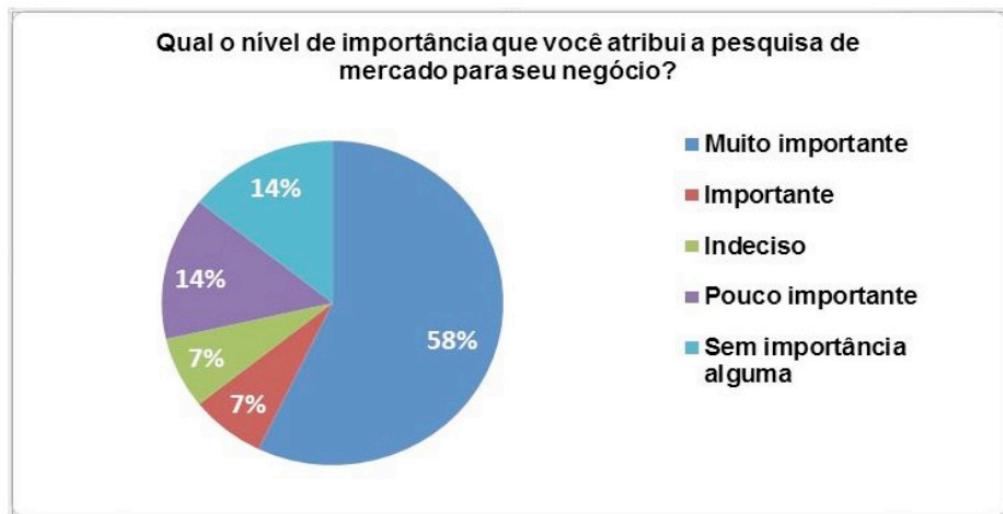


Figura-2: Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

Onde apenas o percentual de 14% declarou ser pouco importante e outros 14% declarou não ter importância alguma, enquanto 57% respondeu ser muito importante, o que evidencia que a maioria percebe a importância da pesquisa de mercado para o sucesso do negócio.

Para Richers (1984);

No Brasil pouco se sabe sobre os hábitos de pesquisa de mercado adotados pelas nossas empresas, se bem que não tenhamos dúvidas de que não é apenas o tamanho da empresa e o vulto das suas ambições mercadológicas que determinam a maior ou menor intensidade de dedicação à pesquisa, mas antes as suas atitudes e expectativas com respeito a esse instrumental para ajudá-los nas decisões de maior envergadura. (RICHERS, 1984, p.31)

Apesar de a maioria pesquisada reconhecer a importância da pesquisa de mercado, essa ferramenta administrativa ainda é pouco utilizada por empreendedores do município, pela falta de conhecimento sobre sua metodologia e interpretação dos resultados obtidos e sua aplicação na empresa. Entretanto a maioria afirma que as análises ambientais, bem como o planejamento estratégico são menos importantes que o capital financeiro, o que pode estar relacionado com a falta de conhecimento do plano de negócios e seus componentes, pois ao responder a pergunta. *O que você pensa sobre o grau de dificuldade de elaboração de um Plano de Negócios?*

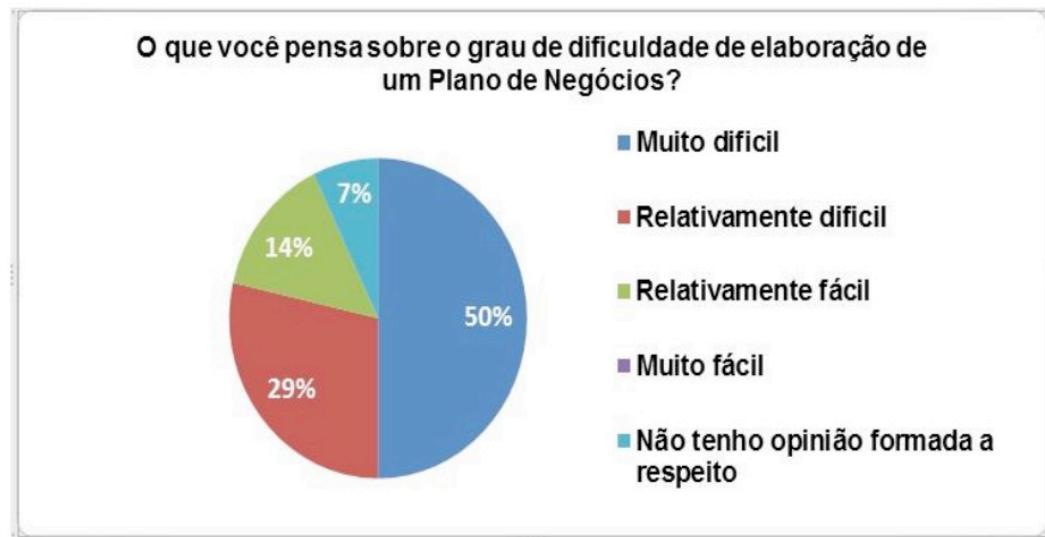


Figura-3: Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

As respostas que corresponde à alternativa, não ter opinião formada a respeito, obteve um percentual de 50% dos respondentes, enquanto 29% respondeu que acha ser relativamente difícil. A alternativa, muito fácil não alcançou percentual relevante.

Através dessas respostas, é possível inferir que empreender sem o devido conhecimento do ambiente de mercado é uma prática comum no município, para Dolabela (1999) alguns empreendedores são, sem dúvida, bons técnicos, mas, entre eles, alguns não conhecem bem o mercado, a gestão financeira ou administrativa, as leis ou o ambiente socioeconômico.

A pergunta “*em sua opinião o que é um Plano de Negócio?*” Foi respondida da seguinte forma:

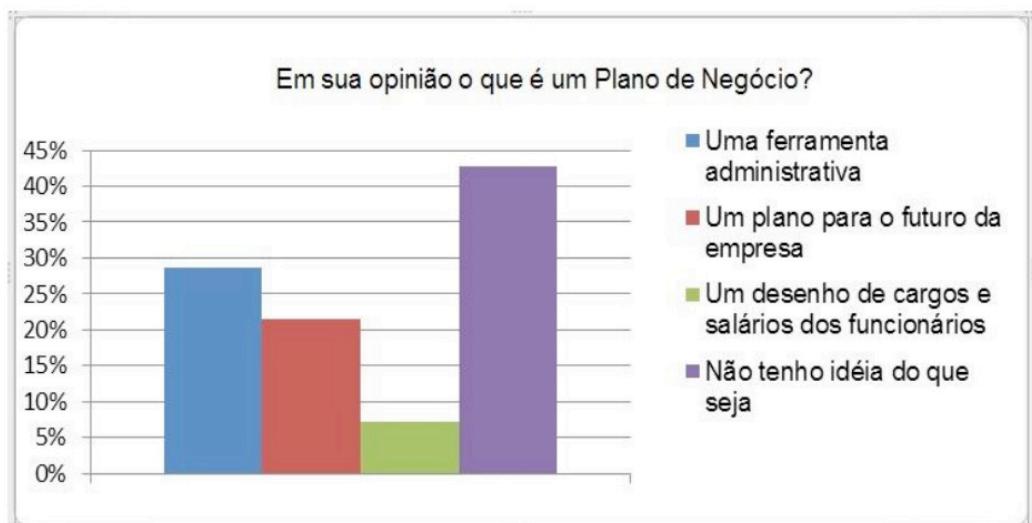


Figura- 4: Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

Onde 43% dos respondentes declarou que, não tem idéia do que seja, 29% que é uma ferramenta administrativa, 21% respondeu que é um plano pra o futuro da empresa e 7% que é um desenho de cargos e salários. Ou seja, 43% dos

respondentes não sabem o que vem a ser um plano de negócios.

O que justifica a maioria ter respondido que a empresa não possui um plano de negócio perfazendo um total de 79%.

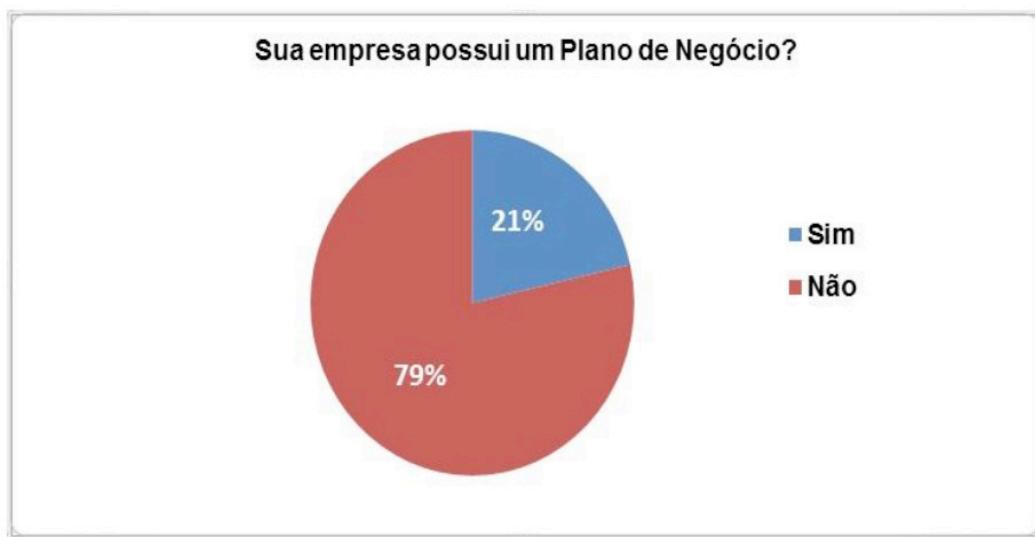


Figura-5: Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

Quando questionados sobre “*como você avalia a necessidade da confecção de um plano de negócios para o sucesso da sua empresa?*”



Figura- 6: Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

A maioria dos respondentes um total de 43% declarou ser muito importante e 14%, relatou ser importante à confecção de um plano de negócios para sua empresa, que já se encontrava em funcionamento. Essa percentual evidencia que existe o desejo por parte dos empreendedores do município em utilizar essa ferramenta estratégica para ajudar na manutenção dos seus negócios.

1 | CONCLUSÃO

A aplicação da administração estratégica não é uma realidade dos empresários no município, os mesmos não tem consciência da importância e da aplicabilidade dos seus procedimentos para alavancar seu negócio e alcançar vantagem competitiva, para assim se posicionar de forma estratégica no mercado.

Infere-se com esse trabalho de pesquisa que a maioria dos empreendimentos pesquisados não possui um plano de negócios perfazendo um total de 79%. Nessa perspectiva a Universidade como difusora de conhecimento pode auxiliar esses empreendedores para alcançar o sucesso em seus negócios, na medida em que os graduandos do curso de Administração vão aprimorando seu conhecimento teórico sobre ferramentas de gestão, em especial planejamento estratégico e pesquisa de mercado os mesmos poderiam aplicar a prática, auxiliando na construção do plano de negócios desses empreendimentos. Através da Empresa Júnior com a supervisão de um orientador graduado. Essa iniciativa proporcionaria aos graduandos de Administração maior proficiência com relação à análise da estrutura financeira e administrativa de uma empresa.

REFERÊNCIAS

BIRLEY, S.; MUZYKA, D.,F. **Dominando os desafios do empreendedor**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

CERTO, S., C.; PETER, J., P. **Administração estratégica: planejamento e implementação da estratégia**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

DOLABELA, F. **O SEGREDO DE LUISA: Uma idéia, e um plano de negócios: como nasce o empreendedor e se cria uma empresa**. 10. ed. São Paulo: Cultura, 1999.

FISCHMANN, A., A.; ALMEIDA, I.,R.,M. **Planejamento Estratégico na prática**. 2^a ed. São Paulo: Atlas SA, 2013.

GERBER, M. E. **O mito do empreendedor: como fazer de seu empreendimento um negócio bem sucedido**. São Paulo: Saraiva, 1990.

GRACIOSO,F. **Planejamento estratégico orientado para o mercado: como planejar o crescimento da empresa conciliando recursos e cultura com as oportunidades do ambiente externo**. São Paulo: Atlas, 1990.

KOTLER,P. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

RICHERS, R. **Coleção primeiros passos: O que é marketing**. 12^a. Ed São Paulo: Brasiliense, 1984.

SALIM, C. S. Et al. **Construindo Planos de negócios: todos os passos necessários para planejar e desenvolver negócios com sucesso**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

SAPIERI, R., H. **Metodologia de pesquisa.** – 5. Ed. – Porto Alegre: Penso, 2013.

TRUJILLO, V. **Pesquisa de mercado qualitativa e quantitativa.** São Paulo: Scortecci, 2003.

XAVIER, C.,R. **Como fazer e apresentar trabalhos acadêmicos em eventos científicos.** Rêspel. São Paulo, 2016.

CAPÍTULO 15

A IMPORTÂNCIA DA AUDITORIA INTERNA PARA TOMADA DE DECISÃO: UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA RAVIERA MOTORS BMW SITUADA NO MUNICÍPIO DE ANANINDEUA-PA

Data de aceite: 27/03/2020

Antônio Renato Bezerra Noronha

Mestrando em Administração, Unama – Universidade da Amazônia.
Belém – Pará.

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/0248019167547776>

André Luis Lopes Rezende

Mestre e Professor em Administração, Unama- Universidade da Amazônia.
Belém – Pará.

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/6913514741865615>

RESUMO: Em vários aspectos gerir uma empresa se compara a uma montanha russa. Pode haver momentos de magnitude, onde os resultados podem estar muito acima do esperado e acontecer de ter momentos ruins, algo que não estava planejado e nem esperado. Com isso, surge a importância de se colocar em prática algumas técnicas que mantenham uma regularidade no seu crescimento e atestando as informações nela extraídas. Dentre elas, destaca-se a Auditoria. Uma técnica de Procedimentos que faz o acompanhamento da Gestão, verificando a autenticidade das movimentações financeiras da empresa. Com isso eleva a confiança das informações aos seus usuários, aqueles que de alguma forma precisam dessas informações,

como por exemplo: Sócios, Acionistas, Bancos, Fornecedores, Clientes, Administradores. Neste trabalho através de uma análise verificamos a aplicabilidade da Auditoria Interna auxiliando a tomada de decisão na empresa como ferramenta de controle interno que avalia, verifica , atesta e confirma as informações das demonstrações contábeis da empresa.

PALAVRAS-CHAVE: Auditoria Interna. Informação. Tomada de Decisões

THE IMPORTANCE OF INTERNAL AUDIT FOR DECISION MAKING: A CASE STUDY IN RAVIERA MOTORS BMW COMPANY IN ANANINDEUA-PA.

ABSTRACT: In a lot of ways, running a business compares to a roller coaster. It may have times of magnitude where the results can be much higher than the expected or it may present bad times, something that was not planned or expected. It comes with the importance of implementing some techniques to maintain certain regularity in its growth according to pieces of information obtained. Among them stands out the internal audit. A technique of procedures that monitors the management to check the authenticity of accounting information. It brings with raise of confident information to their users: partners, Shareholders , Banks , Costumers , suppliers, Managers and others).In this paper, through an

analysis we can verify the applicability of internal audit aiding to the decision-making by the company as an internal tool that controls, verifies , certifies, evaluates and confirms the financial statements of the organization.

KEYWORDS: Internal Audit, Information, Decision-making.

1 | INTRODUÇÃO

O presente artigo visa demonstrar a relevância que a auditoria interna proporciona para as entidades auxiliando na tomada de decisões, contribuindo com informações fidedignas, exercendo ações de forma preventiva contra erros e fraudes, resguardando o direito da empresa e de terceiros, eliminando desperdícios e aumentando a eficiência dos produtos ou serviços prestados amparado com registros e comprovantes de transações realizadas.

A auditoria interna é uma técnica contábil onde o auditor atesta suas informações emitindo um relatório sobre a veracidade das demonstrações contábeis, dando legitimidade ou não às referidas demonstrações. Essas informações são extraídas de modo administrativo, contábil, econômico, financeiro, respeitando a legislação e normas vigentes.

A auditoria, enquanto uma importante ferramenta da contabilidade surge para assegurar as informações com fidedignidade, clareza e compreensão. Elevando a eficiência e eficácia dos processos financeiros e econômicos da organização, a auditoria vem auxiliar essa pesquisa para empresários e todos os usuários da informação contábil demonstrando a importância desta ferramenta na empresa (CREPALDI, 2013).

A pesquisa se justifica pelo fato de os mercados tanto locais, quanto internacionais estarem cada vez mais competitivos tornando-se, desta forma, mais importante para as grandes e médias empresas assegurarem a qualidade da informação contábil e assim proporcionarem o controle do patrimônio e sobre as suas atividades desenvolvidas.

Este trabalho é importante, uma vez que produz informação para a alta administração como, por exemplo, analisar relatórios como o de tesouraria, extrair informações sobre cheques devolvidos e cheques compensados, verificar se houve o cumprimento legal dos registros com o fato contábil e assim analisar a situação da empresa naquela data e naquela conta.

A auditoria deve ser planejada de modo em que os problemas sejam evidenciados com antecedência para que a administração da empresa tenha tempo de solucionar esses problemas sem que ocorram atrasos nas divulgações das demonstrações contábeis.

Mediante o estudo envolvendo o tema Auditoria Interna e sua conexão com as

entidades privadas, formulou-se o seguinte problema de pesquisa: Qual a importância da aplicação de uma auditoria interna nas organizações privadas, evidenciando sua contribuição para tomada de decisão?

Este estudo tem como objetivo geral demonstrar a importância da auditoria interna nas organizações, evidenciando sua contribuição para a tomada de decisão e para dar suporte a este objetivo geral foram formulados os seguintes objetivos específicos: (1) identificar o objetivo da auditoria interna; (2) demonstrar a importância da auditoria interna auxiliando gestores em tomada de decisão; (3) verificar o cumprimento das normas e procedimentos de Auditoria vigente.

2 | REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Auditoria

A origem do termo “auditor” em português está representada pela raiz latina (aquele que ouve o ouvinte). Na realidade, esse termo é oriundo da palavra inglesa *to audit* que significa examinar, ajustar, corrigir, certificar. De acordo com o que se tem notícias, a auditoria se iniciou na Inglaterra que dominava os mares do comércio antigo a partir do desenvolvimento do comércio e investimentos de diversos locais e atividades e assim se iniciou a necessidade de examinar os investimentos e atestar suas veracidades (ATTIE, 2011).

Com a expansão dos negócios, houve a necessidade de dar importância e valorizar o controle interno, devido ao fato de que o gestor, ou em algumas situações o próprio dono da organização não poderia gerenciar todas as suas atividades pessoalmente. Com isso, surge a necessidade de um acompanhamento contínuo para verificar se os processos estavam sendo seguidos de forma correta (ALMEIDA, 2010).

Em essência, a evolução da Auditoria é decorrente do crescimento da Contabilidade. O crescimento das atividades econômicas dos países, avançando as fronteiras gerando o desenvolvimento dos negócios que exigiam a opinião de alguém não ligado aos negócios que confirmasse as informações, eis o surgimento do auditor (ATTIE, 2011).

A contabilidade é uma ferramenta indispensável para a gestão de negócios. A gestão de uma empresa é um processo amplo que necessita de uma adequada estrutura de informações e avaliação desta informação. Tal informação para ser relevante precisa ser analisada, avaliada, comprovada e posteriormente possuir informações fidedignas e úteis para os seus usuários, atendendo suas necessidades. É nesse meio que surge uma ferramenta de gestão chamada Auditoria Interna para caminhar auxiliando no processo organizacional.

De acordo com Attie (2011):

O surgimento da Auditoria está ligado à busca de verificar a autenticidade da informação com investidores e com a empresa em virtude do surgimento de grandes empresas localizadas em diferentes regiões do mundo, gerando e distribuindo o desenvolvimento econômico.

Segundo Almeida (2010), com a expansão dos negócios a administração da empresa sentiu a necessidade de aprimorar técnicas e procedimentos em auditoria no fato em que os gestores ou proprietário não poderiam gerenciar ou controlar pessoalmente suas atividades.

A auditoria deve se valer de todos os meios que dispuser ao seu alcance para apurar a propriedade dos registros contábeis. A auditoria está diretamente ligada à confirmação das informações, de realidade, de confrontar registros. O auditor examina, registra, audita, corrige e certifica.

Segundo a NBC T -12,

[...] a Auditoria Interna constitui o conjunto de procedimentos técnicos que tem por objetivo examinar a integridade, adequação e eficácia dos controles internos e das informações físicas, contábeis, financeiras e operacionais da entidade.

O glossário da Intosai, apresentado pela Portaria TCU nº 280, de 08 de dezembro de 2010:

Auditoria é o exame das operações, atividades e sistemas de determinada entidade, com vistas a verificar se são executados ou funcionam em conformidade com determinados objetivos, orçamentos, objetivos, regras e normas.

Auditoria pode ser classificada em: auditoria interna e auditoria externa. O auditor externo não é um funcionário da empresa, enquanto o auditor é funcionário é interno, mas não deverá ser subordinado, devendo ser independente, conciso e preciso.

Segundo Almeida (2010), demonstra algumas diferenças entre a auditoria interna e auditoria externa, como é possível visualizar no quadro 01:

AUDITOR INTERNO X AUDITOR EXTERNO	
Auditor Interno	Auditor Externo
<p>É funcionário da empresa; Menor grau de independência; Responsável pela parte contábil e operacional; Os principais objetivos são: Verificar se os procedimentos estão sendo seguidos com êxito; Verificar um sistema de melhoria se houver necessidade; Consultar as normas da empresa; Efetuar auditoria das suas mais diversas modalidades, áreas operacionais até as demonstrações contábeis; Maior quantidade de testes maior possibilidade de resultados; Verificar a necessidade de criar novas regras internas.</p>	<p>Não possui vínculo com a empresa; Maior grau de independência; Responsável apenas pela parte contábil; Tem como objetivo emitir um parecer sobre as demonstrações contábeis, verificando se as mesmas foram realizadas respeitando as normas e leis assim como os princípios de contabilidade; Refletir corretamente a cerca da posição patrimonial e financeira, o resultado das operações, as mutações do patrimônio líquido até os fluxos de caixa, evidenciando dessa forma a situação patrimonial e financeira da entidade; Exige um menor número de testes já que o Auditor está ligado a erros individuais ou coletivos podendo alterar as informações das demonstrações contábeis.</p>

Quadro 01 – Auditor Interno x Auditor Externo

Fonte: Almeida (2010).

As empresas que visam à eficiência nos processos organizacionais deverá avaliar cada processo, setor, departamento e fiscalizar minuciosamente as atividades desempenhadas pela organização. Com isso surge ainda mais forte a figura do auditor interno já que o mesmo deve executar com profundidade essa análise, o profissional independente deve desempenhar seu papel alertando sobre erros, fraudes e verificando a autenticidade dos processos através de estudo e testes.

A finalidade da auditoria interna é a opinião de um profissional que possui conhecimento e capacidade técnica através das demonstrações contábeis da empresa. Para isso é necessário um planejamento adequado, definindo a extensão com a finalidade de colher provas comprobatória.

Para efeito de organograma organizacional é possível fazer uma sugestão como se visualiza na imagem abaixo:

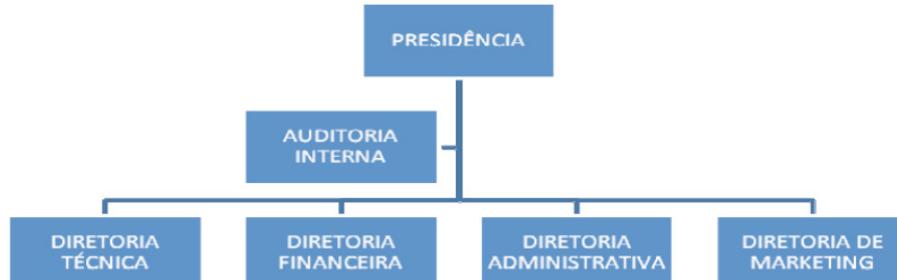


Imagem 01 – estrutura Organizacional

Fonte: RUBIO; SILVA; GUIMARÃES (s.a.).

2.2 Auditoria Interna

A Auditoria Interna tem como função avaliar de forma independente e revisar as operações da organização como um serviço prestado para os gestores. Constituindo um controle gerencial que avalia, analisa, atesta a eficiência dos controles. Dessa forma é de suma importância que o auditor realize o exame com abrangência e profundidade necessária para se certificar se as atividades realizadas cumprem com a legislação (CREPALDI, 2013).

A Auditoria Interna é uma modalidade de controle nas entidades que avalia os registros, ações e serve de apoio para os gestores a fim de solucionar problemas e encontrar respostas para as ineficiências.

A função da auditoria interna é contínua a fim de manter e preservar a “saúde” da organização, pois somente através de testes ou exames periódicos é que poderá apresentar um parecer ou relatório a cerca das demonstrações contábeis, verificando se houve erros, fraudes, omissão de informações, falta de registros, verificação das contas, ou seja, uma investigação geral da organização.

É necessário ter um bom relacionamento e confiança nos auditores e gestores mantendo um bom relacionamento e definindo diretrizes de melhor desempenho de trabalho e mantendo as portas abertas de trabalho no futuro.

Nesse contexto, é necessário acreditar positivamente nas mudanças políticas ou administrativas que a auditoria propõe na organização para que sejam alcançados os objetivos.

O objetivo geral da auditoria interna é prestar assistência a todos os membros da administração, com a função de levar a cumprimento de suas análises e responsabilidades, proporcionando avaliações, recomendações e comentários pertinentes às áreas auditadas ou examinadas (ATTIE, 2011).

As funções de um auditor são: fiscalizar a eficiência; assegurar correção aos registros contábeis; opinar sobre a adequação das demonstrações contábeis; apurar omissão de informações; contribuir para obtenção de um melhor desempenho na organização; apontar falhas na organização; dentre outros.

Existem regras e princípios fundamentais que regulam a conduta do auditor que tratam do controle de qualidade estão implícitos no Código de Ética Profissional e na NBC PA 01. (ATTIE, 2011).

Pode se destacar os Princípios:

- ❖ Integridade¹;
- ❖ Objetividade²;
- ❖ Competência e Zelo Profissional³;
- ❖ Comportamento profissional⁴;

- ❖ Confidencialidade⁵.

Segundo a NBC PA 01, o monitoramento das políticas e procedimentos de qualidade da firma. O objetivo de monitorar os cumprimentos das políticas e procedimentos de controle de qualidade é fornecer uma avaliação sobre:

- ❖ A aderência às normas técnicas e exigências legais aplicáveis;
- ❖ A real sensibilidade da qualidade do sistema;
- ❖ As políticas do controle de qualidade da firma foram adequadamente aplicadas;

2.3 A Necessidade da Auditoria Interna para as Organizações

- ❖ Ser honesto, justo.
- ❖ Demonstrar resolver assuntos específicos que tangem os interesses organizacionais.
- ❖ Esse princípio determina reconhecer receitas e despesas no período em que se referem. Tratar com responsabilidade as documentações.
- ❖ Ter conhecimento, habilidades e atitudes.
- ❖ Tratar com sigilo as informações da empresa não divulgar processos sem autorização.

A Contabilidade utiliza a Auditoria Interna com o objetivo de avaliar e se comunicar, de modo geral, com os sistemas a fim de mensurar as informações, verificando os dados contábeis com a atual situação financeira e econômica da empresa. Dentro desse contexto é de suma importância ressaltar a figura da Auditoria Interna como forma de prevenção, identificação e correção de irregularidades dentro das organizações.

De acordo com Paula (1999), a Auditoria Interna é importante para a entidade por que:

- ❖ É parte de um sistema total de uma empresa;
- ❖ Leva ao conhecimento os gestores a situação de desempenho da empresa, problemas, pontos negativos, necessidades de crescimento;
- ❖ Verifica a relação com consumidores e clientes;
- ❖ Mostra o desvio do planejamento;
- ❖ Avaliam, de forma abrangente todos os setores da empresa;
- ❖ Ajuda a administração no cumprimento dos objetivos e metas, elevando a eficiência;

- ❖ Sugere a redução dos custos reduzindo desperdícios com melhoria de qualidade;
- ❖ É uma atividade abrangente;
- ❖ Apresenta sugestões de melhoria, emitindo relatórios de como se obter melhores resultados;
- ❖ Ajuda a administração na busca dos resultados em todos os níveis da empresa sejam elas no nível tático, operacional ou estratégico.

Desta forma, pode se concluir que a Auditoria Interna vai além de emitir exatidão sobre as demonstrações contábeis. É um tipo de controle que está ligado ao funcionamento da organização de forma constante e contínua emitindo informações, analisando fatos contábeis.

De acordo com Paula (1999), a Auditoria Interna é necessária para entidade:

- ❖ Atestar a veracidade dos dados contábeis assim como as informações gerenciais;
- ❖ Por guardar os valores da empresa;
- ❖ Identificar possíveis erros humanos, mesmo com um sistema de qualidade já que são situações de fraqueza humanas não esperadas;
- ❖ Analisar e Interpretar com independência;
- ❖ Elevar o desempenho organizacional;
- ❖ É um órgão de assessoramento dos gestores auxiliando na tomada de decisão;

2.4 Modalidades de Auditoria

Há várias modalidades de auditoria interna, destacando-se:

a) Contábil/Financeira – Essa Auditoria examina e atesta a veracidade das demonstrações contábeis verificando se estão de acordo com os princípios de Contabilidade bem como os procedimentos e registros contábeis seguindo a legislação e as normas existentes.

b) Operacional – Essa fase analisa a autenticidade das operações verificando a eficiência nos processos organizacionais analisando se os objetivos foram alcançados com êxito elevando dessa forma a qualidade da informação contábil.

c) Sistemas – Abrangem uma vistoria sobre as informações geradas pela entidade, são os sistemas sendo avaliados por aplicativos ou testes desenvolvidos para emitir segurança, eficiência sobre a documentação auditada.

d) Qualidade – Nessa modalidade de Auditoria verifica a percepção dos clientes com a satisfação dos serviços ou produtos gerados pela entidade, promovendo um sistema para aumentar a qualidade de satisfação, incluindo até sistemas de

pós-venda, verificando se o cliente ficou satisfeito com determinado atendimento prestado.

e) Gestão – Utiliza-se de procedimentos sobre as perspectivas de mercado, verificando possíveis oportunidades de negócios, ações estratégicas, riscos ou ameaças.

3 | METODOLOGIA

O trabalho parte de uma pesquisa qualitativa, embora contenha dados quantitativos de caráter representativo, uma vez que não foram utilizados dados ostensivos. Trata-se de uma pesquisa com intuito explicativo com base em uma vasta literatura, bem como sites de trabalhos científicos, livros e outros sites como Portal de Auditoria e Portal de Contabilidade, fornecendo teorias e conceitos existentes sobre a Auditoria Interna que podem ser aplicados, auxiliando na tomada de decisão.

A pesquisa foi realizada através de duas visitas na empresa Raviera Motors BMW em Ananindeua com o chefe do departamento financeiro para conhecer melhor a realidade da empresa, captando informações pertinentes para elaboração do trabalho, caracterizando uma pesquisa de campo e durante essas visitas técnicas foram utilizados 10 (dez) perguntas fechadas a fim de responder sobre o estudo da pesquisa e em nenhum momento foi questionado sobre a intimidade do entrevistador.

Na ocasião da elaboração desse artigo foi realizada uma pesquisa bibliográfica, abrangendo livros de Autores como Marcelo Cavalcanti de Almeida, William Attie e outros autores, fazendo anotações e fichamentos do material recolhido sobre Auditoria Interna submetendo a análise e interpretação.

Na elaboração da presente pesquisa foram utilizadas informações existentes em (VERGARA, 2010) sobre embasamento teórico em livros, revistas, sites, meios eletrônicos analisando de forma consistente e contribuindo para a pesquisa realizada.

4 | RESULTADOS E DISCUSSÃO

De acordo com o objeto de estudos utilizados na presente pesquisa e mais precisamente com a pesquisa de campo, foram coletados dados concernentes às questões de auditoria na empresa.

As respostas obtidas foram consideradas para responder o objeto de estudo sendo avaliados e interpretados para conclusão do trabalho, havendo contribuição de maneira direta e agregando valor ao conhecimento técnico e científico a teoria e prática.

A importância da Auditoria Interna na empresa Raviera Motors BMW é para corrigir erros, prevenir fraudes e dessa forma gerando dados fidedignos que auxiliam

gestores e a diretoria na tomada de decisão e, além disso, propõe políticas de incentivos a diminuição de despesas por meio de políticas internas o que em termos práticos resulta numa maior economia para a organização.

A Auditoria é um ramo da Contabilidade voltada para verificar o controle patrimonial da entidade, compreendendo os registros contábeis, papéis, documentos e fichas a fim de verificar a autenticidade dos processos (CREPALDI, 2013).

Como afirma ATTIE (2011), a profissão de Auditoria exige uma obediência aos princípios éticos que se firmam em:

- ❖ Independência;
- ❖ Integridade;
- ❖ Eficiência;
- ❖ Confidencialidade.

Conclui ATTIE (2011) que o Código de ética profissional de contabilidade CEPC tem como objetivo uniformizar um padrão ético profissional foi aprovado em 10/10/1996.

A auditoria interna proporciona alguns benefícios, podemos citar alguns:

- ❖ Geram relatórios que retratam a situação da entidade são relatórios utilizados na parte gerencial e na tomada de decisão;
- ❖ Correção de eventuais erros;
- ❖ Prevenção de fraudes;
- ❖ Diminuição de despesas ou desnecessárias;

A Auditoria é uma importante ferramenta da Contabilidade surge para assegurar as informações com fidedignidade, clareza e compreensão. Elevando uma maior eficiência e eficácia dos processos financeiros e econômicos da organização (CREPALDI, 2013).

Um roteiro sinóptico de um processo de Auditoria como se pode verificar na imagem 02, Ciclo de uma informação que precisa ser avaliada, analisada, ter itens comprobatórios e assim se formar uma opinião.

Alguns exemplos práticos coletados:

Durante a realização de uma auditoria interna, foi identificado que o relatório de vendas dos veículos usados estava registrando prejuízo, através da análise de registros, foi identificado que a origem do problema foi à alocação de receitas que foram incorretamente contabilizadas como “Receita de Venda de Veículos Novos”. Foi um erro que, todavia alterou os relatórios gerenciais, ou seja, o relatório de vendas dos veículos novos registrou um alto lucro, enquanto que o relatório usado indicava prejuízo. Desta maneira afetando diretamente o resultado da empresa como

podemos verificar na tabela 01 e gráfico 01 abaixo.

TABELA	Nº DE AUTOMÓVEIS	PERCENTUAL	RECEITA
Veículos Novos	10	66,67%	4.900.000,00
Veículos Seminovos	5	33,33%	1.150.000,00
Total	15	100,00%	6.050.000,00

Tabela 01 – número de automóveis

Fonte: elaborado pelo autor (2016).

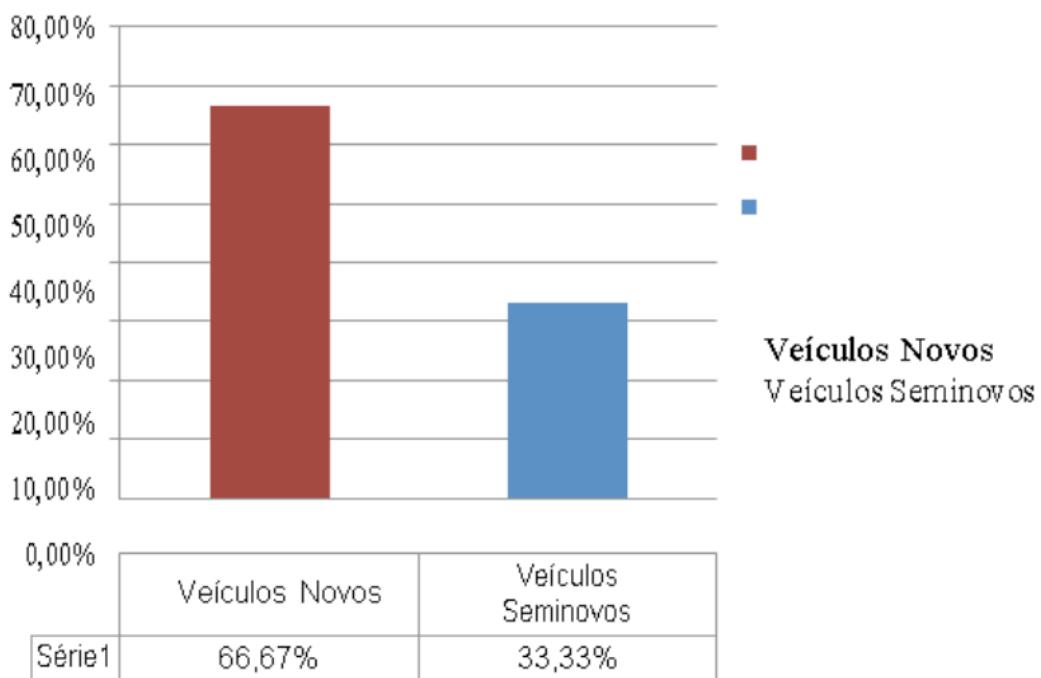


Gráfico 01 - Veículos novos x Veículos seminovos

Fonte: elaborado pelo autor (2016).

São realizados testes sobre as transações envolvendo a empresa auditada, onde o auditor tem que verificar se os valores foram registrados corretamente, respeitando o princípio da Competência, se existe documentação, nota fiscal e se estão de acordo com a natureza dos negócios da companhia. (ALMEIDA, 2010).

Nada pode passar despercebido pela auditoria interna, em um dado momento foi verificado um consumo excessivo de copos descartáveis , aparentemente em uma primeira análise, pareceu absurda a preocupação, entretanto na prática ela se mostrou bastante eficiente. Os copos descartáveis na empresa Raviera Motors BMW são utilizados apenas pelos funcionários e a auditoria encontrava duas notas contabilizadas em cada mês referente a essa despesa, sendo que cada caixa contém 1.000 (mil) copos, vale ressaltar que em média possuía 39 funcionários, ou seja, havia um consumo excessivo.

Diante disso, a auditoria propôs um plano de melhoria sustentável dos materiais de consumo. Foi organizada uma campanha para reforçar o objetivo de reaproveitar os copos plásticos, identificando com a letra inicial o copo que seria utilizado pelo funcionário e distribuindo canecas e depois disso, as despesas com esse material foram reduzidas, chegando a ser contabilizado como despesa apenas 1.000 copos plásticos por mês, fazendo com que os funcionários utilizassem um copo por dia. E assim se criou mais atenção inclusive com outras despesas tais como água, energia elétrica contribuindo de maneira direta nos resultados da empresa e agregando o lado positivo com o meio ambiente, como é possível verificar na tabela 02 e gráfico 02:

Colunas1	Nº de Copos/mês	Nº de Empregados	Consumo por empregado / mês
Julho/Agosto	2.000	39	51,3
Setembro/Novembro	1.000	39	25,6

Tabela 2 – Despesas nos meses de julho/agosto e setembro/novembro

Fonte: elaborado pelo autor (2016).

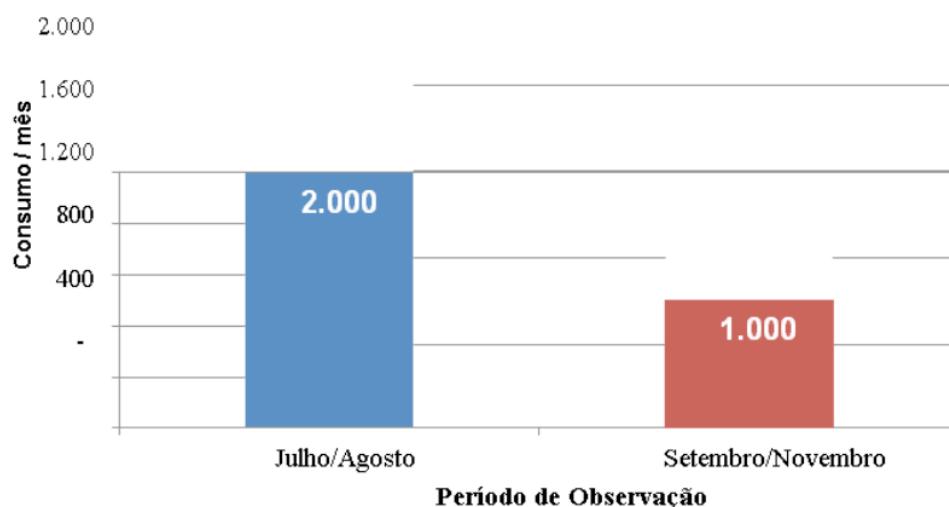


Gráfico 02 – Despesas nos meses de julho/agosto e setembro/novembro

Fonte: elaborado pelo autor (2016).

A empresa Raviera Motors BMW vem cumprindo suas responsabilidades com ética e respeitando os princípios de contabilidade e contribuindo de forma significativa tendo cuidado com o meio ambiente.

A norma NBR ISSO 14.010 define auditoria ambiental como um processo de verificar e atestar e evidenciar as atividades desenvolvidas pela empresa está de acordo com o sistema de condições e gestão ambiental em conformidade.

Segundo informações coletadas a empresa é auditada semestralmente e cada auditoria leva pra ser concluída de 5 a 9 dias. Setores auditados como financeiro, caixa, estoque entre outros.

Uma vez que acabam a auditoria é gerado um relatório sobre o parecer do auditor para a direção, onde ocorrem reuniões periódicas a cerca de orientações dos eventuais erros ou ações que precisam ser corrigidas. Lembrando que existem algumas informações restritas apenas para direção (uma norma da empresa para resguardar alguns sigilos)

Segundo a NBC T 12, a auditoria interna constitui o conjunto de procedimentos técnicos que tem por objetivo examinar a integridade, adequação e eficácia dos controles internos e das informações físicas, contábeis, financeiras e operacionais da entidade.

Com isso, conclui-se que os relatórios emitidos pelos auditores aumentam a confiabilidade sobre eles já que são regidos por princípios e normas e retratam a verdadeira situação da empresa. Como fator relevante pode se destacar os lançamentos contábeis feitos de forma incorreta contribuindo de maneira direta para relatórios e saldos inexistentes. Uma vez que a auditoria confrontou as informações chegou se a informações verdadeiras.

Outro fator relevante é a adequação dos processos organizacionais, corrigindo erros, mencionando ações de melhoria para cumprir com os objetivos e o planejamento da empresa.

5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conclui-se com este trabalho que o processo de auditoria interna na empresa Raviera Motors BMW é de grande valia uma vez que melhora no funcionamento da empresa, passando pelos setores de vendas, prestação de serviço, administrativo, auxiliando os gestores na tomada de decisões. Sendo assim, culmina por analisar as informações com veracidade e melhorar seus índices de desempenho. É uma técnica contínua, evitando fraudes e erros, além de ajudar a controlar a ineficiência, elevando o lucro e o crescimento da Organização.

Pode-se concluir que na Empresa Raviera se alcançou o objetivo do trabalho evidenciando a importância da auditoria interna na empresa privada e auxiliando os gestores na tomada de decisão, resguardando o patrimônio da empresa, corrigindo erros como o relatório de receita de vendas dos veículos seminovos e diminuindo o desperdício com o material de consumo, como os copos plásticos, contribuindo para o meio ambiente e assim diminuindo despesas e melhorando resultados.

Pode-se concluir também que o objetivo da auditoria interna na empresa Raviera Motors é prevenir contra eventuais erros e fraudes contribuindo com uma

informação fidedigna, proporcionando transparência sobre as atividades realizadas. Com suma importância contribuindo diretamente a diminuição de custos e despesas, diminuindo a ineficiência das operações e melhorando o índice de desempenho. São realizados testes na empresa Raviera confrontando as informações se estão de acordo com as regras, normas e princípios de contabilidade prezando por uma informação útil para seus usuários.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, M.C. Auditoria: um curso moderno e completo. 7^a ed. São Paulo: **Atlas**, 2010.
- ATTIE, W. Livro Auditoria. **Conceitos e Aplicações. 6^a Edição.** São Paulo: Editora Atlas, 2011.
- BRASIL. Normas Brasileiras de Contabilidade. **Norma Brasileira de Contabilidade nº 12.** Disponível em: <<http://www.portaldecontabilidade.com.br/nbc/t12.htm>>. Acesso em 03 mai. 2016.
- _____. Tribunal de Contas da União. **Portaria nº 280 de 08 de dezembro de 2010.** Disponível em: <<http://www.tcu.gov.br/Consultas/Juris/Docs/judoc/PORPN/20101214/PRT2010-280.doc>>. Acesso em 03 mai. 2016.
- CREPALDI, Silvio Aparecido. **Auditoria Contábil.** 9^o Ed. São Paulo- SP. Editora: Atlas, 2013.
- PAULA, Maria Goreth Miranda Almeida. **Auditoria Interna – Embasamento conceitual e Suporte tecnológico.** São Paulo: **Atlas**, 1999.
- RUBIO, Alessandra Cristina; SILVA, Josiane Marcacini; GUIMARÃES, Thiago Silva. **Auditoria Interna e sua Importância para as organizações.** Disponível em: <http://fapan.edu.br/media/files/2/2_118.pdf>. Acesso em 01 out. 2016.
- VERGARA S.C. Projetos e relatórios de Pesquisa em Administração. 3^o Ed. São Paulo: **Atlas**, 2010.

CAPÍTULO 16

METODOLOGIA PARA SELEÇÃO DO MÉTODO DE PREVISÃO DE DEMANDA DE ITENS PROMOCIONAIS NUMA EMPRESA DO RAMO VAREJISTA DO RIO DE JANEIRO

Data de aceite: 27/03/2020

Aline Vasconcellos Guedes Lima

Universidade do Estado do Rio de Janeiro – UERJ

ORCID: 0000-0003-4573-5636

Fábio Braun

Universidade do Estado do Rio de Janeiro – UERJ

ORCID: 0000-0002-1011-7929

Marcus Brauer

UERJ / UNESA / UNIRIO. Bolsista de
Produtividade da UNESA

ORCID: 0000-0002-6820-4179

Marcelo Silva Alves

Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial –
SENAI

ORCID: 0000-0001-5377-7372

Denílson Queiroz Gomes Ferreira

Universidade do Estado do Rio de Janeiro – UERJ

ORCID: 0000-0002-6009-8922

RESUMO: Este trabalho teve como objetivo identificar o melhor método de previsão de demanda para itens promocionais. Para tanto, foram analisados três produtos de uma empresa do segmento varejista do estado do Rio de Janeiro no período promocional de encarte. A partir das análises e projeções realizadas identificou-se que o método da média exponencial móvel obteve uma eficácia maior quando comparado a outros métodos

utilizados em virtude de apresentar menores desvios, possibilitando assim uma previsão mais assertiva e confiável.

PALAVRAS-CHAVE: Varejo, Itens Promocionais, Previsão, Demanda.

METHODOLOGY FOR SELECTING THE METHOD OF FORECASTING THE DEMAND FOR PROMOTIONAL ITEMS IN A RETAIL COMPANY IN RIO DE JANEIRO

ABSTRACT: This work aimed to identify the best demand forecasting method for promotional items. To this end, three products from a company in the retail segment of the state of Rio de Janeiro were analyzed during the promotional insert period. From the analyzes and projections performed, it was identified that the exponential moving average method obtained greater efficiency when compared to other methods used due to having less deviations, thus allowing a more assertive forecast and trustworthy.

KEYWORDS: Retail, Promotional Items, Forecasting, Demand.

1 | INTRODUÇÃO

A gestão de estoque é um ponto crítico para o negócio, visto que é um grande desafio encontrar o equilíbrio, a fim de garantir a

disponibilidade sem gerar excessos ou rupturas. O impacto de um estoque alto na empresa está diretamente ligado ao custo de armazenagem e ao recurso financeiro parado, por outro lado, um estoque muito baixo pode causar ruptura e impactar diretamente no cliente (CHING, 2010).

O ramo varejista é um setor econômico competitivo e instável, logo o cliente deve ser o foco do negócio (ALMEIDA et al., 2011). Com efeito, o varejo está automatizando e sofisticando as ferramentas de administração a fim de auxiliar e facilitar as negociações, integrando diversas áreas, como logística, supply chain e setor operacional (MULHERN, 1997).

Segundo Camargo Junior (2010), o avanço tecnológico capaz de agilizar e otimizar os processos internos da empresa, e o aumento da globalização exige que as empresas se reinventem constantemente, buscando alternativas capazes de alavancar seus resultados agregando diferencial competitivo.

Dessa forma, este estudo se faz necessário, pois se entende que implantar um sistema eficiente para cálculo de demanda faz com que a empresa tenha um estoque saudável, reduzindo custos e possibilitando uma maior segurança nas tomadas de decisões, sendo assim, garante que os itens não tenham atrasos nas entregas através de fornecedores e consequentemente não ocorra ruptura nas lojas.

As empresas investem em ações promocionais para incentivar as vendas, a fim de aumentar o fluxo de clientes nas lojas e aumentar o faturamento. Tendo em vista que a venda de itens promocionais na empresa em questão corresponde de 30% a 40% da venda diária, faz-se necessário um cálculo de previsão de demanda assertivo.

Este trabalho buscou avaliar e propor um método de previsão de demanda que melhor se adeque as características dos itens promocionais a fim de que não haja excesso e ruptura de itens em lojas. Para tanto, buscou-se apresentar o impacto do excesso de estoque nas lojas; apresentar o impacto da ruptura de estoque nas lojas e apresentar a importância da divulgação de promoções de itens para a demanda de vendas nas lojas.

2 | REFERENCIAL TEÓRICO

O ramo varejista tem como vantagem o contato direto com os consumidores, facilitando a fidelização dos clientes, permitindo que as empresas, através de seus funcionários, passem a conhecer melhor o perfil dos clientes, de forma a estabelecerem as melhores condições de atendimento (Gummesson, 2005).

Muitos atributos interferem na satisfação dos clientes, que podem ser classificados como atributos mais aparentes (qualidade, organização e disponibilidade dos produtos) e atributos mais sensíveis (psicológicos – iluminação, odor, ruídos)

(CHANG e LUAN, 2010). A conveniência, preço e o ambiente são aspectos importantes na preferência dos clientes às lojas (WATSON, VINEY & SCHOMAKER, 2002).

Kacen, Hess e Chiang (2013) alertam para o fato de que os consumidores preferem lojas que vendem produtos de alta qualidade a um preço baixo; mas eles também querem realizar suas transações rapidamente, de forma prazerosa, eficiente e segura, minimizando as possíveis incertezas decorrentes dos processos que envolvem a compra.

Embora haja vários motivos que justifiquem a presença de estoque nas empresas, a gestão dos estoques deve ser tratada com muita atenção, pois o custo para mantê-los pode representar de 20 a 40% do seu valor por ano. Contudo, a rotatividade dada ao estoque, determinada pela relação entre a quantidade vendida e a quantidade média mantida em estoque, determinará o quanto “saudável” ele estará, ou seja, quanto maior o giro do estoque, maior a liberação do ativo e consequentemente menor o custo de manutenção de armazenamento de itens (BALLOU, 2007).

O preço é um dos fatores determinantes na satisfação e fidelização dos clientes, que determina a competitividade de venda do varejo (VARKI & COLGATE, 2001). Os clientes apresentam referências de preços, o que estimula as redes varejistas a “promocionar” itens a fim de estimular a demanda de consumidores nas lojas e incrementar lucros. (LEVY, GREWAL, KOPALLE, & HESS, 2004).

O ramo varejista utiliza estratégias de promoção para influenciar o comportamento do consumidor através do preço. A exposição do preço influencia o cliente, pois quando o preço é finalizado com o número „99”, o cliente entende que o item apresenta um preço mais baixo (SCHINDLER; PATRICK, 1997; ANDERSON; DUNCAN, 2003); quando apresentam os itens como bônus pack – pague 1 leve 2 – versus desconto e garantia de preço baixo, os clientes entendem que os itens apresentam preços mais competitivos (DUTTA et al., 2006).

A promoção e propaganda interferem na percepção dos clientes sobre o posicionamento da marca. Através da imagem os clientes criam expectativas sobre a empresa e a marca. A propaganda fornece aos clientes detalhes sobre os produtos anunciados, como preço, localização e horário de funcionamento da empresa (PARENTE, 2000).

As empresas utilizam vários meios para atingir o máximo de consumidores, através de meios de comunicação. Muitas empresas utilizam diferentes elementos de promoção para atingir de forma mais eficaz o seu público alvo, fazendo com que os ajudem nas tomadas de decisões de compra (BOONE, KURTZ, 1998, p. 21).

A previsão de demanda tem como um dos seus objetivos dimensionar a quantidade ideal de itens no estoque, buscando minimizar problemas oriundos de variações das vendas, que podem acarretar em excessos ou rupturas, ocasionando perda de vendas. Uma boa qualidade da previsão de vendas pode permitir uma

gestão de estoques mais efetiva, proporcionando agilidade nas tomadas de decisão, melhorando o atendimento ao consumidor final e, principalmente, reduzindo custos logísticos operacionais referentes à movimentação desnecessária, como logística reversa ou armazenagem de produtos. (CONSUL e WERNER, 2010).

Segundo Souza (2012), os erros de previsão de demanda no setor varejista, corresponde a grande parte dos desvios que originam rupturas de estoques. Na maioria das vezes os erros de previsão ocorrem por se considerar apenas os parâmetros de reposição de estoques, definidos por critérios desprovidos de uma prévia análise do comportamento da demanda.

O cálculo de previsão de demanda de itens novos e produtos regulares são feitos de formas distintas, visto que os produtos regulares apresentam um histórico de venda, que pode servir como base para análise quantitativa. Já os itens novos são feitas análises mais subjetivas, seguindo opiniões de especialistas, ou através de uso de algum item similar como base de cálculo (TERSINE, 1994).

O método da média simples é realizado através do cálculo da soma da demanda dividida pela quantidade de períodos anteriores a serem analisados, o método pode acarretar distorções e erros devido a não consideração de fatores externos ou dados de tendência de mercado, entretanto é de fácil aplicação, sendo mais indicado para previsões em curto prazo. (POZO, 2010)

O método de média móvel analisa os dados históricos movendo o cálculo da média através da série temporal. É um método comumente utilizado devido à facilidade de implementação, porém não é indicado para séries que apresentam tendência e sazonalidade (MAKRIDAKIS; WHEELWRIGHT; HYNDMAN, 1998).

$$MM_n = \frac{\sum_{i=1}^n D_i}{n} \quad (1)$$

Onde,

MM_n = média móvel de n períodos;

D_i = demanda ocorrida no período i;

n = número de períodos;

i = índice do período.

Segundo Corrêa e Corrêa (2006) este método é uma média ponderada de dados históricos, onde valoriza mais os últimos valores observados na série temporal através da ponderação exponencial dos mesmos, de acordo com a proximidade ao período da previsão, desta forma, cada nova previsão gerada é mais próxima da previsão anterior, acrescida da diferença entre a demanda real e a estimativa gerada.

Como o mercado de varejo é dinâmico, as vendas são relacionadas a diversos fatores externos e internos. Dessa maneira, é imprescindível que sua previsão de

vendas utilize uma base de dados recente e de curto prazo. A técnica de suavização exponencial valoriza mais os últimos valores da série temporal, através da ponderação exponencial, sendo utilizada com frequência nas previsões de demanda por sua simplicidade e acurácia (PELEGRIINI, 2000).

$$M_t = M_{t-1} + \alpha (D_{t-1} - M_{t-1}) \quad (2)$$

Onde,

M_t = previsão para o período t;

M_{t-1} = previsão para o período t-1;

α = coeficiente de ponderação, que deve ser entre 0 e 1;

D_{t-1} = demanda do período t-1.

O valor da constante de suavização α é arbitrário. A constante α determina a velocidade de resposta do modelo frente a mudanças na demanda (Montgomery et al., 1990).

Para determinar o melhor método de cálculo de previsão de demanda foram calculados o MSE (erro médio quadrático) e o MAD (desvio absoluto médio). Para o cálculo do erro médio quadrático (MSE), utilizou-se a seguinte fórmula:

$$MSE = \frac{\sum_{i=1}^n (Y_i - \hat{Y}_i)^2}{n} \quad (3)$$

Onde,

Y_i = demanda real no período i;

\hat{Y}_i = demanda prevista no período i;

$Y_i - \hat{Y}_i$ = desvio ou erro de previsão;

n = número de períodos;

Para o cálculo do desvio absoluto médio (MAD), utilizou-se a fórmula a seguir:

$$MAD = \frac{\sum |x_i - \bar{x}|}{n} \quad (4)$$

Onde,

x_i = demanda real no período i;

\bar{x} = demanda prevista;

n = número de períodos.

3 | METODOLOGIA

O trabalho pode ser classificado como exploratório e quantitativo, pois será

baseado em análises de dados exportadas de um sistema ERP (Enterprise Resource Planning) buscando encontrar a melhor maneira para calcular a previsão de demanda para itens promocionais. Serão analisados dados de vendas promocionais no período de um ano de uma empresa do ramo varejista do estado do Rio de Janeiro. Para itens novos os cálculos serão baseados em históricos de itens semelhantes e opiniões de especialistas.

Como a venda promocional corresponde a aproximadamente 30% da venda da empresa, decidiu-se por fazer uma análise mais criteriosa, visto que a venda regular (itens que não estão em promoção) já apresenta um processo definido via MRP e o processo promocional não tem um padrão de cálculo.

Para a análise, serão utilizados todos os itens em promoção, porém serão calculados de acordo com seu tipo de promoção. Os itens que estão anunciados em encarte utilizarão a venda histórica do período de um ano no tipo de promoção “Encarte”, assim como os itens de TV e lâmina respeitarão os seus tipos de promoção. Caso o item não tenha histórico de venda nas ações, será realizado o cálculo através de um item similar, definido pelo comprador ou será analisada a venda regular do item.

Para o cálculo de previsão de demanda há diversos modelos propostos, entretanto, para este trabalho será focado nos modelos de previsão de demanda quantitativos baseados em séries temporais. Neste trabalho serão testados dois modelos: Média móvel e Média móvel exponencial.

Para verificação do melhor método, foram calculados o erro absoluto médio e o erro médio quadrático. Os erros de previsão influenciam na determinação da escolha do melhor método de cálculo de previsão. A técnica escolhida será a que apresentar o menor erro de previsão de demanda, ou seja, onde o desvio se aproximar mais de zero.

4 | RESULTADOS

Neste capítulo serão expostos os tipos de promoções, a importância e o peso de cada tipo de promoção na venda mensal da companhia, assim como o melhor modelo de cálculo de previsão de demanda. São realizados diversos tipos de promoções durante o mês. A venda promocional tanto em quantidade quanto em custo, representa aproximadamente 30% da venda da empresa do ramo varejista estudada.

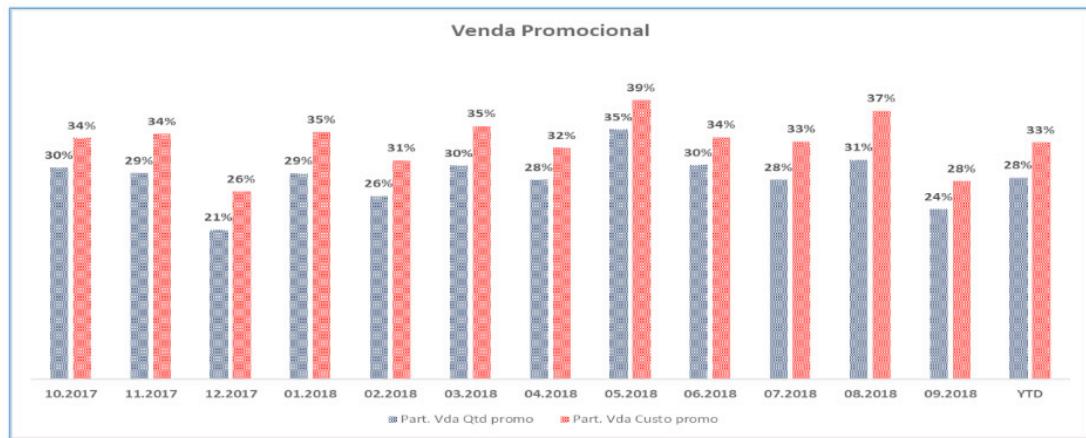


Gráfico 1 – Participação da Venda Promocional na Cia.

Fonte: autor (2018)

Já o encarte é um material desenvolvido para divulgar um grande número de itens, assim como divulgar lançamento de itens, promover marcas e mostrar para o cliente os itens em destaque com preços atrativos. Na empresa em questão, os encartes têm a duração aproximada de 15 dias, contendo em torno de 370 itens. Os itens divulgados no encarte representam 56% da venda em quantidade e 46% da venda custo da venda promocional, ou seja, aproximadamente 50% da venda dos itens promocionais são referentes à divulgação via encarte.

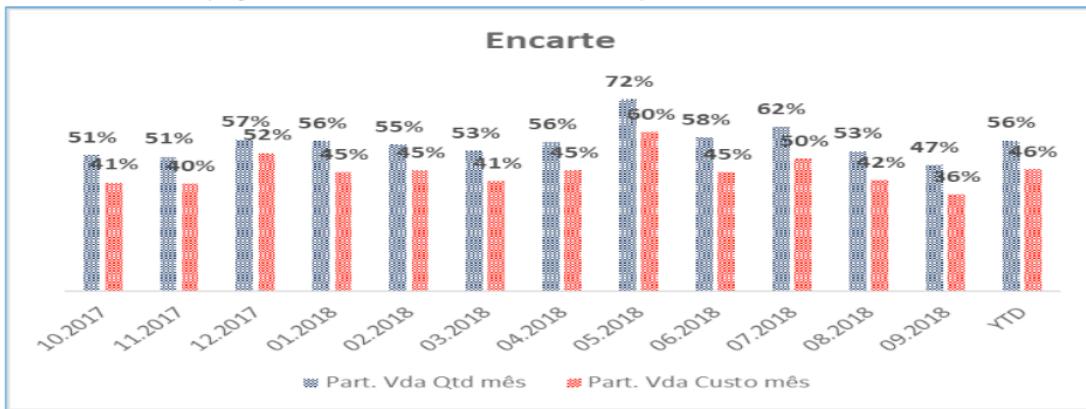


Gráfico 2 – Participação da venda de encarte na venda promocional

FONTE: AUTOR (2018)

A lâmina é o material desenvolvido para divulgar promoções mais agressivas. Tem a duração de 4 dias com o intuito de aumentar o fluxo de clientes na loja, oferecendo preços mais competitivo. O número de ofertas é inferior ao número de ofertas do encarte, sendo em torno de 85 ofertas. A venda da lâmina representa 15% da venda promocional no mês.

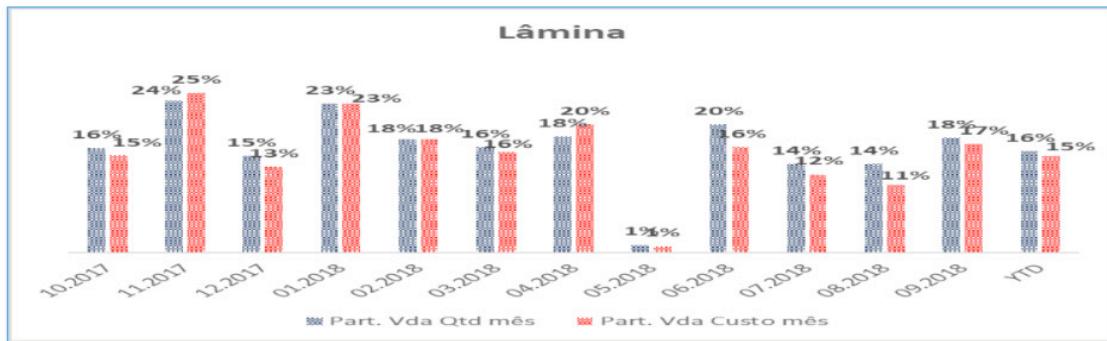


Gráfico 3 - Participação da venda da lâmina na venda promocional

FONTE: AUTOR (2018)

A TV é o meio de divulgação de promoções mais eficiente, pois atinge o maior número de pessoas com a divulgação de itens com preços competitivos a fim de aumentar o número de clientes nas lojas. As ofertas de TV têm o período menor, durante uma semana são divulgadas quatro TVs com itens distintos (Segunda-feira, Terça-feira, quarta e quinta-feira, e final de semana).

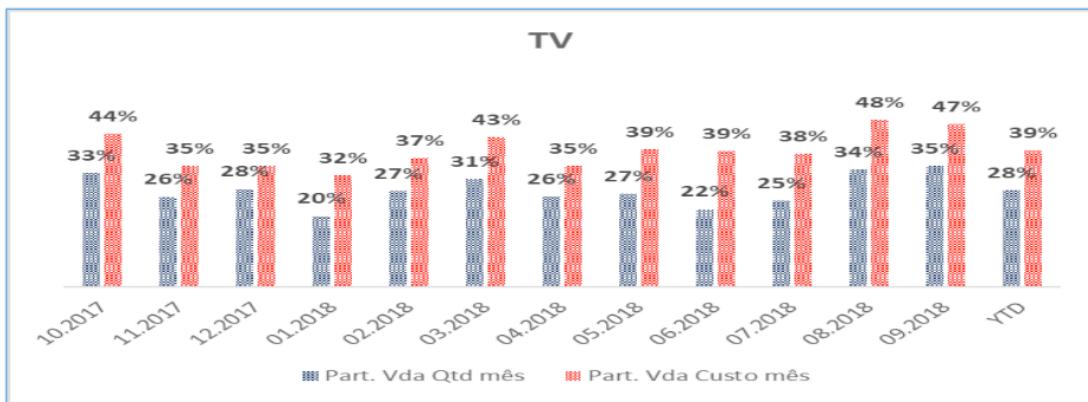


Gráfico 4 - Participação da venda da TV na venda promocional

FONTE: AUTOR (2018)

A venda da TV representa aproximadamente 28% da venda em quantidade e aproximadamente 39% da venda custa, ou seja, tem grande representatividade na venda de itens promocionais.

4.1 Métodos de cálculo de previsão de demanda

Os métodos mais indicados para cálculo de previsão de demanda para redes varejistas desconsiderando a sazonalidade, são os métodos de média móvel (MM) e média exponencial móvel (MME). Foram realizados cálculos da média móvel (fórmula 1) e média exponencial móvel (fórmula 2) de três produtos utilizando as fórmulas citadas acima. Foram feitos cálculos adotando $\alpha=0,2$, $\alpha=0,3$ e $\alpha=0,5$, porém para o cálculo de melhor coeficiente de ponderação (α), foi utilizado o recurso do

Excel, chamado Solver. O solver é um suplemento do Microsoft Excel utilizado para encontrar o valor ideal (máximo ou mínimo) de acordo com as restrições de cada problema. Utilizou-se as restrições de minimizar o erro médio quadrático (MSE) com as restrições de $\alpha \geq 0$ e $\alpha \leq 1$. Para o valor de “n” foi considerado uma base de venda de junho de 2017 a setembro de 2018 dos itens cadastrados na ação.

Mês	Nº Promoção	Venda diária (unidade)	MM	MME $\alpha=0,30$	MME $\alpha=0,50$	MME $\alpha=1,00$
Out/2017	200852603	2.689		2.689	2.689	2.689
Mar/2018	201143107	4.395		2.689	2.689	2.689
Abr/2018	201169124	4.653		3.201	3.542	4.395
Abt/2018	201195817	4.982	3.912	3.637	4.097	4.653
Jun/2018	201323373	4.364	4.677	4.040	4.540	4.982
Jul/2018	201339697	4.405	4.666	4.137	4.452	4.364
Jul/2018	201365322	3.547	4.584	4.218	4.428	4.405
Ago/2018	201395546	2.676	4.105	4.016	3.988	3.547
Ago/2018	201424189	2.830	3.543	3.614	3.332	2.676
Set/2018	201450991	3.731	3.018	3.379	3.081	2.830
MAD		791	824	727	574	
MSE		777.813	998.821	812.989	579.842	

Tabela 1: Cálculo da Média Móvel e Média Exponencial Móvel do produto 1.

Fonte: aUTOR (2018).

O período utilizado para os cálculos de previsão de demanda foi de junho de 2017 a setembro de 2018 para os produtos escolhidos de setores distintos (Mercearia, bebidas e bazar). Foi realizado o cálculo médio diário no período da ação, visto que cada ação corresponde a um período irregular e a ação escolhida para o cálculo foi o encarte.

De acordo com a tabela acima, foram gerados os gráficos para facilitar a exposição dos valores. Foram comparados a venda realizada com os modelos escolhidos para o cálculo de previsão de demanda, onde o gráfico 5 expõe a previsão de demanda através da média móvel do produto 1 (trata-se de um item do setor de mercearia) e o gráfico 6 a previsão de demanda através da média exponencial móvel.

Para o cálculo da média móvel foi utilizada a equação 1, considerando $n=3$. Já para o cálculo da média exponencial móvel utilizou-se a equação 2, adotando $\alpha=0,30$ e $\alpha=0,50$, e realizando o cálculo do α ideal no intuito de minimizar erros através do solver, onde encontrou-se o valor de $\alpha=1,00$. Para o cálculo dos desvios foram utilizadas as equações 4 e 5. Abaixo seguem os gráficos dos métodos utilizados (média móvel e média móvel exponencial) referente ao produto 1:

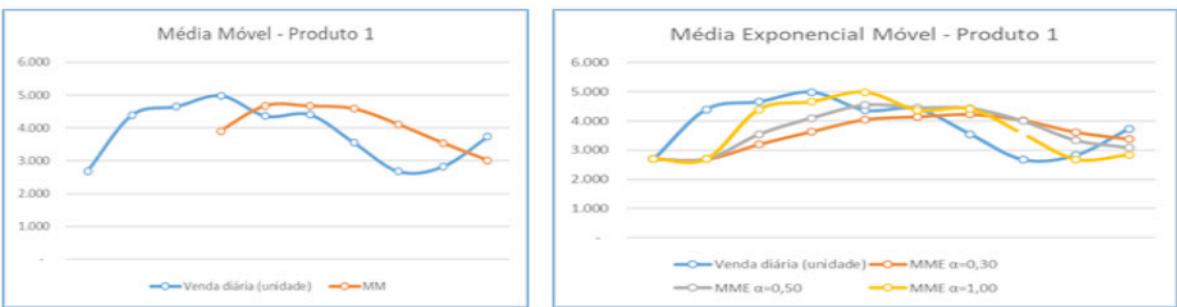


Gráfico 5 – Média Móvel e Gráfico 6 – Média Exponencial Móvel do produto 1.

Fonte: autor (2018)

Diante dos dados expostos, verificou-se que o método de média móvel exponencial é o modelo que mais se adequa ao cálculo de previsão de demanda para o produto 1, visto que apresenta os menores desvios. Abaixo seguem os gráficos dos métodos utilizados referente ao produto 2:

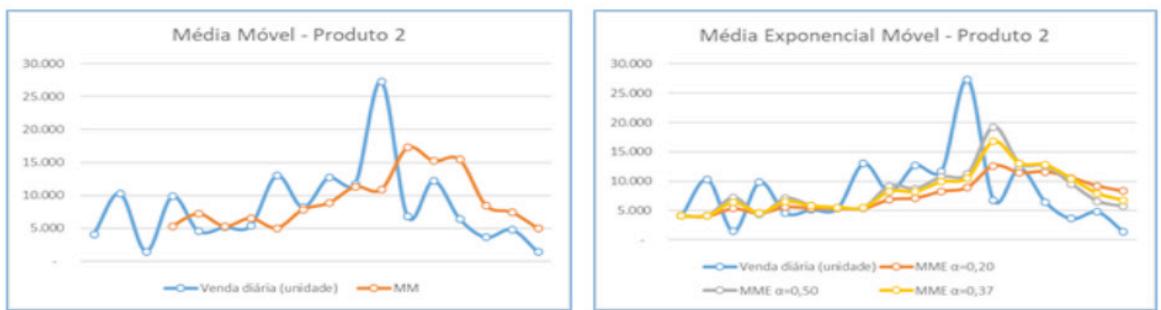


Gráfico 7 - Média Móvel e. Gráfico 8 - Média Exponencial Móvel do produto 2.

Fonte: autor (2018)

Como se trata de um item que a venda não é linear, pois se trata de um item do setor de bebidas onde há sazonalidade, o cálculo de previsão de demanda não é muito assertivo, porém através do método de média exponencial móvel, calculou-se o α ideal para minimizar o erro.

Verificou-se que com $\alpha = 0,37$ o método de média móvel exponencial é mais eficaz para a previsão de demanda do item 2.

Já para o item 3, referente ao setor de bazar, verificou-se que tem uma venda linear. Foram calculadas a média móvel e a média móvel exponencial para verificar o método mais eficaz. Foram adotados $\alpha=0,2$ e $\alpha=0,5$ para comparação e foi calculado o valor ideal de α , que foi igual a 0,57. Abaixo seguem os gráficos dos métodos utilizados referente ao produto 3:

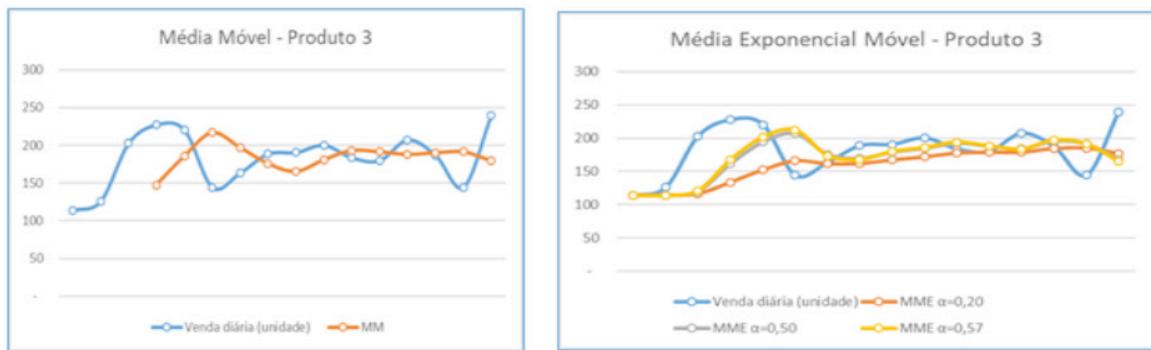


Gráfico 9 - Média Móvel e Gráfico 10 - Média Exponencial Móvel do produto 3.

Fonte: o autor (2018)

Nesse caso, verificou-se que o método da média móvel exponencial é o mais eficaz para o produto 3 com o valor de $\alpha=0,57$. Para a verificação do melhor método, foram calculados os desvios através do MAD e MSE, conforme explicado anteriormente. Abaixo seguem os gráficos de comparação dos métodos através do cálculo dos desvios por produto:



Gráfico 11: Comparação Desvios Absolutos Médios e Desvios Médios Quadráticos

Fonte: Autor (2018)

No método de média móvel exponencial o desvio absoluto é menor nos três produtos. Ademais, constatou-se que o método móvel exponencial é mais eficaz, pois apresenta os menores desvios, tanto no cálculo de desvio médio absoluto quanto no cálculo de desvio médio quadrático.

5 | CONCLUSÃO

Este trabalho propôs verificar o melhor método de previsão de demanda para itens promocionais analisando dados históricos de uma empresa do ramo varejista do estado do Rio de Janeiro a fim de garantir disponibilidade dos itens em todo o período promocional, atendendo a demanda dos consumidores.

Através das análises dos dados utilizando os métodos de média móvel e média móvel exponencial, e realizando os cálculos dos desvios, verificou-se que o método

de média móvel exponencial calculando o α (coeficiente de ponderação) através do suplemento do Excel “solver”, para minimizar os erros, foi o método mais eficaz.

Verificou-se também que o método não é tão eficiente para itens com sazonalidade, necessitando de uma análise de sazonalidade e uma análise qualitativa. Porém os dados analisados foram exportados de um sistema ERP, onde pode ocorrer cadastro de promoções do mesmo item no mesmo período, podendo acarretar distorções nas análises.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, S.; MAZZON, J.; DHOLAKIA, U.; MÜLLLER NETO, H. Os Efeitos da Participação em Comunidades Virtuais de Marca no Comportamento do Consumidor: Proposição e Teste de um Modelo Teórico. *Revista de Administração Contemporânea*, v.15, n.3, p.366-391, 2011.
- Alves, C. A.; Varotto, L. F.; Gonçalves, M. N. OBJETIVOS DE PREÇO E ESTRATÉGIAS DE PREÇO NO VAREJO: UMA ANÁLISE EMPÍRICA NO VAREJO PAULISTANO, 2011.
- BALLOU, R. H. Logística Empresarial: Transportes Administração de Materiais e Distribuição Física, 2 ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- Boone, L. E.; Kurtz, D. L. Marketing contemporâneo. Rio de Janeiro: LTC, 1998
- CAMARGO JUNIOR, J.B. Sistematização de projetos de implementação de Outsourcing de Processos Logísticos. 2010. 186p. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Metodista de Piracicaba, Piracicaba, 2010.
- Chang, E., & Luan, B. (2010). Chinese consumers' perception of hypermarket store image. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 22(4), 512-527.
- CHING, Y. H. Gestão de Estoques na cadeia de Logística Integrada SUPPLY CHAIN. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- CONSUL, F. B.; WERNER, L. Avaliação de técnicas de Previsão utilizadas por um Software de Gerenciamento de estoques no Setor Farmacêutico. XXX Enegep- Maturidade e desafios da Engenharia da Produção: Competitividade e condições no trabalho. São Carlos, 2010.
- Corrêa, C. A., & Corrêa, H. L. (2006). Administração de produção e operações: manufatura e serviços- uma abordagem estratégica (2. ed.). São Paulo: Atlas
- DIAS, M. A. P. Administração de Materiais: Uma Abordagem Logística. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2010
- DUTTA, S. et al. Price Matching Guarantees as Signals of Value: The Role of Perceived Risk and Estimate of Lowest Market Price. *Advances In Consumer Research*, v. 33, n. 1, p. 527-528, 2006.
- KACEN, Jacqueline J.; HESS, James D.; CHIANG, Wei-yu Kevin. Bricks or Clicks? Consumer attitudes toward traditional stores e online stores. *Global Economics and Management Review*, [S.I.], v.18, n. 1, p.12-21, Jan./ Apr. 2013.
- Levy, M.; Grewal, D.; Kopalle, P. K.; Hess, J. H. Emerging trends in retail pricing practice: implications for research. *Journal of Retailing*. 80 (3), 13-21, 2004.
- MONTGOMERY, D. C., JOHNSON, L. A. & GARDINER, J. S. (1990). Forecasting and time series

analysis, 2a ed., McGraw-Hill, Inc., New York.

Mulhern, F. J. (1997). Retail marketing: From distribution to integration. International Journal of Research in Marketing, 14(2), 103-124.

TERSINE, R. J. Principles of Inventory and Materials Management, 4 ed. Prentice-Hall International, 1994.

PARENTE, J. Varejo no Brasil: gestão e estratégia. São Paulo: Atlas, 2000.

Watson, A., Viney, H., & Schomaker, P. (2002). Consumer attitudes to utility products: a consumer behavior perspectives. Marketing Intelligence & Planning, 20(7), 394-404.

SCHINDLER., R. M.; PATRICK, N. K. Patterns of Right-most Digits Used in Advertised Prices: Implications for Nine-Ending Effects. Journal of Consumer Research, v. 24, p. 192-201, Sept. 1997.

SOUZA, K, G, N. de. Modelos de Estoques para bens de consumo em supermercados. 2010. 99 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Sistemas Logísticos). Escola Politécnica de São Paulo, SP, 2012.

POZO, H. Administração de recursos materiais e patrimoniais: uma abordagem logística. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

CAPÍTULO 17

QUALIDADE DA AUDITORIA, GOVERNANÇA E VALOR DE MERCADO: UM ESTUDO PARA O MERCADO ACIONÁRIO BRASILEIRO ENTRE 2010 E 2017

Data de aceite: 27/03/2020

Naiara Leite dos Santos Sant'Ana

Professora Adjunta do Departamento de Ciências Contábeis - FEAAC
Universidade Federal do Ceará - UFC
E-mail: naiarasantana@ufc.br

Paulo Celso Pires Sant'Ana

Mestre em Controladoria e Finanças - CEPCON
Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG
E-mail: santanapcelso@gmail.com

Aureliano Angel Bressan

Professor Titular do Departamento de Administração - FACE
Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG
Faculdade de Ciências Econômicas – FACE/
UFMG – Campus Pampulha
E-mail: aureliano.bressan@gmail.com

governança foi construído por meio do método de componentes principais cujas dimensões observadas, foram: composição do conselho de administração, estrutura de propriedade e controle, compensação aos gestores, proteção dos acionistas minoritários, transparência, e qualidade da auditoria independente. Conclui-se que a qualidade da auditoria é a dimensão que mais tem relevância para as melhores práticas de governança corporativa, com 30,87%, seguida por proteção aos acionistas minoritários, com 20,33%; compensação aos gestores, 16,65%; estrutura de propriedade e controle, 13,99%; composição do conselho de administração, 10,15% e, por último, transparência, 8,01%.

PALAVRAS-CHAVE: Índice de Governança Corporativa; Qualidade da Auditoria; Valor de Mercado; Método de Componentes Principais

AUDIT QUALITY, GOVERNANCE AND MARKET VALUE: A STUDY FOR THE BRAZILIAN STOCK MARKET BETWEEN 2010 AND 2017

ABSTRACT: The aim of this paper was to construct a corporate governance index of Ibovespa companies for the years 2010 to 2017 and to analyze the relationship between this and the companies' market value. The sample consisted of 26 companies which

RESUMO: O objetivo neste trabalho, foi o de construir um índice de governança corporativa das companhias do Ibovespa, para os anos 2010 a 2017 e, analisar a relação entre esse e o valor de mercado das empresas. A amostra foi constituída por 26 empresas as quais permaneceram constantes em todos os rebalanceamentos da carteira. O artigo contribui com a percepção da qualidade da auditoria como um importante aspecto dentre as boas práticas de governança corporativa. O índice de

remained constant in all portfolio rebalances. The article contributes to the perception of audit quality as an important aspect of good corporate governance practices. The governance index was constructed using the principal components method, whose dimensions observed were: composition of the board of directors, ownership and control structure, compensation to managers, protection of minority shareholders, transparency, and quality of independent audit. It is concluded that the quality of the audit is the most relevant dimension for the best corporate governance practices, with 30.87%, followed by protection to minority shareholders, with 20.33%; compensation to managers, 16.65%; ownership and control structure, 13.99%; composition of the board of directors, 10.15% and, lastly, transparency, 8.01%.

KEYWORDS: Corporate Governance Index; Audit quality; Market Value; Main Component Method

1 | INTRODUÇÃO

São intrínsecos à separação de propriedade e controle a delegação de poder e a ocorrência de assimetria informacional sendo, portanto, pontos a serem trabalhados pela governança corporativa (SABBATINI, 2010). Percebe-se, como uma situação difícil de acontecer, a maximização da utilidade dos acionistas por meio das decisões dos gestores (LADEIRA, 2009), pelo fato de os últimos atuarem em prol de seus próprios interesses. Como forma de minimizar esse conflito, tem-se a alternativa de remunerar o gerente, em parte, com ações (WESTON, 1969). Segundo Silva, Bonfim, Gonçalves e Ninyama (2018), as boas práticas de governança corporativa podem ser mensuradas por meio de uma série de dimensões, tais como composição do conselho de administração, estrutura de propriedade e controle e, compensação aos gestores. Além destas categorias, neste trabalho analisam-se proteção dos acionistas minoritários, transparéncia e qualidade da auditoria independente. Dessa forma, o objetivo deste trabalho foi o de construir um índice de governança corporativa – IGC 2019 das companhias do Ibovespa, para os anos 2010 a 2017 e, com o objetivo de analisar a relação de seus componentes e o valor de mercado das empresas abertas no Brasil.

Na oportunidade em que se perceberam as boas práticas de governança corporativa como minimizadoras dos conflitos de agência entre os interesses dos diretores e acionistas das firmas, tais mecanismos tornaram-se alvo das organizações (VIEIRA *et al.*, 2011). Boa parte das melhores práticas da governança corporativa se baseiam nas evidências acerca da qualidade do trabalho desempenhado pelos agentes, fornecidas pelas informações contábeis, com o objetivo de reduzir os conflitos entre agente e principal (BUSHMAN e SMITH, 2001; SLOAN, 2001). Hung e Cheng (2018) enfatizam a importância de os auditores terem um maior cuidado com a auditoria, principalmente nos casos em que as empresas realizam uma

grande quantidade de transações complexas, pois são esses os casos mais comuns de assimetria informacional, falhas de auditoria e responsabilização de auditores. Negociações nas quais o agente tem informação privilegiada em relação ao principal acontecem com assimetria informacional (MYERS e MAJLUF, 1984). A atuação de auditores é observada como uma maneira de melhorar a credibilidade e a qualidade das informações contábeis, diminuindo, assim, a assimetria informacional (WATTS e ZIMMERMAN, 1983). A divulgação de informações úteis privilegia a qualidade da decisão de investimento por parte dos *stakeholders* (BRIGHAM, GAPENSKI e EHRHARDT, 2001). As firmas que atentam para questões relacionadas à ética e à conduta são as que geram mais lucros para os acionistas (SROUR, 2008).

2 | LITERATURA RELACIONADA

2.1 Custos de Agência, Assimetria Informacional e Sinalização

Para Matos (2001), os custos de agência podem ser descritos como o resultado da subtração entre o valor ideal da firma (na ausência de conflitos de interesse) e seu valor real (mensurado por meio da negociação entre as partes). Assim, o autor demonstra que, para se encontrar uma estrutura ótima de capital, é necessário que a firma busque minimizar os custos de agência envolvidos, também entre os próprios acionistas e gestores. Além dos custos incorridos com a preparação da companhia para a modificação na estrutura de propriedade, é necessário incorrer em custos de monitoramento e controle. Os gestores, na busca por maximizar a sua utilidade, nem sempre o fazem de acordo com o interesse dos proprietários e, como consequência, pode haver redução na qualidade da informação contábil (SCHIPPER, 1989). A manipulação das demonstrações contábeis, de forma a mascarar o desempenho financeiro real da companhia, pode ser realizada para prejudicar o entendimento dos usuários da informação, assim como para influenciar o estabelecimento de contratos (HEALY e WAHLEN, 1998). Bushman e Smith (2001) encontraram evidências de que a divulgação transparente das informações influencia positivamente a governança corporativa, reduzindo os possíveis problemas de agência entre acionistas e administradores.

De acordo com Okimura (2003), o processo da governança corporativa é constituído de uma série de estruturas, regulamentos e acordos legais entre o principal e o agente. Consistência-se por meio de um contrato entre as duas partes, no qual o objetivo é alinhar os interesses e gerar riqueza. Nessa linha, para Love (2011), uma governança corporativa mal implementada gera o incremento dos custos de agência. Segundo Myers e Majluf (1984), a assimetria informacional ocorre quando uma das partes envolvidas em transações, administradores, tem alguma informação privada relevante, sem que os investidores possam acessá-las. Khalil *et al* (2019)

encontraram evidências de que assimetria informacional tem impacto no mercado de capitais e que a tempestividade da informação financeira tem papel de destaque nessa influência. Em seu trabalho seminal analisando o mercado estadunidense de carros usados, Akerlof (1970) formulou o preceito de que, em transações marcadas pela assimetria informacional, a parte detentora de melhores informações fará uso desse desequilíbrio em proveito próprio. Dessa forma, o mercado ficará com excesso de contratos caracterizados como de má qualidade, tornando-se desbalanceado.

Segundo Malacrida e Yamamoto (2006), a divulgação contábil consiste em uma fundamental ferramenta para mitigar a assimetria informacional presente no mercado de capitais e registrada como uma das causas basilares das diferenças entre os custos de capital e o valor da empresa. Hung e Cheng (2018) atrelam o alto risco da auditoria a questões de assimetria informacional, indicando que o aumento da complexidade das informações eleva a assimetria informacional e diminui a transparência. Spence (1973), em trabalho seminal sobre os mercados de trabalho, avaliou maneiras de candidatos a um emprego se comportarem, no intuito de reduzirem a assimetria informacional que prejudicasse a capacidade de serem selecionados por potenciais empregadores. Este estudo desencadeou vários outros na literatura, aplicando a teoria da sinalização a cenários de seleção que ocorrem em diversas disciplinas, da antropologia à zoologia (BIRD e SMITH, 2005).

2.2 Governança corporativa e Valor de Mercado

Os interesses dos usuários da informação contábil, assim como o alcance efetivo do objetivo do negócio, são percebidos por meio de um conjunto de práticas e comportamento, denominado governança corporativa (BENITES e POLO, 2013). Após as fraudes contábeis de grandes companhias, como a *Enron* e a *WorldCom*, e a percepção de desvios éticos, que ocorreram no início do século XXI, a atenção voltou-se para empresas com informações transparentes e fidedignas. E companhias que se esforçam no sentido de promover a redução do conflito entre agentes, expropriação do acionista, maior independência dos auditores, para que os interesses dos investidores sejam protegidos. A principal estratégia corporativa para fazer frente ao aumento substancial do volume das transações econômicas e buscar padrões elevados de governança corporativa foi a adoção de sistemas informatizados, os quais agilizam os processos de negócios e contribuem para aperfeiçoar o controle interno das empresas (LANG e LUNDHOLM, 2000; SLOAN, 2001; LEUZ, NANDA e WYSOCKI, 2002; ALMEIDA e ALMEIDA, 2009; SILVA *et al.*, 2018 e VAZ, 2018).

No trabalho de Brown e Caylor (2006) foi encontrado que ocorre acréscimo no valor de mercado da firma quando o conselho de administração não é presidido pelo executivo chefe da companhia. Segundo Coombes e Wong (2004), a distinção das

funções é desejável para que não se perca no quesito independência. A instalação de um comitê de auditoria independente (BAXTER e COTTER, 2009; AHMED e HENRY, 2012) e o tamanho do conselho de administração têm relação com o incremento da qualidade da informação contábil reportada aos *stakeholders*. A auditoria externa e os conselhos fiscal e da administração atuam como mediadores entre os interesses dos proprietários e gerentes (LADEIRA, 2009). A independência do conselho de administração pode ser percebida como reduzida, se a propriedade da companhia for concentrada, devido ao fato de a indicação dos membros do conselho ser realizada, em vários casos, pelo acionista majoritário (TINOCO, ESCUDER e YOSHITAKE, 2011). Tal fato pode acentuar os conflitos existentes entre minoritários e controladores e deturpar o objetivo do conselho de administração, que é o de atender aos interesses de todos os acionistas (MINADEO, 2019). Este último autor, pontua que essa situação pode ser amenizada por meio da instauração do conselho fiscal.

Jensen e Meckling (1976) definem a estrutura de propriedade como uma relação entre quantidade de recursos alocados por gestores e investidores. A estrutura de propriedade e o controle variam bastante entre países, afetando diretamente o nível de governança corporativa. Silveira (2015), avaliando o cenário brasileiro, no qual há elevada concentração acionária, constatou que os principais conflitos de governança decorrem da sobreposição dos acionistas majoritários aos minoritários. No estudo de Leal *et al.* (2002) constatou-se que, no país, mesmo quando não há um acionista controlador, as companhias, comumente, acabam por ser controladas pelos três maiores acionistas, levando ao estreitamento do controle e a possíveis conflitos de governança entre as partes. Trata-se do reflexo da reduzida proteção legal aos investidores e da elevada concentração de propriedade e controle (BERNHOEFT e GALLO, 2003).

Nos estudos de Hall e Liebman (1998) ficou demonstrado que o desempenho do gestor está atrelado positivamente à sua compensação, principalmente com o aumento do valor das ações que ele detém. Já para Wong (2009), para que os gestores atuem sempre no melhor interesse da companhia, os incentivos financeiros fazem-se vitais, visto que os investidores externos não têm meios de acompanhar todos os processos internos da empresa. Para Krauter (2013), há evidências de que o resultado financeiro das firmas brasileiras é influenciado diretamente pelo esquema de remuneração dos gestores. No intuito de determinar a remuneração dos gestores, é interessante que os acionistas desenvolvam indicadores de desempenho que funcionem como uma variável *proxy*, a fim de se obter a medida de esforço dos agentes (MATOS, 2001).

A proteção aos acionistas minoritários é uma medida de governança corporativa fundamental para o equilíbrio do mercado, pois essa é uma proteção jurídica que

visa garantir o direito de participação dos acionistas minoritários nas companhias. De acordo com La Porta *et al.* (1998), os direitos são exercidos em maior ou menor grau, dependendo do ambiente legal do país em que as empresas operam. No Brasil, a Lei nº 10.303/2001 e, mais recentemente, a Lei nº 13.303/2016, têm o objetivo de permitir maior acesso do pequeno investidor ao mercado de valores mobiliários, por meio da negociação com sociedades anônimas de capital aberto e/ou sociedades de economia mista. Essas leis, têm o intuito de proporcionar maior amparo e segurança aos investidores, estabelecendo regras a serem seguidas por todos, protegendo o interesse daqueles que detêm uma fatia menor das companhias.

Como forma de reduzir a assimetria e aumentar a transparência, de acordo com as boas práticas de governança corporativa, tem-se a sugestão de que as companhias publiquem informações adicionais. Como exemplos, citam-se o código de conduta, também denominado código de ética, e a política de negociação de ações. “A criação e o cumprimento de um código de conduta elevam o nível de confiança interno e externo na organização e, como resultado, o valor de dois de seus ativos mais importantes: sua reputação e imagem” (IBGC, 2015, p. 93). Os membros dos conselhos das empresas de capital aberto vêm se preocupando com questões éticas, devido à Reputação das companhias (SECURATO, 2003). Dentre as práticas que devem ser adotadas pelas empresas, de acordo com o indicado no código de conduta delas, destacam-se “fomentar a transparência, disciplinar as relações internas e externas da organização, administrar conflitos de interesses, proteger o patrimônio físico e intelectual, e consolidar as boas práticas de governança corporativa” (IBGC, 2015, p. 94).

A propensão à contratação de uma firma de auditoria *Big Four* é maior quando se observam conflitos e custos de agência expressivos (FAN; WONG, 2005). A função do auditor é a de restringir a assimetria de informações entre as partes (DANG, 2004) e, dessa forma, representar um acréscimo na qualidade das demonstrações contábeis (BECKER *et al.*, 1998). O tempo decorrido entre a divulgação das demonstrações contábeis e a divulgação do relatório de auditoria é denominado *audit delay*, na literatura internacional, e é considerada um indicativo para qualidade da auditoria Ashton *et al.* 1987; Johnson, 1998; Imam I 2001; Afify, 2009; Braunbeck, 2010, Quando o auditor detectar um maior risco, advindo de um controle interno fraco, maiores serão os honorários cobrados (HOGAN e WILKINS, 2008; CHUNG e WYNN, 2014). Dessa forma, boas práticas de governança corporativa podem fortalecer o controle interno e, consequentemente, diminuir os honorários pagos (BEDARD e JOHNSTONE, 2004; MUNSIF *et al.*, 2011).

Posto que o lucro é o principal interesse do investidor, percebe-se um aumento da qualidade das informações contábeis advindas da atuação do comitê de auditoria, uma vez que os membros são selecionados pelos acionistas majoritários

e minoritários. O conservadorismo condicional tem relação com a informação contábil reportada com maior qualidade (BAIOCO e ALMEIDA, 2017). O mercado comprehende como uma sinalização positiva a instalação de um comitê de auditoria (WILD, 1996). Os auditores externos são os profissionais responsáveis por verificar se as demonstrações financeiras são adequadamente apresentadas de acordo com as legislações regulamentadoras, bem como se elas refletem a condição econômica e os resultados operacionais reais da entidade. Compete a eles trabalhar no sentido de impossibilitar ações que possam vir a ser qualificadas como manipuladoras da realidade financeira da empresa (DANTAS e MEDEIROS, 2015).

3 | PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A amostra foi composta por 26 empresas com ações constantes em todos os rebalanceamentos da carteira de ativos teórica Ibovespa no período de 2010 a 2017 e estão descritas no apêndice deste estudo. Analisaram-se, no total, 4.160 observações. Os dados foram obtidos por meio do sítio da Comissão de Valores Mobiliários - CVM e na Plataforma Quantum®.

O índice foi estimado por meio da análise de componentes principais. A análise de componentes principais (*principal component analysis*, ou PCA) é uma técnica estatística multivariada que tem por objetivo explicar a estrutura de variância e covariância de um conjunto de variáveis, por meio da construção de suas combinações lineares (MINGOTI, 2007). Segundo Alexander (2009), a análise de componentes principais pode ser aplicada a qualquer conjunto de séries estacionárias, sendo estas de alta ou baixa correlação entre si, porém, a técnica é mais bem empregada em sistemas altamente correlacionados. Os componentes principais podem ser estimados tanto pela matriz de covariância das variáveis originais quanto pela matriz de correlação. Quando estimados pela matriz de covariâncias, suas estimativas são influenciadas pela volatilidade dos dados e, caso estimados pela matriz de correlações, são influenciados pelas correlações entre as variáveis (ALEXANDER, 2009). Dessa forma, a análise de componentes principais estimada por meio da matriz de covariâncias pode ser de pouca utilidade, quando há muita discrepância entre as variáveis do modelo (MINGOTI, 2007). Nesse caso, utilizar a matriz de correlação promove a padronização das variáveis, de forma a minimizar os efeitos de variabilidades muito distintas, que é o caso da análise realizada neste artigo.

Segundo Alexander (2009), a PCA pode ser utilizada para solucionar problemas de dados ausentes e de variáveis explicativas colineares. Dessa forma, é possível condensar as informações em um número menor de variáveis (componentes principais) que não apresentam correlação entre si e com baixa perda de informações. A apuração dos componentes principais parte da decomposição da matriz de

correlação amostral $R_{p \times p}$, e podem ser expressas por:

$$Y_j = e'_j Z = e_{j1} Z_1 + e_{j2} Z_2 + \dots + e_{jp} Z_p, \quad j = 1, 2, \dots, p$$

em que:

e_j é o autovetor normalizado correspondente ao autovalor; λ_j da matriz $R_{p \times p}$ e, Z é a matriz de variáveis padronizadas.

Com isso, obtém-se um escore Y_j de cada componente para cada elemento amostral. A interpretação das componentes se dará pela correlação de cada variável com cada componente, que é calculada por: $r_{Y_j, Z_i} = e_{ji} \sqrt{\lambda_j}$

Segundo Mingoti (2007), o sistema de variabilidade das p variáveis originais é aproximado pelo sistema que contém k componentes principais, sendo $k < p$, com a qualidade da aproximação medida por meio da proporção da variabilidade total dos dados que é explicada por esses componentes. Além disso, a autora ressalta a importância da utilização de componentes que tenham interpretação prática, mesmo que para isso seja necessário incluir na análise componentes que tenham baixo poder explicativo.

4 | RESULTADOS E DISCUSSÃO

A primeira dimensão é denominada composição do conselho de administração e contempla as variáveis tamanho do conselho efetivo e grau de independência deste conselho. A média e o desvio padrão a cada ano, e o total do período, são apresentados na Tabela 1.

Ano	Média TamConsEfet	DP TamConsEfet	Média GrauIndepCons	DP GrauIndepCons
2010	8,9231	2,7846	0,1808	0,2485
2011	9,6538	2,1898	0,2283	0,2474
2012	9,1538	1,9327	0,2187	0,2415
2013	9,6154	2,0606	0,2351	0,2170
2014	8,8462	2,4280	0,2455	0,2442
2015	8,5000	2,6115	0,3225	0,2635
2016	9,0000	2,2978	0,3718	0,2536
2017	9,0385	1,9490	0,3894	0,2388
Total	9,0913	2,2897	0,2740	0,2510

Tabela 1 – Estatísticas descritivas para a dimensão “composição do conselho de administração”

Fonte: Resultados da pesquisa (2019).

O tamanho médio do conselho efetivo foi de 9,09 (com mínimo de 8,50 e máximo

de 9,65 membros), com desvio padrão de 2,2897. Por sua vez, a média para grau de independência do conselho foi de 0,2740, com desvio de 0,2510. Segundo o trabalho de Ferreira (2012), a mesma pessoa ocupando as funções de diretor executivo e presidente do conselho tem impacto negativo na eficiência. A segunda dimensão é denominada compensação aos gestores e contempla as variáveis remuneração total à diretoria executiva e variação desta remuneração. A média e o desvio padrão a cada ano, e o total do período, são apresentados na Tabela 2.

Ano	Média Remuneração	DP Remuneração	Média Variação	DP Variação
2010	16.899.726,19	20.050.015,59	1,35	3,49
2011	24.602.549,71	37.399.906,33	0,29	0,59
2012	22.786.253,52	21.764.037,00	0,25	0,52
2013	21.679.135,11	16.861.610,78	0,02	0,36
2014	22.963.477,43	17.828.823,87	0,59	2,37
2015	27.524.780,62	24.793.127,99	0,19	0,94
2016	22.987.913,48	19.124.827,64	0,08	0,71
2017	28.469.738,69	31.458.167,80	0,41	0,84
Total	23.489.196,84	24.426.606,53	0,40	1,63

Tabela 2 – Estatísticas descritivas para a dimensão “compensação aos gestores”

Fonte: Resultados da pesquisa (2019).

O ano de 2017 foi o que apresentou a maior média de remuneração no período, com valor total de R\$ 28.469.739,69, sendo este superior à média do período. A variação média desta remuneração foi de 0,40, com desvio padrão de 1,63. Toigo, Hien e Kroenke (2018) avaliaram as características fundamentais entre governança corporativa e desempenho, no contexto de fusões e aquisições com troca de controle, de 42 empresas, entre os anos de 2006 e 2010. Os autores concluíram, de forma geral, que o aumento dos mecanismos de governança, conjuntamente com o desempenho superior das firmas, auxiliou no monitoramento dos gestores pelos agentes, dirimindo, assim, possíveis conflitos de agência posteriores à mudança de controle. A terceira dimensão é denominada estrutura de propriedade e controle, e contempla as variáveis ações ordinárias com o maior acionista e com os três maiores acionistas, quantidade de maiores acionistas, e direito sobre o fluxo de caixa. A média é apresentada na Tabela 3.

Ano	Ações ON Maior Contr.	Ações ON3 Maiores Contr.	N Maior Acionistas	Dir. Fluxo Caixa
2010	0,39	0,59	3,35	0,27
2011	0,38	0,60	3,58	0,28
2012	0,38	0,61	3,69	0,28
2013	0,37	0,60	3,77	0,28
2014	0,41	0,64	3,69	0,32
2015	0,41	0,64	3,42	0,31
2016	0,38	0,60	3,65	0,29
2017	0,40	0,55	3,62	0,31
Total	0,39	0,60	3,60	0,29

Tabela 3 – Média para a dimensão “estrutura de propriedade e controle”

Fonte: Resultados da pesquisa (2019).

Observam-se, ao longo do período, pequenas variações na média das variáveis apresentadas, especialmente ações ON maior controlador e direito ao fluxo de caixa. Silva *et al* (2018) estudaram a relação entre qualidade do lucro e governança corporativa. Qualidade da auditoria, concentração de propriedade (ON), segmento diferenciado de governança corporativa, participação de instituições financeiras e participação do controlador nos fluxos de caixa (PN) foram as *proxies* para governança corporativa. Os autores concluíram que a qualidade do lucro é influenciada pela participação do controlador nos fluxos de caixa.

Proteção aos acionistas minoritários é a componente da quarta dimensão com as variáveis *payout*, direito de voto PN, internacionalização da empresa, e prioridade no reembolso, apresentados na Tabela 4.

Ano	<i>Payout</i>	Dir Voto PN	Internac. empresa	Prior. Reemb.
2010	0,13	0,04	0,46	0,42
2011	2,95	0,04	0,58	0,38
2012	1,70	0,04	0,50	0,38
2013	1,21	0,04	0,42	0,35
2014	1,03	0,04	0,50	0,35
2015	- 9,74	0,04	0,50	0,35
2016	2,20	0,04	0,46	0,35
2017	0,66	0,04	0,54	0,31
Total	0,02	0,04	0,50	0,36

Tabela 4 – Média para a dimensão “proteção aos acionistas minoritários”

Fonte: Resultados da pesquisa (2019).

Percebe-se que há alta variabilidade no *payout* médio ao longo do período, especialmente em 2015, único ano negativo cuja média foi de -9,74. Por outro lado, a variável direito de voto das ações preferenciais se manteve estável por todo o

período.

A quinta dimensão, denominada transparência, é composta por duas variáveis, conselho fiscal efetivo e código de conduta. Em relação ao código de conduta, a média ficou em 0,34, demonstrando que, no período, em 34% das vezes verificou-se a presença do código de conduta, com desvio padrão de 0,47. Para conselho fiscal efetivo, a média foi 3,41, com variabilidade de 1,79. A última dimensão é denominada qualidade da auditoria e contempla as seis variáveis: tempo de relacionamento auditor-cliente (*tenure*); especialização da firma de auditoria em determinado setor econômico (*expertise*); presença de comitê de auditoria (comitê); tempo transcorrido entre a divulgação das demonstrações contábeis pela empresa cliente e do relatório de auditoria, pela firma de auditoria; valor total em honorários recebidos pela firma de auditoria (honorários); e a verificação se a companhia é mais conservadora na contabilização de fatos que afetam o lucro (Conservadorismo – modelo Basu 1997). A média é apresentada na Tabela 5.

Estatística	Tenure	Expertise	Comitê	Delay	Honorários	Conservadorismo
Média	2,9712	0,5250	0,5845	72,8210	0,00012	-0,0043

Tabela 5 – Média para a dimensão “qualidade da auditoria”

Fonte: Resultados da pesquisa (2019).

Em relação à especialização, a média total para o período foi de 0,5250. A única variável negativa foi conservadorismo, com média de -0,0043.

A proposta, neste artigo, foi a construção de um índice de governança corporativa (IGC) para as empresas da amostra, composto a partir de 20 variáveis distribuídas em seis dimensões de análise que são: composição do conselho de administração, compensação aos gestores, estrutura de propriedade e controle, proteção aos acionistas minoritários, transparência e, qualidade da auditoria. Com vistas a reduzir o número de dimensões e propor um índice que seja representativo das variáveis *proxies* das boas práticas de governança corporativa, utilizou-se a análise de componentes principais (ACP). Ressalta-se que os dados passaram pelo processo de padronização por meio da subtração da média e divisão pelo desvio padrão. O objetivo deste procedimento é garantir que as ponderações no índice não sejam feitas pautando-se na diferença de unidade de medida, e sim na variabilidade dos dados. Na Tabela 6 apresentam-se os resultados do índice e as estatísticas descritivas.

Empresa	IGC	Desvio padrão	Mínimo	Máximo
VALE3	0,7100	0,1636	0,5569	1,0000
EMBR3	0,5957	0,0391	0,5372	0,6568
BRFS3	0,5693	0,0540	0,5214	0,6652
UGPA4	0,5667	0,0613	0,4357	0,6185
LREN3	0,5280	0,0496	0,4751	0,5948
CCRO3	0,5159	0,0345	0,4729	0,5776
ABEV3	0,5010	0,0831	0,3170	0,5727
CSNA3	0,4875	0,0665	0,4272	0,6234
NATU3	0,4871	0,0600	0,4311	0,5768
FIBR3	0,4748	0,0540	0,4070	0,5825
BRKM5	0,4386	0,0668	0,3815	0,5764
RAIL3	0,4326	0,1192	0,2882	0,5644
CYRE3	0,4295	0,0262	0,3939	0,4766
LAME4	0,4188	0,0455	0,3549	0,4786
CPLE6	0,4184	0,0186	0,3897	0,4457
PETR3	0,4001	0,0538	0,3556	0,5297
USIM5	0,3926	0,0806	0,2029	0,4634
CMIG4	0,3922	0,0228	0,3686	0,4339
CSAN3	0,3917	0,0229	0,3572	0,4185
JBSS3	0,3818	0,0229	0,3382	0,4154
SBSP3	0,3716	0,0290	0,3191	0,4175
CPFE3	0,3655	0,0475	0,3104	0,4323
MRVE3	0,3624	0,1912	0,1255	0,4772
GOAU4	0,3553	0,0274	0,3036	0,3940
BRAP4	0,3440	0,0165	0,3122	0,3648
GGBR4	0,3340	0,0402	0,2650	0,3921

Tabela 6 – Índice de governança corporativa para as empresas da amostra

Fonte: Resultados da pesquisa (2019)

O índice de qualidade da governança foi calculado pela média ponderada de todos os componentes gerados, sendo os pesos dados pelas suas respectivas variâncias, conforme preconiza a análise de componentes principais. Em seguida, o indicador foi ajustado de forma que os resultados ficassem no intervalo entre 0 e 1, em que quanto maior for o valor, melhor a qualidade da governança corporativa. Silva e Martins (2018), analisando 213 empresas da B3, entre 2010/2013, estimaram um índice de qualidade de governança corporativa, o qual apresentou relevância explicativa ao mensurar valor da firma e da governança a partir de sete dimensões representativas (composição do conselho de administração, estrutura de propriedade e de controle, incentivo aos administradores, *disclosure*, proteção aos investidores, comitê de auditoria e assimetria de informação). A Vale foi a empresa que obteve o melhor IGC da amostra, com média de 0,7100. Pelo máximo é possível observar

que, em um dos anos, a empresa atendeu a todas as boas práticas de governança corporativa. Na parte contrária da Tabela, têm-se as ações da Gerdau (metalúrgica e siderúrgica – GOAU4 e GGBR4), com IGC abaixo de 0,4000. A média geral do IGC, conforme mostrado na Tabela 7, foi de 0,4487, com maior valor em 2017 (0,4861) e menor valor em 2010 (0,3849). Esta alteração de 2010 para 2017 significa um acréscimo de 26,29% no IGC.

Ano	Média	Mínimo	Desvio padrão	Máx.
2010	0,3849	0,1255	0,1249	0,6427
2011	0,4532	0,3104	0,1387	1,0000
2012	0,4428	0,2650	0,1030	0,7405
2013	0,4517	0,3432	0,0756	0,5972
2014	0,4320	0,1138	0,1062	0,6319
2015	0,4685	0,2882	0,0998	0,6794
2016	0,4700	0,3495	0,0864	0,6331
2017	0,4861	0,3403	0,1283	0,9053
Total	0,4487	0,2670	0,1117	1,0000

Tabela 7 – Evolução do índice de governança corporativa por ano

Fonte: Resultados da pesquisa (2019)

Nota-se que, em 2014, foi apurado o menor valor médio para o IGC de todo o período, sendo este de 0,1138. Tais resultados podem ser verificados na Tabela 10, anteriormente apresentada. Na pesquisa realizada por Peixoto (2012) o objetivo foi verificar a relação entre governança corporativa e desempenho, valor e risco de empresas listadas na B3 em períodos de crise e de não crise, nos anos de 2000 a 2009. Os principais resultados encontrados foram, a estrutura de propriedade e controle foi o mecanismo menos relevante em todo o período analisado; a compensação aos gestores – em momento de crise local- foi considerada a prática de governança corporativa mais relevante; proteção aos acionistas minoritários foi o mecanismo mais relevante – nos períodos de não crise e de crise global e o desempenho contábil e o risco não apresentaram relação significativa com o índice de qualidade da governança.

Quanto às medidas de valor, constatou-se que empresas bem governadas tiveram maior valor de mercado no período de crise global (2008-2009) e que os investidores exigiram menor taxa de retorno ajustada ao risco das empresas bem governadas no período da crise do *sub prime* americano. Observou-se, ainda, o IGC apurado por segmento de listagem de boas práticas de governança corporativa da Brasil, bolsa, balcão - B3, na Tabela 8. Na amostra há empresas pertencentes ao Nível I, ao Novo Mercado e ao segmento Tradicional. A maior média apurada foi para o Novo Mercado, com indicador em 0,4788, seguido do segmento Tradicional, com

IGC médio de 0,4629 e, por fim, o Nível I, com média de 0,3867.

Segmento de listagem	Índice de governança corporativa
Nível I	0,3867
BRADESCPAR	0,3440
BRASKEM	0,4386
CIA ENERGÉTICA DE MINAS GERAIS	0,3922
CIA PARANAENSE DE ENERGIA	0,4184
GERDAU	0,3340
LOJAS AMERICANAS	0,4188
METALÚRGICA GERDAU	0,3553
USINAS SID DE MINAS	0,3926
Novo Mercado	0,4788
BRF	0,5693
CCR	0,5159
CIA SANEAMENTO BASICO SP	0,3716
COSAN S.A. INDÚSTRIA E COMÉRCIO	0,3917
CPFL ENERGIA S.A.	0,3655
CYRELA BRAZIL	0,4295
EMBRAER	0,5957
FIBRIA	0,4748
JBS	0,3818
LOJAS RENNER	0,5280
MRV	0,3624
NATURA	0,4871
RUMO S.A.	0,4326
ULTRAPAR	0,5667
VALE ON	0,7100
Tradicional	0,4629
AMBEV	0,5010
CIA SIDERURGICA	0,4875
PETROBRAS ON	0,4001
Total	0,4487

Tabela 8 – IGC por segmento de listagem

Fonte: Elaboração da autora (2019).

Segundo Silva *et al.* (2018), a qualidade do lucro é influenciada pela participação em algum dos segmentos especiais de governança corporativa. Para Alexandre e Lopes Júnior (2018), as empresas listadas nos maiores níveis de governança corporativa, do setor de telecomunicações, tendem a ter inconformidades em seus relatórios. Por meio dos dados da Tabela 09 é possível observar a variação das melhores práticas de governança corporativa pelo tamanho da firma de auditoria.

Firma	Média de IGC
Big Four	0,4498
DTT	0,4369
EY	0,4500
KPMG	0,4724
PwC	0,4372
Não Big Four	0,4261
Baker Tilly	0,5825
BDO	0,3925
Grant Thorton	0,5387
Total	0,4487

Tabela 09 – IGC por firma

Fonte: Resultados da pesquisa (2019)

Percebe-se que, em média, as *Big Four* apresentam qualidade de governança corporativa superior. Entretanto, se analisadas isoladamente, observa-se a *Baker Tilly* como a firma de auditoria, não *Big Four*, que reflete em mecanismos de governança corporativa mais sofisticados. Todavia, há de se destacar o reduzido número de empresas auditadas por esta firma na amostra. Em segundo lugar, observa-se, também, uma firma de auditoria não *Big Four*, a *Grant Thorton*. O fato de os dois primeiros lugares terem sido ocupados por não *Big Four* contraria a afirmação de Aljifri e Moustafa (2007) de que o fato de a companhia ser auditada por firmas de auditoria *Big Four* é um fator significativo na probabilidade de se ter boas práticas de governança corporativa. A ACP permite que se apure o peso que cada uma das seis dimensões consideradas exerce no IGC. Os resultados são apresentados na Tabela 10.

Dimensão	Peso
Composição do conselho de administração	0,1015
Compensação aos gestores	0,1665
Estrutura de propriedade e controle	0,1399
Proteção aos acionistas minoritários	0,2033
Transparência	0,0801
Qualidade da auditoria	0,3087
Total	1,0000

Tabela 10 – Pesos das seis dimensões de governança no IGC

Fonte: Resultados da pesquisa (2019).

Ao se identificar a contribuição de cada dimensão para o IGC, foi possível verificar que a dimensão qualidade da auditoria é a que mais tem peso no índice, com 30,87%. Esta dimensão contempla as variáveis *Tenure*, *Expertise*, presença

do comitê de auditoria, *Delay*, honorários e conservadorismo. Este valor evidencia a importância da auditoria independente para as melhores práticas de governança corporativa. Em seguida, é destacada a importância da proteção aos acionistas minoritários, com peso de 20,33% e compensação aos gestores, com peso de 16,65%. Proteção aos acionistas minoritários é composta por *payout*, internacionalização da empresa, direito de voto PN e prioridade no reembolso. Já compensação aos gestores engloba a remuneração total à diretoria executiva, bem como sua variação ao longo do período.

Em ordem de relevância das melhores práticas de governança corporativa, a composição do conselho de administração ficou em penúltimo lugar. Erkens, Hung e Matos (2009) pesquisaram o desempenho de governança corporativa de 296 companhias financeiras, durante a crise mundial de 2008, concluindo que aquelas cujos conselhos atuam de forma mais independente obtiveram maiores oportunidades de captação de recursos. Seguindo esse raciocínio, a transparência, constituída pelas *proxies* código de conduta e conselho fiscal, apareceu em último lugar. Entretanto, no trabalho de Baioco e Almeida (2017) foram encontrados resultados que indicam que a presença de conselho fiscal permanente pode ser considerada uma prática eficiente de governança corporativa.

5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para que a companhia pulverize o seu capital, torna-se necessária uma série de mudanças, para se adequar às exigências da B3. Após a abertura de capital, as empresas precisam atentar para a qualidade das informações contábeis que serão reportadas aos acionistas atuais, futuros e demais stakeholders. A reputação da companhia deve ser preservada e a empresa depende de uma sinalização positiva emitida ao mercado para que tenha um reflexo também positivo no valor de mercado dessa. O objetivo neste trabalho, foi o de construir um índice de governança corporativa – IGC 2019 das companhias do Ibovespa, para os anos 2010 a 2017 e, analisar a relação entre esse e o valor de mercado das empresas. O artigo contribui, em especial, com a percepção da qualidade da auditoria como um importante aspecto dentre as boas práticas de governança corporativa. O índice de governança corporativa foi construído por meio do método de componentes principais cujas dimensões observadas, foram: composição do conselho de administração, estrutura de propriedade e controle, compensação aos gestores, proteção dos acionistas minoritários, transparência e qualidade da auditoria independente.

Conclui-se que a qualidade da auditoria é a dimensão que mais tem relevância para as melhores práticas de governança corporativa, com 30,87%, seguida por proteção aos acionistas minoritários, com 20,33%; compensação aos gestores,

16,65%; estrutura de propriedade e controle, 13,99%; composição do conselho de administração, 10,15% e, por último, transparência, 8,01%. Os principais resultados do artigo, confirmam, empiricamente, as afirmações presentes na teoria que discorrem sobre a importância da qualidade da auditoria para as melhores práticas de governança corporativa. Entende-se como limitação da pesquisa a amostra ser constituídas pelas empresas do Ibovespa em detrimento de todas as companhias listadas na B3. Sugere-se, em pesquisas futuras, a ampliação da amostra de forma a abranger as demais companhias listadas na B3, incluindo as do setor financeiro.

REFERÊNCIAS

AHMED, K.; HENRY, D. Accounting conservatism and voluntary corporate governance mechanisms by Australian firms. **Accounting & Finance**, 52, 2012.

ALEXANDER, C. **Market Risk Analysis, Value at Risk Models**. John Wiley & Sons, 2009.

ALEXANDRE, N. O.; LOPES JUNIOR, E. P. Análise da relação entre níveis diferenciados de governança corporativa e inconformidades dos relatórios dos auditores independentes. RACEF – **Revista de Administração, Contabilidade e Economia da Fundace**. 9(1), 64-77, 2018.

ALJIFRI, K.; MOUSTAFA, M. The Impact of Corporate Governance Mechanisms on the Performance of UAE Firms: An Empirical Analysis. **Journal of Economic and Administrative Sciences**, 23(2), 71-93, 2007.

ALMEIDA, J. E. F. de; ALMEIDA, J. C. G. Auditoria e Earnings Management – Estudo Empírico nas Empresas Abertas Auditadas pelas Big Four e Non Big Four. **Revista Contabilidade e Finanças - USP**, São Paulo, 20(50), 52-74, 2009

AKERLOF, G. A. The Market for “Lemons”: Quality Uncertainty and the Market Mechanism. **The Quarterly Journal of Economics**. 84(3), 488-500, 1970

BAIOCO, V. G., & Almeida, J. Efeitos do comitê de auditoria e do conselho fiscal na qualidade da informação contábil no Brasil. **Revista Contabilidade & Finanças-USP**, 28(74), 229-248, 2017.

BAXTER, P.; COTTER, J. Audit committee and earnings quality. **Accounting and Finance**, 49(2), 267-290, 2009.

BECKER, C. L.; Defond, M. L.; JIAMBALVO, J.; Subramanyam, K. R. The effect of audit quality on earnings management. **Contemporary accounting research**, 1998.

BEDARD, J. C.; JOHNSTONE, K. M. Earnings manipulation risk, corporate governance risk, and auditors' planning and pricing decisions. **The Accounting Review**, 79(2), 277-304, 2004.

BENITES, L. L. L.; Polo, E. F. A sustentabilidade como ferramenta estratégica empresarial: Governança Corporativa e aplicação do Triple Bottom Line na Marisa. **Rev. Adm. UFSM, Santa Maria**, 6, Edição Especial, 195-210, mai/2013.

BERNHOEFT, R.; GALLO, M. **Governança na empresa familiar**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

BHATTACHARYA, S. An exploration of non-dissipative dividend-signaling structures. **Journal of Financial and Quantitative Analysis**, 14, 667-668, 1979.

BIRD, R. B.; SMITH, E. A. Signaling theory, strategic interaction, and symbolic capital. **Current Anthropology**, 46: 221-248, 2005.

BRASIL. **Lei n. 13.303**, de 30/06/16. Diário Oficial. República Federativa do Brasil: Poder Executivo. Brasília, DF, 2016.

BRASIL. **Lei n. 10.303**, de 31/10/01. Diário Oficial. República Federativa do Brasil: Poder Executivo. Brasília, DF, 2001.

BRIGHAM, E. F., GAPENSKI, L. C.; EHRHARDT, M. C. **Administração financeira: teoria e prática**. Tradução Alexandre Loureiro Guimarães Alcântara e José Nicolas Albuja Salazar. São Paulo: Atlas, 2001.

BRIS, A., BRISLEY, N. ; CABOLIS, C. Adopting better corporate governance: Evidence from cross-border mergers. **Journal of Corporate Finance**, 14(3), p. 224-240, 2008.

BROWN, L. D.; CAYLOR, M. L. Corporate governance and firm performance. **Journal of Accounting and Public Policy**. 25(4), 2006.

BUSHMAN, R.; SMITH, A. Financial Accounting Information and Corporate Governance. **Journal of Accounting and Economics**. 32, 237-333, 2001.

CERDA, A. C. **Tender Offers, Takeovers and Corporate Governance**. São Paulo: The Latin America Corporate Governance Roundtable, 2000.

CHUNG, K.; PRUITT, S. A simple approximation of Tobin's Q. **Financial Management**, 23(3), 70-74, 1994.

CHUNG, H. H.; WYNN, J. P. Corporate governance, directors' and officers' insurance premiums and audit fees. **Managerial Auditing Journal**, 29(2), 173-195, 2014.

CONNELLY, B. L.; CERTO, S. T.; IRELAND, R. D.; REUTZEL, C. R. Signaling theory: A review and assessment. **Journal of Management**, 37(1), 39–67, 2011.

COOMBES, P.; WONG, Chiu-Yin. Chairman and CEO: one job or two. **The McKinsey Quarterly**, n. 02, 2004.

DANG, L. **Assessing actual audit quality** (Thesis Ph.D). Drexel University, Philadelphia, Pennsylvania, USA, 2004.

DANTAS, J. A.; MEDEIROS, O. R. Determinantes de Qualidade da Auditoria Independente em Bancos. **Revista Contabilidade & Finanças**, 26(67), 43-56, 2015.

DECHOW, P. M.; SCHRAND, C. M. **Earnings quality**. Research Foundation of CFA Institute, p. 1–160, 2004.

DYE, Ronald. Disclosure of non proprietary information. **Journal of Accounting Research**, 23(1), 123-145, 1985.

ERKENS, D., HUNG, M.; MATOS, P. P. **Corporate governance in the 2007-2008 Financial crisis: evidence from financial institutions worldwide**. ECGI -Finance Working Paper n. 249, CELS 4th Annual Conference on Empirical Legal Studies Paper, 2009.

FAN, J. P. H.; WONG, T. J. Do external auditors perform a corporate governance role in emerging markets? Evidence from East Asia. **Journal of Accounting Research**, 43(1), 35–72, 2005.

FERREIRA, R. N. **Governança corporativa e desempenho: uma análise em empresas brasileiras de capital aberto** (Tese de Doutorado em Administração). Universidade Federal de Lavras, Lavras, MG, Brasil, 2012.

GREENE, W. H. **Econometric analysis**, 5th. Ed. Upper Saddle River, NJ, p.89-140, 2003.

HALL, B. J.; LIEBMAN, J. B. Are CEOs really paid like bureaucrats? **Quartely Journal of Economics**. 103(3), 653-691, 1998.

HEALY, P. M.; WAHLEN, J. M. A review of the earnings management literature and its implications for standard setting. **Accounting horizons**, 13(4), 365-383, 1999.

HOGAN, C. E.; WILKINS, M. S. Evidence on the Audit Risk Model: Do Auditors Increase Audit Fees in the Presence of Internal Control Deficiencies? **Contemporary Accounting Research**, 25(1), 219-242, 2008.

HUNG, Yu-Shun; CHENG, Yu-Chen. The impact of information complexity on audit failures from corporate fraud: Individual auditor level analysis. **Asia Pacific Management Review**, 2018.

IBGC - Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC). **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 5 ed. São Paulo: IBGC, 2015.

IUDÍCIBUS, S., MARTINS, E.; CARVALHO, L. N. Contabilidade: aspectos relevantes da epopeia de sua evolução. **Revista Contabilidade e Finanças**, São Paulo , 16(38), 7-19, Aug/2005.

JENSEN, M.C.; MECKLING, W. H. Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. **Journal of Financial Economics**, 3(4), 1976.

KERR, R. B. **Mercado financeiro e de capitais**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

KHALIL, S.; MANSI, S.; MAZBOUDI, M.; ZHANG, A. J. Information asymmetry and the wealth appropriation effect in the bond market: Evidence from late disclosures. **Journal of Business Research**, 95, 49-61, 2019.

KRAUTER, E. Remuneração de Executivos e Desempenho Financeiro: Um Estudo com Empresas Brasileiras. **Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade**, 7(3), 2013.

LA PORTA, R.; LOPEZ-De-SILANES, F.; SHLEIFER, A.; VISHNY, R. W. Law and finance. **Journal of Political Economy**. 106(6), 1113-1155, 1998.

LADEIRA, D. L. **Teoria dos Stakeholders no contexto da Governança Corporativa**: um estudo de caso (Dissertação de Mestrado). FUMEC, Belo Horizonte, MG, Brasil, 2009.

LANG, M. H.; LUNDHOLM, R. J. Voluntary Disclosure and Equity Offerings: Reducing Information Asymmetry or Hyping the Stock? **Contemporary Accounting Research**, 17(4), 623–662, 2000.

LEAL, R. P. C., SILVA, A. L. C.; VALADARES, S. M. Estrutura de controle das companhias brasileiras de capital aberto. **Revista de Administração Contemporânea**, 6(1), 7-18, 2002.

LEUZ, C., NANDA, D.; WYSOCKI, P. D. Earnings Management and Investor Protection: An International Comparison. **Journal of Financial Economics**, 2002.

LOVE, I. **Corporate governance and performance around the world**: what we know and what we don't. The World Bank Research Observer, 26(1), 2011.

LOPES, A. B. **The relation between firm-specific corporate governance, cross-listing and the informativeness of accounting numbers in Brazil**. Manchester. Thesis (Doctor of Philosophy Degree in the Faculty of Humanities) – Manchester Business School, University of Manchester, 2008.

MALACRIDA, M. J. C.; YAMAMOTO, M. M. Governança corporativa: nível de evidenciação das informações e sua relação com a volatilidade das ações do Ibovespa. **Revista Finança e Contabilidade**, São Paulo, 17(spe), 65-79, 2006.

MARQUES, M. C., CONDE, M. F. **Teoria da sinalização e da agência**. Org Revisores & Empresas, jul/set, 39-45, 2000.

MATOS, J. A. **Theoretical Foundations of Corporate Finance**. Princeton University Press. First Edition, Princeton, 2001.

MINADEO, R. Visão Geral sobre Governança Corporativa e Análises de Situações Empresariais Críticas à luz de seus Eixos Centrais. **Revista Organizações em Contexto**, 15(29), 39-67, 2019.

MINGOTI, S.A. **Análise de dados através de métodos de estatística multivariada – uma abordagem aplicada**. Belo Horizonte: Editora: UFMG, 2007.

MUNSIF, V.; RAGHUNANDAN, K.; RAMA, D. V.; SINGHVI, M. Audit fees after remediation of internal control weaknesses. **Accounting Horizons**, 25(1), 2011.

MYERS, S. C.; MAJLUF, N. S. Corporate financing and investment decisions when firms have information that investors do not have. **Journal of Financial Economics**, Amsterdam: North Holland, 13, Jul, 1984.

OKIMURA, R. T. **Estrutura de propriedade, governança corporativa, valor e desempenho das empresas no Brasil** (Dissertação de Mestrado). Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil, 2003.

PEIXOTO, F. M. **Governança Corporativa, Desempenho, Valor e Risco: Estudo das Mudanças em Momentos de Crise**. (Tese Doutorado em Administração) Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, MG, Brasil, 2012.

ROSS, S. A. The economic theory of agency: The principal's problem. **The American Economic Review**, 63(2), 134-139, 1973.

SABBATINI, J. F. **Comunicação organizacional e Governança Corporativa: uma intersecção possível?** (Tese de Doutorado em Comunicação). USP, Escola de Comunicação e Artes, São Paulo, SP, Brasil, 2010.

SCHIPPER, K. Commentary on earnings management. **Accounting Horizons**. Sarasota, 3, 91-102, dec/1989.

SECURATO, J. C. **Governança corporativa e fatores de referência gerencial** (Monografia de MBA). Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil, 2003.

SILVA, C. C. S., MARTINS, O. S. Reflexo da Qualidade de Governança Corporativa no Processo de Avaliação de Empresas. **Gestão & Regionalidade**. 34(102). Set-Dez, 2018.

SILVA, J.P.; Bonfim, M. P.; GONÇALVES, R. S.; NINYAMA, K. J. Qualidade do lucro versus governança corporativa: uma análise das companhias de utilidade pública listadas na b3. **Contabilidade Vista & Revista**, 29(1), 48-76, 2018.

SILVEIRA, A. **Governança Corporativa no Brasil e no Mundo**: teoria e prática. Rio de Janeiro:

Elsevier, 2005.

SLOAN, R. Financial accounting and corporate governance: a discussion. **Journal of Accounting and Economics**, 32, 335- 347, 2001.

SPENCE, A. Michael. Job market signaling. **The Quarterly Journal of Economics**, 83(3), 355-374, 1973.

SROUR, R. H. Ética empresarial. 3^a ed. São Paulo: Atlas, 276 p, 2008.

TINOCO, J. E. P.; ESCUDER, S. A. L.; YOSHITAKE, M. O Conselho Fiscal e a Governança Corporativa: Transparência e Gestão de Conflitos. ISSN 1807-1821, UFSC, Florianópolis: **Revista Contemporânea de Contabilidade**, 8(16), p. 175-202, jul./dez/2011.

TOIGO, L. A., HIEN, N.; KROENKE, A. Características predominantes de governança corporativa e desempenho pós-fusões e aquisições no Brasil. Enfoque: **Reflexão Contábil**. 37(4), 2018.

VIEIRA, K. M.; VELASQUEZ, M. D.; LOSEKANN, V. L.; CERETTA, P. S. A influência da governança corporativa no desempenho e na estrutura de capital das empresas listadas na Bovespa. **Revista Universo Contábil**, 7(1), 46-67, 2011.

WATTS, R. L.; ZIMMERMAN, J. L. Agency problems, auditing, and the theory of the firm: Some evidence. **The Journal of Law and Economics**, 26(3), 613-633, 1983.

WESTON, J. F. **Finanças de Empresas (Campo e Metodologia)**. São Paulo: Atlas, 1969

WILD, J. The audit committee and earnings quality. **Journal of Accounting, Auditing & Finance**, 11(2), 247-276, 1996.

WONG, S. C. Y. Uses and Limits of Conventional Corporate Governance Instruments: **Analysis and Guidance for Reform** (Integrated version). Private Sector Opinion, Global Corporate Governance Forum, 2009.

IFRS 16: IMPACTO DA CONTABILIZAÇÃO DOS CONTRATOS DE ARRENDAMENTO MERCANTIS OPERACIONAIS NO SETOR DE TRANSPORTE AÉREO

Data de aceite: 27/03/2020

Tatiane Ribeiro

105.636.456-44

Mônica Aparecida Ferreira

089.272.116-26

Hugo Leonardo Menezes de Carvalho

626.575.933-72

Layne Vitória Ferreira

089.661.716-56

RESUMO: Com a norma internacional IFRS 16, vigente a partir de 1/1/2019, as empresas, diferente do padrão atual, deverão evidenciar as operações de arrendamento mercantil operacional como ativos e passivos, independentemente da transferência ou não dos riscos e controle dos bens. O objetivo desse trabalho é demonstrar o impacto da adoção da IFRS 16 sobre a estrutura patrimonial e, consequentemente, sobre os principais indicadores econômico-financeiros das empresas do segmento de transporte aéreo listadas na Bolsa de Valores (B3). Para tanto, foram ajustados demonstrativos financeiros do exercício 2017 de companhias desse segmento, pois possuem elevado volume de contratos de arrendamentos operacionais de aeronaves. Assim, demonstrou-se que a Azul Linhas Aéreas terá uma piora da sua liquidez

corrente (27,37%), do seu capital circulante líquido (4.186,63%) e do retorno sobre o ativo (63,24%), acompanhados de aumento da dependência financeira (16,99%) e da alavancagem financeira (172,05%). A Gol Linhas Aéreas terá uma diminuição dos indicadores de liquidez corrente (12,99%), capital circulante líquido (35,70%), dependência financeira (8,13%) e retorno sobre o ativo (56,43%). Logo, os resultados evidenciam os impactos sobre os indicadores dessas empresas, sugerindo que as suas avaliações de mercado sofrerão importantes ajustes em decorrência exclusiva dessa nova forma de contabilização.

PALAVRAS-CHAVE: Impacto; Contabilização; Arrendamento Mercantil Operacional; IFRS 16.

1 | INTRODUÇÃO

Sobre a divulgação das informações contábeis, Salotti e Yamamoto (2005, p. 54) explicam que um “assunto que já vem sendo abordado desde a década de 80 pela pesquisa positiva internacional em Contabilidade é a chamada ‘Teoria da Divulgação’ (em inglês, *Theory of Disclosure*)”. Esse desenvolvimento teórico coaduna-se com a abordagem informacional fundada nos pressupostos da Teoria da Utilidade da decisão do investidor, considerando que uma informação útil

influencia a decisão do investidor, o que explica, por exemplo, o fato de que divulgações contábeis resultam em variações nos preços de mercado. Assim, existe a premissa de que a informação contábil deve ser útil na tomada de decisão (Ball & Shivakumar, 2005).

Nesse sentido, Lyra e Olinquevitch afirmam que “a informação gerada pela contabilidade é uma das fontes que os analistas e investidores utilizam para a tomada de decisões sobre compra, venda ou manutenção de ativos financeiros” (2007, p. 40). Com essa utilidade da informação e da consequente importância de divulgação, os reguladores da Contabilidade estabelecem um conjunto de informações contábeis a serem apresentadas aos investidores (Barbosa, Scherer, Scarpin & Murcia, 2015). Assim, as normas internacionais de informações financeiras - *International Financial Reporting Standards* (IFRS) começaram a ganhar espaço nas empresas brasileiras no ano de 2008, por meio da edição da Lei n.º 11.638, de 28 de dezembro de 2007 (Giroto, 2012). Após a promulgação da referida lei, o Comitê de Pronunciamentos Contábeis (CPC) foi criado com o intuito de emitir pronunciamentos técnicos, buscando a convergência da contabilidade brasileira aos padrões internacionais (CPC, 2017). Assim, ambos os textos trouxeram mudanças significativas nas demonstrações contábeis.

Segundo Lima, Carmo e Martins (2014), nada é constante, tudo sofre mudanças e o Brasil está em uma fase de adaptação à essa nova realidade, passando a integrar os demonstrativos obrigatórios às normas internacionais de Contabilidade por intermédio da adoção dos procedimentos e normas contemplados nos pronunciamentos técnicos do CPC.

O CPC já emitiu 48 pronunciamentos técnicos que direcionam as empresas a divulgarem as informações contábeis e ao tratamento específico de alguns itens, de forma a harmonizar as normas brasileiras aos padrões internacionais. Dentre os pronunciamentos emitidos, tem-se o CPC 06 (R1) Operações de Arrendamento Mercantil, aprovado em 2010, ao qual devem recorrer as empresas que realizam arrendamentos de ativos por um determinado período (CPC, 2010).

Em 2016, seis anos após a última revisão do CPC 06 (R1), foi emitida a norma internacional IFRS 16, que apresenta algumas mudanças quanto à contabilização e à evidenciação nas operações de arrendamento mercantil. Isso levou à revisão e aprovação do CPC 06 (R2) em 6/10/2017, que entrará em vigor em 1/1/2019 e determina que as empresas demonstrem a maioria dos arrendamentos no balanço, tanto os financeiros como os operacionais, reconhecendo novos ativos e passivos, independentemente se são transferidos ou não os riscos e controles dos bens (IRF Brasil, 2017). Essa nova revisão do CPC 06 é uma tradução da internacional IFRS 16, que traz novo tratamento aos contratos de arrendamento para o cenário brasileiro.

Quando se trata de arrendamento mercantil, o relatório da KPMG (2016)

ressalta que dentre os setores mais afetados estão o setor aéreo (arrendamento de aeronaves) e o varejista (arrendamento das lojas). As companhias aéreas arrendam aeronaves em montantes significativos, situação que impacta diretamente o setor, haja vista esse novo cenário apresentado pela IFRS 16. O segmento de aviação é propulsor no crescimento econômico em virtude do aumento significativo de passageiros e por ser um meio de transporte rápido e eficiente. No entanto, a complexidade e o nível de investimentos exigidos, diante das várias mudanças no âmbito financeiro, tecnológico e de políticas contábeis, ao longo dos anos, são relevantes, requerendo dos administradores e contadores parâmetros atualizados ligados aos acontecimentos para gerenciar o setor (Pereira, Damas, Alexandrino & Catão, 2015).

Desta forma, a análise do setor de transporte aéreo torna-se relevante devido ao fato de agregar altos valores em operações dessa natureza sendo esse o motivo da escolha desse segmento para análise nesta pesquisa. Assim, o presente artigo procurou responder à seguinte pergunta: Qual o impacto da adoção da IFRS 16 na estrutura patrimonial e, consequentemente, nos principais indicadores econômico-financeiros das empresas do setor aéreo listadas na Bolsa de Valores (B3)?

O objetivo da pesquisa foi demonstrar, com a adoção da IFRS 16, o impacto sobre a estrutura patrimonial e, consequentemente, sobre os principais indicadores econômico-financeiros das empresas do setor aéreo listadas na Bolsa de Valores (B3). Isso porque, com a IFRS 16 e a aprovação do CPC 06 (R2) que entrará em vigor no ano de 2019, as companhias estão obrigadas a mudar sua forma de contabilização dos contratos de arrendamento operacional, salvo as exceções da própria norma, o que modificará os seus indicadores em decorrência dessa nova regra de contabilização.

Logo, considerando a atualidade da temática, a pesquisa proporcionará elementos para que gestores, analistas e investidores possam compreender como a implementação de uma regra contábil impactará os indicadores das empresas afetadas, demonstrando, com isso, os ajustes que devem ser feitos nos seus indicadores para análise. Ademais, por se tratar de um assunto que ainda entrará em vigência, o trabalho busca ainda contribuir para a divulgação de informações a respeito da IFRS 16 e CPC 06 (R2), evidenciando as mudanças patrimoniais mesmo antes de elas se tornarem obrigatórias, ampliando a literatura sobre a temática e as interferências nas análises de mercado a serem realizadas no segmento de transporte aéreo que detém um dos maiores volumes de contratos de arrendamentos mercantis operacionais.

Assim, percebe-se que o impacto patrimonial causado pela norma trará efeitos significativos para os demonstrativos financeiros e indicadores calculados a partir desses, de acordo com o *International Accounting Standards Board – IASB* (2016),

bem como o fato de o próprio IASB ter apontado que no ano de 2014 já era esperado que o montante de contratos de arrendamentos mercantis que estivesse fora dos balanços patrimoniais somasse em média 3,3 trilhões de dólares referentes às empresas que adotam IFRS ou normas do *Financial Accounting Standards Board* (FASB).

2 | AR CABOUÇO TEÓRICO

Com intuito de apresentar a fundamentação teórica do estudo são apresentados, inicialmente, os aspectos conceituais sobre os arrendamentos e as mudanças que irão ocorrer nas divulgações e contabilizações dos ativos arrendados a partir do ano de 2019. São analisados também estudos correlatos que já trataram sobre arrendamento mercantil.

2.1 Operações Arrendamento Mercantil

Os contratos de arrendamento mercantil, também conhecidos como *leasing*, são, de acordo com Ribeiro, Reis e Pinheiro (2014), uma forma de operação de crédito que oferece benefícios, bem como obrigações futuras para o arrendatário na busca por vantagens operacionais e fiscais no complemento de suas atividades, podendo ser financeiro ou operacional. Para regulamentar de forma específica os contratos de arrendamento foi emitido o Pronunciamento Técnico CPC 06 (R1) Operações de Arrendamento Mercantil por meio da Resolução CFC nº 1.055/05, cuja finalidade foi fornecer orientações que determinam as políticas e as devidas divulgações dos arrendamentos mercantis para os participantes do contrato, no caso, o arrendador, detentor do ativo arrendado, e o arrendatário, locador do bem (CPC, 2010). Esse Pronunciamento colocou em vigor políticas contábeis e promoveu divulgações adequadas dos arrendamentos mercantis (*leasing*) à disposição dos arrendatários e arrendadores, de modo que, por intermédio de um acordo, o arrendador transmite ao arrendatário o direito de usar um ativo em troca de um pagamento ou série de pagamentos em determinado período (CPC, 2010).

O CPC 06 (R1) distingue o arrendamento mercantil em duas classificações, o arrendamento financeiro e o operacional, designados pela proporção em que os riscos e benefícios concedidos à propriedade de ativo arrendado permaneçam registrados com o arrendador ou com o arrendatário, o que é tratado no início do contrato. Sendo assim, o arrendamento mercantil (*leasing*) é classificado como financeiro quando existe a transferência substancial dos riscos e benefícios ligados à propriedade; já quanto ao arrendamento operacional, não existe essa transferência substancial de riscos e benefícios.

Quanto ao arrendamento mercantil financeiro, a norma CPC 06 (R1) prevê que o reconhecimento inicial do contrato deve ser realizado no início do prazo do arrendamento, de modo que os arrendatários reconheçam os ativos e seus respectivos passivos nos balanços patrimoniais por quantias iguais ao valor justo do item arrendado, ou, se abaixo, ao valor presente dos pagamentos mínimos do arrendamento mercantil. Se houver outras transações ou eventos, esses também deverão ser contabilizados de acordo com sua essência e realidade financeira (CPC, 2010).

Também de acordo com o Pronunciamento CPC 06 (R1), na mensuração, os pagamentos mínimos do arrendamento mercantil devem ser discriminados entre encargos financeiros e redução do passivo em aberto. Assim, o *leasing* financeiro provoca no arrendatário o registro do ativo, sua respectiva despesa de depreciação (nos ativos depreciáveis), assim como o pagamento das parcelas, nas quais se amortiza o valor da dívida e registra a despesa financeira própria de cada período (Ribeiro et al., 2014).

Por outro lado, o *leasing* operacional permanece não sendo registrado no ativo nem no passivo da empresa arrendatária, uma vez que o Pronunciamento prevê que no arrendamento operacional os pagamentos sejam reconhecidos como despesa na base da linha reta durante o prazo do arrendamento, salvo nos casos em que critérios temporais do benefício do uso sejam mais expressivos para as demonstrações contábeis da arrendatária (CPC, 2010).

De acordo com Barbosa, Silva e Vargas (2014), o arrendamento operacional pode ser comparado com as características de um aluguel, já que não existe a transferência de todos os riscos e benefícios relativos à propriedade do ativo, ficando a arrendatária com o uso do bem em seu ativo, não sendo, todavia, responsável pelos riscos e benefícios correspondentes, que são obrigação do arrendador.

Para o arrendador, a receita é reconhecida em base linear proporcional ao prazo do arrendamento, mesmo que apresente pagamentos desiguais, a menos que outra base seja mais considerável que o padrão temporal. Os custos e a depreciação serão reconhecidos como despesas e os ativos arrendados estão sujeitos ao teste de valor recuperável (*impairment*) de acordo com o Pronunciamento Técnico CPC 01 Redução ao Valor Recuperável de Ativos (Iudícius, Martins, Gelbke & Santos, 2010).

2.2 Mudanças com o Advento da IFRS 16

O IAS 17 e a norma brasileira correspondente, o CPC 06 (R1), têm por finalidade harmonizar as normas brasileiras às normas internacionais. No entanto, a organização do setor privado, o FASB e o IASB sempre estão em busca de maior qualidade da

informação contábil. Assim sendo, de forma conjunta os dois órgãos desenvolveram reformulações da norma que trata dos contratos de arrendamentos, buscando entre eles a possibilidade de não existir a distinção dos contratos de arrendamentos financeiro e operacional, afetando os conceitos de direitos e obrigações no contrato, devendo, então, todo arrendamento ser registrado no ativo e no passivo (Iudícibus *et al.*, 2010).

Por fim, no ano de 2010, o IASB, juntamente com o FASB, que regem os padrões de contabilidade que controlam a preparação dos relatórios financeiros reconhecidos pela *Securities and Exchange Commission* (SEC) e pela *American Institute of Certified Public Accountants* (AICPA), nos Estados Unidos da América, divulgaram o *Exposure Draft ED/2010/9 Leases* como minuta sobre o arrendamento mercantil, o que trouxe mudanças significativas nas regras de contabilização e divulgação dos contratos de *leasing*. A minuta propunha que os arrendadores e arrendatários avaliassem suas operações de arrendamento mercantil com base em um único padrão, utilizando um modelo de direito de uso do ativo arrendado em todos os contratos de arrendamento, sem diferenciar os contratos de arrendamentos financeiros dos operacionais, tendo essa minuta mais efeito no arrendamento mercantil operacional (Batista & Formigoni, 2013).

Segundo os autores, o *Exposure Draft ED/2010/9 Leases* foi revisado em 2013, surgindo, dessa revisão, o *Exposure Draft ED/2013/6 Leases*, que trouxe novas propostas para as contabilizações e divulgações dos contratos, porém com o mesmo intuito da minuta principal (Batista & Formigoni, 2013).

Souza, Libonati, Lagioia e Cunha (2013) mencionam que os conceitos referentes ao arrendamento mercantil já vinham sendo desafiados, pois no ano de 2009 foi demonstrada uma minuta denominada *Leases - Preliminary Views*, na qual o ponto principal foi que todo contrato de *leasing*, financeiro ou operacional, deve ser reconhecido como ativo e passivo da arrendatária. Esse novo conceito se contrapõe aos atuais, em que apenas os bens advindos de arrendamento financeiro são reconhecidos no balanço patrimonial da arrendatária.

A partir desse cenário, no ano de 2016, o IASB emitiu a IFRS 16 Arrendamentos, que entrará em vigor a partir de 2019, na qual está previsto que empresas que arrendam ativos mediante contratos de arrendamento mercantil - operacionais e financeiros devem trazer todos os ativos arrendados ao balanço patrimonial e não apenas divulgá-los em notas explicativas, como é feito atualmente. A nova norma também propõe uma linha divisória entre os arrendamentos e os contratos de serviços, ficando apenas os arrendamentos evidenciados no balanço (IFR Brasil, 2017). No caso do Brasil, para fazer correspondência a essa norma internacional (IFRS 16) foi aprovada a revisão do CPC (06) R2 que traz o conteúdo integral proposto pelo IASB ao cenário das normas brasileiras; o mesmo também entrará em vigor no ano

de 2019.

A norma IFRS 16 tem como objetivo principal atender à transparência e a comparabilidade, com mudanças que não só afetarão o balanço patrimonial, como também a contabilização do bem arrendado, de modo que as despesas financeiras calculadas sobre o passivo serão mais bem evidenciadas no início do prazo do arrendamento. De acordo com Casanova, Araújo, Andrade, Besen e Ferreira (2016), para seguir a nova norma e adequar-se às proposições dos CPC, as empresas precisam ajustar suas demonstrações contábeis, o que, provavelmente, afetará seus diagnósticos econômicos e financeiros.

Sendo assim, a princípio, as empresas devem realizar uma coleta de dados sobre seus arrendamentos e realizar novos cálculos e estimativas antes da exigência e aplicação da IFRS 16 e CPC 06 (R2), processo esse que terá um custo e que será um grande desafio para muitas empresas. As principais mudanças, segundo a nova norma IFRS 16, a serem enfrentadas pelo arrendatário e arrendador será lidar com:

Um modelo único, sem teste de classificação do arrendamento e todos os arrendamentos reconhecidos no balanço, já o arrendador terá que lidar com dois modelos de contabilização, realizar teste de classificação do arrendamento baseado nos critérios de classificação e de modelo dos critérios do IAS 17, para arrendamentos financeiros com reconhecimento do investimento líquido no arrendamento composto e arrendamento recebível, ativo residual e modelo baseado nos critérios do IAS 17, para arrendamentos operacionais (IFR Brasil, 2017).

Conforme Almeida (2016), ao determinar que um contrato seja um arrendamento, imediatamente deverá ser aplicada a norma IFRS 16. Para o locatário, fica a função de reconhecer ativos e passivos do arrendamento e para o locador a incumbência da classificação do tipo de arrendamento, se operacional ou financeiro. Caso seja operacional, terá que ser reconhecida uma receita em base linear de linha reta, se for financeiro, como uma venda financiada.

Além do balanço patrimonial, demonstrativos como demonstração do resultado do exercício (DRE) e demonstração dos fluxos de caixa (DFC) podem ser afetados com a nova norma. Segundo relatório do IASB (2016), diferente dos impactos significativos vistos no Balanço Patrimonial para empresas com arrendamentos mercantis operacionais no *off balance*, o efeito global nos lucros ou prejuízos não é relevante. Espera-se que a adoção da IFRS 16 resulte em lucro operacional maior para empresas com locações fora do balanço. O citado relatório do IASB apresenta uma sistemática usada por usuários para se fazerem os ajustes na demonstração do resultado do exercício quando a empresa tem arrendamentos fora do balanço, que é aplicando técnicas de estimativa, como um terço da despesa registrada como aluguel para despesa com juros e dois terços para depreciação (IASB, 2016).

No que tange à demonstração dos fluxos de caixa (DFC), a partir da

implementação da IFRS 16 e CPC 06 (R2), os valores desembolsados pelas empresas não sofrerão alteração, logo, não causarão mudanças em seus fluxos de caixa. No entanto, ressalta-se que para manter a ligação entre o balanço patrimonial, a demonstração de resultado do exercício e a demonstração dos fluxos de caixa, o arrendatário deverá classificar os pagamentos referentes à amortização da dívida como atividades de financiamento e os pagamentos relativos à despesa com juros em conformidade com as políticas utilizadas para classificação a juros pagos (IASB, 2016).

Assim nota-se que os impactos causados na DRE e na DFC são mínimos e muito mais relacionados apenas à estruturação. Por tal motivo, neste estudo optou-se por analisar os impactos relacionados ao Balanço Patrimonial.

3 | ASPECTOS METODOLÓGICOS

Os procedimentos metodológicos utilizados nesse trabalho contemplam a descrição do impacto a ser verificado na estrutura patrimonial das empresas afetadas pela norma IFRS 16 e as alterações nos seus indicadores econômico-financeiros, conforme destaca o estudo de caráter descritivo de Gil (2014), de abordagem predominantemente qualitativa. Consoante ao proposto, Raupp e Beuren (2006) buscam apresentar em seus estudos características que não podem ser observadas apenas através de estudo quantitativo, visto que apresentam análises mais extensas em relação ao que está sendo evidenciado. Mas cabe ressaltar que neste trabalho foram realizados os cálculos dos indicadores econômico-financeiros para demonstrar o impacto na estrutura patrimonial.

Em relação aos procedimentos técnicos de coleta de dados, a pesquisa tem caráter documental, uma vez que tratará das demonstrações financeiras, as quais compreendem a separação dos saldos contábeis das contas de ativo, passivo e notas explicativas das empresas que compõem a amostra. De acordo com Marconi e Lakatos (2003), as pesquisas de fontes secundárias (pesquisa documental) ou documentação indireta são referências que já foram tratadas e publicadas.

O setor aéreo foi selecionado devido ao grande volume de contratos e aos montantes gerados pelos arrendamentos mercantis de aeronaves. O setor aéreo, atualmente listado na B3, é representado pelas companhias Gol Linhas Aéreas Inteligentes e Azul Linhas Aéreas Brasileiras S.A.

A Gol oferece uma extensa malha de rotas na América do Sul e Caribe e a companhia aérea Azul Linhas Aéreas Brasileiras S.A representa a terceira maior companhia aérea do país (Pereira et al., 2015). Essas empresas já arrendam grandes ativos e continuam aumentando os contratos dessa natureza; com a nova norma terão que ajustar sua estrutura patrimonial, o que provocará impactos em

suas demonstrações financeiras referentes ao reconhecimento, mensuração e evidenciação dos contratos de arrendamentos.

Foram coletados os dados do ano de 2017 nos balanços patrimoniais das empresas listadas e nas notas explicativas das companhias listadas no setor aéreo da B3, a fim de analisar a forma de contabilização dos contratos de arrendamento mercantil atual e verificar qual seria o impacto no balanço patrimonial com a adoção da norma IFRS 16 e, consequentemente, nos principais indicadores econômico-financeiros.

Assim, para verificar o impacto da nova norma foi realizada uma análise das notas explicativas das companhias mediante análise de conteúdo. Segundo Bardin (2009), existem três fases da análise de conteúdo, sendo a primeira a pré-análise, que consiste em escolher os documentos a serem analisados; a segunda diz respeito à exploração do material; a terceira se refere ao tratamento dos resultados: a inferência e a interpretação.

A análise dos resultados foi dividida em duas partes. A primeira, consoante expõe Bardin (2009), foi analisar as demonstrações, observar as notas explicativas e verificar como estão estruturadas as demonstrações financeiras de acordo com o CPC 06 (R2). A segunda parte refere-se à análise de conteúdo, que estabeleceu uma comparação com a anterior, demonstrando o impacto causado pela adoção da IFRS 16 e CPC 06 (R2), que passarão a ser obrigatórios no ano de 2019, bem como analisando o impacto nos indicadores econômico-financeiros afetados pela mudança na estrutura patrimonial.

Os indicadores utilizados foram os seguintes: Liquidez Corrente, Capital Circulante Líquido, Dependência Financeira, Composição do Endividamento, Retorno sobre o Patrimônio Líquido, Retorno sobre o Ativo e Grau de Alavancagem Financeira. A escolha desse conjunto de índices ocorreu em função de sua capacidade em expressar, respectivamente, a capacidade financeira de curto prazo, o endividamento e os retornos das empresas.

4 | DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 Cenário sem Alteração dos Contratos de Arrendamentos das Companhias Aéreas

Ao realizar a coleta e análise dos dados das demonstrações contábeis das contas de ativo, passivo e notas explicativas das companhias aéreas, foi verificado que ambas as empresas em análise continham contratos de arrendamentos mercantis operacionais e financeiros. Na Figura 1, encontram-se relacionados as quantidades, os tipos de arrendamento e o tratamento contábil das aeronaves que as companhias no ano de 2017 evidenciaram em suas demonstrações financeiras.

Frota de Aeronaves	Tipo de arrendamento	Tratamento contábil
Gol Linhas Aéreas Inteligentes S.A.		
88	Operacional	Despesa em base linear
31	Financeiro	Ativos e passivos em contas específicas
Azul Linhas Aéreas Brasileiras S.A.		
120	Operacional	Despesa em base linear
27	Financeiro	Ativos e passivos em contas específicas

Figura 1. Tratamento contábil atual dos contratos de arrendamento mercantil das cias aéreas

Fonte: Elaborado pelos autores, com base nas notas explicativas das companhias Gol e Azul (2018).

A companhia Azul Linhas Aéreas apresenta um número maior de contratos classificados como arrendamento operacional em relação à Gol Linhas Aéreas, assim como o montante das operações. Conforme notas explicativas das companhias aéreas, as parcelas decorrentes de contratos de arrendamento operacional são registradas como despesas no resultado pelo método linear ao longo do período do arrendamento. No entanto, os pagamentos futuros dos contratos operacionais não representam obrigações a serem registradas nos balanços de acordo com a legislação vigente. Os compromissos assumidos são apresentados em notas explicativas das companhias. Nota-se que as empresas estão seguindo a legislação vigente até final de 2018, o CPC 06 (R1).

Os pagamentos mínimos futuros de arrendamentos operacionais não canceláveis de ambas as companhias são apresentados nas notas explicativas, conforme mostra a Tabela 1.

Gol Linhas Aéreas Inteligentes S. A		
	2017	2016
2017	-	857.747
2018	858.508	839.343
2019	928.226	889.940
2020	888.944	873.692
2021	746.595	745.719
2022	630.477	46.388
2023 em diante	1.251.964	3.345.126
Total de pagamentos mínimos de arrendamento	5.304.714	6.246.725

Azul Linhas Aéreas Brasileiras S.A.		
	Consolidado em 31 de dezembro de	
	2017	2016
Até um ano	1.256.660	1.139.347
Mais de um ano até cinco anos	4.577.550	4.235.115
Mais de cinco anos	2.560.290	2.646.863
Total	8.394.500	8.021.325

Tabela 1 - Pagamentos mínimos futuros de arrendamentos operacionais

Nota. Fonte: Notas explicativas do ano 2017 publicadas na B3 das companhias Gol Linhas Aéreas Inteligentes S.A. e Azul Linhas Aéreas Brasileiras S.A.

Com a inclusão desses valores no Balanço Patrimonial, os valores de 2017, de até um ano, serão acrescidos ao passivo circulante e o restante no passivo não circulante. Em contrapartida, o valor total será acrescido no ativo não circulante.

4.2 Impacto na Estrutura Patrimonial com a Contabilização da IFRS 16 e CPC 06 (R2)

De acordo com a nova norma IFRS 16, os arrendamentos operacionais, que antes eram apenas evidenciados em notas explicativas e contabilizados no resultado, passarão a fazer parte do balanço patrimonial na forma de ativo (direito de uso) e seu respectivo passivo registrado no curto ou longo prazo a depender do contrato.

A norma regulamenta que os arrendatários deverão rever as estimativas do passivo, oriundo do arrendamento na ocorrência de determinados eventos, e reconhecer o valor da revisão da estimativa como um ajuste do ativo de direito de uso. Também estarão obrigados a reconhecer, separadamente, a despesa de juros sobre o passivo de arrendamento e a despesa de depreciação sobre o ativo de direito de uso.

Por meio da Figura 1, percebe-se que a companhia Gol apresenta 88 contratos de arrendamento operacional. A própria companhia admite, em notas explicativas, que a adoção da norma provocará um grande impacto, com aumento em seus ativos referentes a direito de uso e passivos referentes a esses arrendamentos, ou seja, R\$ 5.304.714,00 passarão a ser registrados no balanço. A Companhia Azul seria impactada no montante de R\$ 8.394.500,00. A partir disso, foram feitos ajustes com os pressupostos indicados pela adoção da norma IFRS 16 e do CPC 06(R2), para o ano de 2017, revelando as seguintes mudanças, como mostra a Tabela 2.

Gol Linhas Aéreas - 2017			
	Sem ajustes	Com ajustes (IFRS 16)	Variação
Ativo total	R\$10.004.748,00	R\$15.309.462,00	53%
Ativo circulante	R\$3.344.998,00	R\$3.344.998,00	0%
Ativo não circulante	R\$6.659.750,00	R\$11.964.464,00	80%
Passivo + Patrimônio Líquido	R\$10.004.748,00	R\$15.309.462,00	53%
Passivo circulante	R\$5.750.045,00	R\$6.608.553,00	15%
Passivo não circulante	R\$7.323.649,00	R\$11.769.855,00	61%
Patrimônio líquido	R\$(3.068.946,00)	R\$(3.068.946,00)	0%

Azul Linhas Aéreas - 2017			
	Sem ajustes	Com ajustes (IFRS 16)	Variação
Ativo total	R\$10.316.616,00	R\$18.711.116,00	81%
Ativo circulante	R\$3.304.341,00	R\$3.304.341,00	0%
Ativo não circulante	R\$7.012.275,00	R\$15.406.775,00	120%
Passivo + Patrimônio Líquido	R\$10.316.616,00	R\$18.711.116,00	81%
Passivo circulante	R\$3.334.357,00	R\$4.591.017,00	38%
Passivo não circulante	R\$4.148.649,00	R\$11.286.489,00	172%
Patrimônio líquido	R\$2.833.610,00	R\$2.833.610,00	0%

Tabela 2 - Impacto Balanço Patrimonial com ajustes da IFRS 16

Nota. Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

Ao analisar a Tabela 2, percebe-se que a Companhia Gol teria uma variação de 80% no seu ativo não circulante, enquanto que haveria um aumento de 15% do seu passivo circulante e 61% de passivo não circulante. Já a Companhia Azul experimentaria uma variação de 120% no seu ativo não circulante, representando 81% de acréscimo do ativo total, com correspondência de aumento de 38% e 172% no seu passivo circulante e não circulante, respectivamente. Esses percentuais mostram que a Azul Linhas Aéreas quase duplicará sua estrutura de ativos e passivos (chegando a 81%), enquanto que a Gol linhas Aéreas terá um incremento de 53%.

No que tange à demonstração de resultado do exercício, as companhias reconhecem o gasto desses arrendamentos pela conta Arrendamento de Aeronaves incluída no custo dos serviços prestados. No exercício de 2017, a Gol Linhas Aéreas Inteligentes S.A apresentou um valor de R\$ 939.744,00 e a Azul Linhas Aéreas Brasileiras S.A o valor de R\$ 1.181.700,00 no seu resultado anual referente a essa rubrica. Com os ajustes da IFRS 16 esse lançamento deve ser modificado para identificar as despesas financeiras e depreciações relativas a esses bens agora registrados no balanço patrimonial. Para ajustes nos valores de receita, utilizaremos o critério posto pelo IASB de um terço da despesa registrada como aluguel para despesa com juros e dois terços para depreciação (IASB, 2016). Com isso, o lucro líquido não terá variação, mas o lucro operacional terá, pois um terço dos valores reconhecidos como custo do arrendamento seria deslocado para despesas financeiras, conforme mostra a Tabela 3.

	Lucro líquido	Lucro operacional	Lucro operacional ajustado
Gol 2017	R\$378.209,00	R\$989.755,00	R\$659.836,67
Azul 2017	R\$529.039,00	R\$865.021,00	R\$576.680,67

Tabela 3 - Ajuste do Lucro Operacional

Nota. Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

Com os ajustes no balanço patrimonial e no lucro operacional, foram feitos os cálculos dos indicadores dessas empresas, com e sem os ajustes propostos, a fim de se verificar o impacto das alterações, conforme mostra a Tabela 4.

Gol Linhas Aéreas			
Indicadores	Sem ajuste	Com ajuste	Variação
Liquidez corrente	0,58	0,51	-12,99%
Capital circulante líquido	R\$(2.405.047,00)	R\$(3.263.555,00)	35,70%
Dependência financeira	131%	120%	-8,13%
Comp. do endividamento	43,98%	35,96%	-18,24%
Retorno sobre PL	-12,32%	-12,32%	0,00%
Retorno sobre ativo	9,89%	4,31%	-56,43%
Grau de alavancagem financeira	-1,25	-2,86%	129,53%

Azul Linhas Aéreas			
Indicadores	Sem ajuste	Com ajuste	Variação
Liquidez corrente	0,99	0,72	-27,37%
Capital circulante líquido	R\$(30.016,00)	R\$(1.286.676,00)	4.186,63%
Dependência financeira	73%	85%	16,99%
Comp. do endividamento	45%	29%	-35,11%
Retorno sobre PL	18,67%	18,67%	0,00%
Retorno sobre ativo	8,38%	3,08%	-63,24%
Grau de alavancagem financeira	2,23	6,06	172,05%

Tabela 4 - Indicadores das empresas Gol e Azul

Nota. Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

A partir da análise da Tabela 4, com os indicadores utilizados, verifica-se o impacto em três grupos importantes de análise: a capacidade financeira de curto prazo, o endividamento e os retornos das empresas. Para a capacidade financeira de curto prazo utilizou-se a liquidez corrente (ativo circulante ÷ passivo circulante) e o capital circulante líquido - CCL (ativo circulante - passivo circulante). Segundo Assaf (2014, p. 191), a liquidez corrente refere-se à “capacidade da empresa em financiar suas necessidades de capital de giro”, sendo o capital circulante líquido ou capital de giro líquido “o volume de recursos de longo prazo que se encontra financiando os ativos correntes de curto prazo”. Desta forma, temos que as empresas Gol e Azul experimentaram uma redução da sua liquidez corrente e do seu CCL, que já era negativo, chamando atenção para a piora de 4.186,63% do CCL da Companhia Azul. Esses indicadores indicam que a capacidade de pagamento de curto prazo das empresas sofrerá impacto negativo significativo, sugerindo uma reavaliação dessas companhias pelos investidores quanto à essa piora de capacidade.

No que diz respeito ao endividamento, foram utilizados o indicador de dependência financeira (passivo total ÷ ativo total) e de composição do endividamento (passivo circulante ÷ passivo total), pois, segundo Assaf (2014), a dependência financeira expressa o quanto do ativo da empresa está sendo financiado com capital de terceiros, revelando uma maior ou menor dependência, enquanto a composição do endividamento demonstra a parcela da dívida de curto e a de longo prazo. Assim, quanto maior o passivo total, maior a dependência financeira, enquanto que uma composição maior de curto prazo afeta a capacidade de financeira de curto prazo.

Nos resultados, verifica-se que a Companhia Azul seguiu os pressupostos teóricos aumentando sua dependência financeira em 16,99% e que a sua composição

de curto prazo diminuiu em 35,11%, uma vez que houve um aumento significativo do passivo total e que a maior parcela dessa dívida é de longo prazo. Já a companhia Gol apesar de experimentar redução da sua composição do endividamento, revelou uma melhora na sua já elevada dependência financeira, passando de 131% para 120%. A explicação para essa diminuição é o fato de que a empresa opera com patrimônio líquido negativo, ou seja, os capitais de terceiros são maiores do que a totalidade das aplicações, logo, com o aumento do ativo, a relação com o passivo diminuiu.

O terceiro grupo de análise refere-se à rentabilidade e grau de alavancagem das empresas, sendo que o retorno sobre o patrimônio líquido ($\text{lucro líquido} \div \text{PL}$) não alterou, pois, o lucro líquido e o PL não sofreram alteração, ao passo que o retorno sobre o ativo ($\text{lucro operacional} \div \text{ativo}$) de ambas as companhias diminuíram, face ao ajuste a menor no lucro operacional e o aumento do ativo total. Desta forma, o grau de alavancagem financeira ($\text{retorno sobre o PL} \div \text{retorno sobre o ativo}$) das empresas demonstrou que elas estão mais alavancadas do que atualmente, explicando que no caso da Gol o indicador ficou com sinal negativo devido ao fato de a empresa operar com PL negativo, indo de encontro ao conceito de alavancagem na concepção de Famá, Barros e Silveira (2001), que expõem a alavancagem como captação de capital de terceiros pela empresa gerador de despesas financeiras e de maior endividamento. Com essa relação, Perobeli, Pereira e David (2006) indicam que uma empresa dificilmente conseguirá manter elevado endividamento com geração de retornos satisfatórios, sendo, portanto, uma estrutura de capital de maior risco e que afeta o valor da entidade.

Nota-se que os pressupostos teóricos dos indicadores utilizados, conforme já havia sido apontado por Casanova et al. (2016), corroboram com a necessidade de que um ajuste na estrutura patrimonial e de resultados das empresas conduzem a um novo ambiente de valoração de mercado, restando evidenciado neste trabalho, de forma antecipada à entrada em vigor da norma, os impactos nos índices das empresas do segmento de transporte aéreo da B3, sendo que a empresa Azul apresentou impactos maiores do que a empresa Gol.

5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando a utilidade da informação e sua consequente importância de divulgação, a informação contábil é uma das fontes informacionais que têm o potencial de afetar a tomada de decisões de investimento, refletindo na avaliação das empresas e nos preços de suas ações, surgindo assim a necessidade de analisar o impacto gerado pela adoção de uma nova forma de contabilização do arrendamento mercantil operacional indicada pela IFRS 16, motivo pelo qual o

presente estudo teve por objetivo demonstrar, com a adoção da IFRS 16, o impacto sobre a estrutura patrimonial e, consequentemente, sobre os principais indicadores econômico-financeiros das empresas do setor aéreo listadas na Bolsa de Valores (B3).

Para tal, foram analisadas as demonstrações contábeis e as notas explicativas das companhias aéreas listadas na B3, a Gol Linhas Aéreas Inteligentes S.A. e a Azul Linhas Aéreas Brasileiras S.A. Para verificar o impacto com a adoção da IFRS 16 e o CPC 06 (R2) foram realizados ajustes nos balanços patrimoniais e no resultado operacional das duas empresas. Assim, notou-se que a Azul Linhas Aéreas quase duplicará sua estrutura de ativos e passivos (chegando a 81%), enquanto que a Gol linhas Aéreas terá um incremento de 53%.

Ademais, foram utilizados indicadores de liquidez corrente, capital circulante líquido, dependência financeira, composição do endividamento, retorno sobre o patrimônio líquido, retorno sobre o ativo e grau de alavancagem financeira. A escolha desse conjunto de índices ocorreu em função de sua capacidade de expressar, respectivamente, a capacidade financeira de curto prazo, o endividamento e os retornos das empresas.

Com isso foi possível observar que as empresas Gol e Azul experimentaram uma redução dos seus índices de liquidez corrente e CCL, chamando a atenção para a piora de 4.186,63% do CCL da Companhia Azul. No que se refere à dependência financeira e composição do endividamento a Companhia Azul seguiu os pressupostos teóricos aumentando sua dependência financeira em 16,99% e a sua composição de curto prazo diminuindo em 35,11%, enquanto que a Companhia GOL apesar de experimentar redução da sua composição do endividamento, revelou uma melhora na sua já elevada dependência financeira, passando de 131% para 120%, vez que opera atualmente com patrimônio líquido negativo. Por fim, nos indicadores de retorno, as empresas diminuíram seu retorno de ativo, mantendo o retorno sobre o PL, o que gerou uma alavancagem financeira maior de suas estruturas de capital.

Logo cabe ressaltar que retirar os contratos de arrendamento operacional do *off balance* e trazê-los para o registro no Balanço Patrimonial causa impacto considerável na estrutura patrimonial, principalmente de empresas que possuem montante elevado desses contratos. Salienta-se que este estudo contribui para a compreensão de como ocorrerão os ajustes na estrutura patrimonial das entidades, bem como o impacto causado nos indicadores econômico-financeiros.

Sob o prisma da utilidade da informação e da teoria da divulgação, tem-se que essas mudanças, apesar de advirem de uma regulação contábil, afetarão não só a estrutura patrimonial, mas também os índices utilizados pelo mercado, sendo, portanto, importante instrumento na tomada de decisões por parte dos usuários da informação contábil. Como sugestão para pesquisa futura, recomenda-se analisar o

impacto da adoção da nova norma IFRS 16 na estrutura patrimonial de outros setores que também possuem elevado montante de contratos de arrendamento operacional, como setor varejista.

REFERÊNCIAS

- Almeida, M. C. (2016). *Novas mudanças contábeis nas IFRS*. São Paulo: Atlas.
- Assaf, A., Neto. (2014). *Finanças corporativas e valor*. (7a ed.) São Paulo: Atlas.
- Ball, R., & Shivakumar, L. (2005). Earnings quality in UK private firms: comparative loss recognition timeliness. *Journal of Accounting and Economics*, 39(1), 83-128.
- Barbosa, A. dos S. M. L., Silva, M. M. da, & Vargas, E. (2014). O tratamento contábil do arrendamento mercantil “leasing” segundo as normas internacionais - IAS 17. *Revista Organizações e Sociedade – Multidisciplinar*, 3.
- Barbosa, J. da S., Scherer, L. M., Scarpin, J. E., & Murcia, F. D. (2015). Construção de métrica para avaliação da qualidade da informação contábil sob a ótica de analistas fundamentalistas. *Revista de Contabilidade e Organizações*, 9(24), 42-55.
- Bardin, L. (2009). *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Batista, E. B. O., & Formigoni, H. (2013). Arrendamento mercantil operacional: as mudanças propostas pelos organismos internacionais e seus efeitos nas empresas brasileiras. *Revista Evidenciação Contábil & Finanças*, 1(2), 22-37.
- Casanova, D. S., Araújo, T. V. de, Andrade, M., Besen, F. G., & Ferreira, W. C. (2016). Impactos observados no imobilizado em razão da adoção das IFRS pela Contabilidade brasileira. *Revista de Auditoria, Governança e Contabilidade/RAGC*, 4(9), 124-141.
- Comitê de Pronunciamentos Contábeis (CPC). (2010). Recuperado em 21 fevereiro, 2017, de <http://www.cpc.org.br/CPC/Documentos-Emitidos/Pronunciamentos/Pronunciamento?Id=37>
- Comitê de Pronunciamentos Contábeis (CPC). (2017). Recuperado em 21 fevereiro, 2017, de <http://www.cpc.org.br/CPC/Documentos-Emitidos/Pronunciamentos/Pronunciamento?Id=37>
- Famá, R., Barros, L. A. B. de C., & Silveira, A. Di M. da. (2001). A estrutura de capital é relevante? Novas evidências a partir de dados norte-americanos e latino-americanos. *Caderno de Pesquisas em Administração*, 8(2), 71-84.
- Gil, A. C. (2014). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. (6a ed.). São Paulo: Atlas.
- Girotto, M. (2012). Brasil começa a adotar o IFRS na contabilidade de PMEs. *Revista Brasileira de Contabilidade*. 186, p 6-23.
- International Accounting Standards Board (IASB). (2016). *Effects Analysis: IFRS 16 Leases. 2016*. Recuperado em 18 agosto, 2018, de <https://www.ifrs.org/-/media/project/leases/ifrs/published-documents/ifrs16-effects-analysis.pdf>
- International Accounting Standards Board (IASB). (2016). *IFRS 16 Leases. 2016*. Recuperado em 04 abril, 2018, de: <https://www.ifrs.org/issued-standards/list-of-standards/ifrs-16-leases/>
- IRF Brasil. (2017). *Os principais pontos da IFRS 16 – leases (parte I)*. Recuperado em 21 fevereiro,

2017, de <http://www.ifrbrasil.com/ativos/os-principais-pontos-da-ifrs-16-leases-parte-i>

Iudícibus, S., Martins, E., Gelbke, E. R. & Santos, A. (2010). *Manual de contabilidade societária*. São Paulo: Atlas.

KPMG. (2016). *IFRS em destaque 02/2016: IFRS 16 arrendamento*. Recuperado em 21 fevereiro, 2017, de <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/pdf/2016/04/br-ifrs-em-destaque-02-2016.pdf>

Lima, I. G., Carmo, C. R. S. & Martins, V. F. (2014). Convergência das normas contábeis brasileiras às normas internacionais de contabilidade: um estudo sobre evidenciação adicional. *Revista de Administração*, 12(21), 37-54.

Lyra, R. L. W. C., & Olinquevitch, J. L. (2007). Análise do conteúdo informacional dos investimentos em ativos imobilizados: um estudo de eventos em empresas negociadas na Bovespa. *Revista Universo Contábil*, 3(2), 39-53.

Marconi, M. de A. & Lakatos, E. M. (2003). *Fundamentos de Metodologia Científica*. (5a ed.) São Paulo: Atlas.

Pereira, D. da S., Damas, D. dos S., Alexandrino, F. Q. de L. & Catão, M. C. (2015). Análise do Equilíbrio de Mercado Aplicado na Aviação Comercial Brasileira. *Relatórios de Pesquisa em Engenharia de Produção*, 15(A5), 44-57.

Perobelli, F. F. C., Pereira, J. F., & David, M. V. (2006). *Relação liquidez-retorno: existiria também uma “estrutura de liquidez” ideal para cada perfil de empresa?* Anais do Encontro da EnANPAD, Salvador, BA, Brasil, 30.

Raupp, F. M., & Beuren, I. M. (2006). Metodologia da pesquisa aplicável às Ciências Sociais. In I. M. Bauren (Org.). *Como elaborar trabalhos monográficos em Contabilidade: teoria e prática*. (3a ed.) São Paulo: Atlas.

Ribeiro, D. M, Reis, E. M. & Pinheiro, L. E. T. (2014). Impacto da mudança contábil no reconhecimento de ativos nas operações de arrendamento mercantil. *Revista Universo Contábil*, 10(2), 84-104.

Salotti, B. M., & Yamamoto, M. M. (2005). Ensaio sobre a Teoria da Divulgação. *Brazilian Business Review*, 2(1), 53-70.

Souza, I.G. de M., Libonati, J.J., Lagioia, U. C. T. & Cunha, A. R. G. (2013). Reconhecimento e evidenciação das operações de arrendamento mercantil financeiro em empresas arrendatárias após o CPC 06: um estudo no setor de bens industriais. *Veredas Favip – Revista Eletrônica de Ciências*, 6(1).

SATISFAÇÃO DOS USUÁRIOS DO RESTAURANTE UNIVERSITÁRIO DO CAMPUS CERRO LARGO DA UFFS COM RELAÇÃO AO MODELO DE GESTÃO OPERACIONAL ADOTADO

Data de aceite: 27/03/2020

Data de submissão: 27/02/2020

Sandro Adriano Schneider

Universidade Federal da Fronteira Sul –
UFFS – Campus Cerro Largo/RS
Cerro Largo/RS

<http://lattes.cnpq.br/5318588559736706>

RESUMO: Este artigo objetiva discorrer sobre o nível de satisfação dos usuários do Restaurante Universitário (RU) da Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS), *Campus Cerro Largo/RS*, a partir dos dados provindos de uma pesquisa de satisfação. Para possibilitar essa análise, elaborou-se um questionário direcionado ao conhecimento do perfil do usuário, da situação da higiene e segurança alimentar presentes nessa estrutura, para assimilar o caráter da organização e mensurar a qualidade dos serviços prestados a ela. A metodologia empregada é quantitativa e qualitativa e visa apurar a qualidade e a eficiência dos serviços prestados por terceiros dentro do ambiente público. Para embasar esta investigação, buscou-se respaldo em estudos de caso de outras Universidades Federais, além de estudos de Carvalho, Coutinho, Finatti, Junior, Rohr, Rossi, Varela e Zanini. Os resultados revelam que o Restaurante Universitário, embora novo,

consegue atingir níveis altamente satisfatórios, de modo que mantém e aumenta seu público a cada ano.

PALAVRAS-CHAVE: Restaurante Universitário. Usuários. Qualidade. Serviços.

SATISFACTION OF THE UFFS CERRO LARGO CAMPUS UNIVERSITY RESTAURANT USERS IN RELATION TO THE OPERATIONAL MANAGEMENT MODEL ADOPTED

ABSTRACT: This paper aims to evaluate the level of user satisfaction of the University Restaurant (RU) at the Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS), Cerro Largo/RS' *Campus*. In order to enable this analysis, a questionnaire was elaborated to know the user profile, the hygiene and food safety situation of this structure, to assimilate the character of the organization and measure the quality of the services provided to it. The methodology is quantitative and qualitative which aims to determine the quality and efficiency of the services provided by third parties within the public environment. To support this research, we sought support in case studies from other Federal Universities, and studies of Carvalho, Coutinho, Finatti, Junior, Rohr, Rossi, Varela and Zanini. The result reveal that the University Restaurant, although new in its existence and operationalization, manages to reach highly

satisfactory levels, so that it maintains and increases its public every year.

KEYWORDS: University Restaurant. Users. Quality. Services.

1 | INTRODUÇÃO

Instalada com o objetivo de oferecer ensino público gratuito e de qualidade, a Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS) é uma Instituição de Ensino Superior Pública, criada pela Lei nº 12.029, de 15 de setembro de 2009, abrange mais de 400 municípios da Mesorregião Grande Fronteira Mercosul – Sudoeste do Paraná, Oeste de Santa Catarina e Noroeste do Rio Grande do Sul. O seu processo de implantação iniciou com cinco *campi*: Chapecó (SC) – sede da Instituição; Realeza e Laranjeiras do Sul (PR); Cerro Largo e Erechim (RS), mas em 2012 a cidade de Passo Fundo também passou a contar com um *campus* da UFFS. (UFFS, 2018).

Mesmo com toda estrutura própria a ser construída, a UFFS iniciou sua jornada acadêmica no dia 29 de março de 2010, em espaços cedidos, alugados e improvisados. Para que isso fosse possível, era necessário, que em tempo hábil se fizesse o processo seletivo para entrada de alunos, contratação de professores e técnicos, além da criação de todo fluxo complexo de uma Instituição de Ensino Superior. Assim, de forma muito incipiente, começa a se estruturar o tripé Ensino/Pesquisa/Extensão da Universidade Federal da Fronteira Sul. (UFFS, 2018).

Por se tratar da menor cidade do país a receber um *campus* Universitário, as condições relacionadas a moradia, alimentação e serviços eram extremamente precárias, fazendo inclusive com que, nos primeiros anos, muitos alunos, professores e técnicos desissem de residir em Cerro Largo. (UFFS, 2018). Nesse contexto, além da edificação dos Blocos de salas de aula (2012-2013) e dos Laboratórios (2012-2013), a construção e o funcionamento de um Restaurante Universitário (2013-2015) era estratégica para a UFFS, uma vez que o seu maior ativo, o acadêmico, passa mais tempo na Universidade do que em qualquer outro lugar, durante seu ciclo de estudos; e dificuldades - como distância de casa, horário do transporte público e custo elevado das refeições em restaurantes comerciais - precisam ser superadas com a implantação de políticas de assistência estudantil perenes e eficientes. (UFFS, 2018).

Em razão da existência desse cenário, que clama por atitudes eficientes de gestão, é que surge o objetivo deste artigo: avaliar o nível de satisfação dos usuários do RU do *Campus* Cerro Largo da UFFS com relação ao modelo de gestão operacional adotado, a partir da análise dos indicadores de qualidade; a fim de verificar se esses resultados são condizentes com o que se define como política de assistência estudantil eficaz, principalmente no que diz respeito à entrega do objeto em questão: refeição barata, nutritiva e de qualidade.

2 | REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo será apresentado o referencial teórico referente ao tema em questão destacando-se as opiniões de autores/pesquisadores que possuem estudos relevantes sobre assuntos como: os restaurantes universitários, qualidade dos serviços e satisfação dos usuários.

2.1 Restaurantes Universitários

Apenas ingressando em uma universidade pública é, possivelmente, a única forma que muitos jovens brasileiros possuem para se formar em um curso superior. Por isso, investir em educação é um meio de fazer prosperar um país, mesmo sendo a longo prazo. Além disso, pensar a gestão dos ambientes reservados à alimentação da comunidade acadêmica, torna-se necessário, já que neles deve imperar o menor custo, a eficiência dos serviços e a satisfação do usuário, por se tratarem de espaços públicos.

Essa ação social humanizadora e integradora, que dá origem aos restaurantes universitários, locais preparados para auxiliar na sustentação do investimento chamado universidade, torna-se um mecanismo de prosperidade, dentro do país. De acordo com Junior *et al.* (2015), o Fonaprace - Fórum Nacional de Pró-Reitores (1997) corrobora com essa posição, ao afirmar que os RUs

no contexto das Instituições Públcas de Ensino Superior representam não só a democratização do espaço universitário, mas também uma necessidade para o melhor funcionamento dessas Instituições, sendo, inclusive, responsáveis diretos, em algumas delas, pela redução dos índices de evasão escolar. Trabalhos científicos comprovam, por exemplo, que a boa alimentação melhora não só o rendimento acadêmico, como também as condições de vida das pessoas (FONAPRACE, 1997, *apud* JUNIOR *et al.* 2015, p.85)

Segundo Klassen, Kumar e Trybus (2005, *apud* JUNIOR *et al.*, 2015 p. 85) o serviço de alimentação em um *campus* é um trabalho diferenciado, se comparado a outros restaurantes, pois os clientes (estudantes) só se utilizam desse ambiente, por já estarem na comunidade acadêmica devido às aulas; não é um ambiente ao qual o cliente vai por causa do estabelecimento ou apenas para se alimentar. É importante lembrar que os serviços disponibilizados em alguns restaurantes universitários não são restritos apenas aos estudantes, sendo utilizados por pessoas da comunidade em geral. O RU de Cerro Largo, por exemplo, adota o sistema de distribuição mista e tem como público toda a comunidade acadêmica, não só os estudantes.

Dadas as condições, esse tipo de instalação deve se preocupar com as características básicas de um restaurante, como higiene, refeições e atendimento, mas também tem de buscar satisfazer o cliente nas suas necessidades diversas, oferecendo, por exemplo, um ambiente agradável e seguro, além de preços acessíveis

e informações sobre o cardápio (BISOGNI; JASTRAN; BLAKE, 2011, *apud* JUNIOR *et al.*, 2015, p. 86). Os RUs são Unidades de Alimentação e Nutrição (UANs) “que atuam como ferramentas importantes na assistência estudantil, especialmente para os alunos com baixo poder aquisitivo ou que residem a grandes distâncias do ambiente onde estudam” (ROHR *et al.*, 2010, p. 2) ampliando, assim, a oferta de refeições nutricionalmente平衡adas e seguras, a preços baixos.

Nessa mesma direção, Finatti *et al.* (2007, p. 246) afirmam: “para que o aluno possa desenvolver-se em sua plenitude acadêmica, é necessário associar à qualidade do ensino ministrado, uma política efetiva de assistência, em termos de moradia, alimentação, saúde, esporte, cultura e lazer, entre outras condições”.

Sendo assim, esses restaurantes, além de propiciarem uma maior facilidade para o desenvolvimento acadêmico dos alunos, são, ainda e principalmente, elementos de grande importância social, pois são um local com poder para ampliar as relações sociais ou até mesmo possibilitar um maior contato entre os alunos, em um período fora da sala de aula, além de contribuírem significativamente para diminuir um dos problemas mais constantes nas universidades públicas: o alto índice de evasão. Proença (2009), afirma que uma Unidade de Alimentação e Nutrição (UAN)

pode ser considerada uma atividade-fim [que] contribui diretamente com a realização do objetivo final da entidade, e cita hospitais e centros de saúde como exemplos; ou de atividades-meio [em que] se desenvolvem atividades que procuram reduzir índices de acidentes, taxas de absenteísmo, melhorar a aprendizagem, e prevenir e manter a saúde daqueles que atendem, cita escolas, universidades e indústrias como exemplos (PROENÇA, 2009, *apud* VARELA *et al.*, 2015, p. 5)

Já o gerenciamento de uma Unidade de Alimentação e Nutrição (UAN), na visão de Abreu, Spinelli e Pinto (2009, *apud* VARELA *et al.*, 2015, p.5) pode ser feito de duas formas: pela autogestão e pela concessão. Para os autores, na autogestão, a empresa possui e gerencia todo o processo e é responsável pela produção do alimento servido. Na concessão, a empresa cede o seu espaço para um terceiro responsabilizar-se pela gestão da UAN. É exatamente nessa última modalidade de gerenciamento apresentada que está enquadrado o RU do *Campus Cerro Largo*.

Os modelos nada mais são que a escolha de caminhos diferentes para chegar a um mesmo objetivo, o qual seja, um produto ou serviço de qualidade.

2.2 A Qualidade

A qualidade é hoje uma das principais estratégias competitivas para as mais diversas empresas de setores distintos, estando intimamente ligada à produtividade, melhoria de resultados e aumento de lucros por meio da redução de perdas e do desperdício, do envolvimento de todos na empresa e consequente motivação. A qualidade representa a busca da satisfação, não só do cliente, mas de todos os públicos de uma empresa, e também de sua excelência organizacional (ZANINI, 2013, p. 38).

Para este autor, essas estruturas socializantes, que são os RUs, não se mantêm, se não estiverem aliadas à qualidade em seus serviços.

Na Administração Pública, a “implantação da Qualidade [...] foi destacada como importante instrumento para a eficiência do aparelho estatal, aliada imprescindível para a melhoria da qualidade dos bens e serviços produzidos no País e, principalmente, para a melhoria da qualidade de vida do cidadão” (ZANINI, 2013, p. 38). Sendo assim, o termo “qualidade” adquire “conceitos variados e dinâmicos, [que indicam, fundamentalmente] o nível de excelência do que é produzido” (ZANINI, 2013, p. 38).

No contexto dos RUs, a qualidade se volta à avaliação no serviço de alimentação e supõe, por isso, segundo Mezzomo (2002, *apud* ZANINI, 2013, p. 38) “o estudo dos diversos aspectos inerentes à estrutura, aos processos e aos resultados”. Em razão disso,

para assegurar a qualidade das refeições servidas no RU se faz necessária a implementação de um sistema de controle de qualidade que atue em todas as etapas do processo, desde a recepção dos alimentos até sua apresentação final, com constante aperfeiçoamento de todas as pessoas envolvidas no processo. (CHIATTONE *et al.*, 2203 *apud* ZANINI, 2013, p.38)

Por isso, a qualidade do alimento/ produto elaborado em um restaurante, depende, segundo Nascimento (1992, *apud* ZANINI, 2013, p. 39) “da matéria-prima utilizada, das condições do processamento e dos cuidados higiênicos”, o que torna “a busca da qualidade [] um processo contínuo, inesgotável, [alicerçado] no estímulo à criatividade e no estabelecimento permanente de novos desafios, contribuindo, [assim, também] para a melhoria da [q]ualidade dos serviços públicos” (CHIATTONE *et al.*, 2003 *apud* ZANINI, 2013, p. 38).

Mas, além da preocupação com a qualidade do alimento, ainda há, independente do modelo de gestão, outro desafio: o de manter, diariamente, a baixo custo, um atendimento de qualidade, que requer empenho para tornar uma refeição saudável e que atenda às necessidades nutricionais dos usuários, isto é, com um cardápio qualitativa e quantitativamente variado e equilibrado, a fim de apresentar qualidades sensoriais e higiênico-sanitárias, aliadas a um bom atendimento, para manter a saúde de sua clientela.

Dessa forma, indiferente da opção por modelo, a qualidade se torna um conceito subjetivo, uma vez que, de acordo com Caravantes (1997, *apud* CARVALHO *et al.* 2015, p. 5), “a ideia de qualidade depende da percepção de cada pessoa, pois, o que para uns possui qualidade, pode não atender às expectativas de outros”. Já Crosby (1979, *apud* CARVALHO *et al.* 2015, p. 5) “define qualidade como o atendimento aos requisitos do cliente, ou seja, para ele, a satisfação do cliente é a meta de qualquer sistema”. E, ainda, segundo Paladini (2010)

a qualidade pode ser definida de diversas maneiras, sem que, no entanto, apenas uma esteja correta. Para ele, ela pode ser considerada como: algo abstrato, pois nem sempre os clientes definem de maneira concreta quais são suas necessidades; sinônimo de perfeição, da absoluta falta de defeitos no produto ou serviço; aspecto que varia de pessoa para pessoa; capacidade de fabricação - de maneira tal que um produto ou serviço seja finalizado conforme o projeto; requisito mínimo de funcionamento; entre outros (PALADINI, 2010, *apud* CARVALHO, *et al.*, 2015, p. 6).

Enfim, qualidade é o fator determinante para sustentar o modelo de gestão de RUs, em razão de ser dela que resulta a satisfação do cliente - o que torna essas estruturas socializadoras focos de estudos e alvos de análise, como a que ora se encaminha. Além disso, a qualidade, por ser visível, pode ser demonstrada concretamente, mas é medida por meio subjetivos, sendo um, o da satisfação do cliente/usuário.

2.3 A Satisfação

A satisfação, por ser um resultado altamente subjetivo, pode se tornar instável, se não estiver aliada à qualidade - fator que sustenta a constância na soma dos atributos oferecidos pela gestão dos RUs. Assim, satisfazer, significa, segundo Milet (1997, *apud* JUNIOR *et al.* 2015, p. 86), antecipar-se “aos desejos dos clientes, captando as suas necessidades implícitas e superando suas expectativas”, o que associa, também, e novamente, “satisfação a atendimento de necessidades implícitas e explícitas, por meio do conjunto de características ou atributos do serviço ou produto”. (TONTINI e SANT’ANA, 2007, *apud* JUNIOR *et al.* 2015, p. 86).

Dessa forma - por satisfação estar diretamente associada à qualidade - é necessário que “os restaurantes [requeiram] uma metodologia adequada para o monitoramento constante da qualidade percebida do serviço oferecido, sendo para isso necessário um conjunto de conhecimentos sobre muitos aspectos” (COUTINHO; MOREIRA; SOUZA, 2005, p. 1249). Podendo, assim, qualidade, satisfação, monitoramento ligar-se ao oferecimento de, “por exemplo, um ambiente agradável, preços acessíveis e informações sobre o cardápio” (BISOGNI; JASTRAN; BLAKE, 2011, *apud* JUNIOR *et al.* 2015, p. 86).

Por isso, “a satisfação dos clientes, medida por meio da aplicação de uma pesquisa de mercado, é a maneira mais eficiente de avaliar o desempenho de uma organização” (JUNIOR, *et al.*, 2015, p. 86). Segundo McDaniel e Gates (2006, *apud* JUNIOR *et al.*, 2015, p.86), “a pesquisa de *marketing* é o principal canal para obter informações oportunas para a tomada de decisão, pois permite fornecer aos tomadores de decisões dados sobre o diagnóstico atual e oferecer ideias sobre as mudanças necessárias”. Além disso, a pesquisa de satisfação, proporciona outros benefícios, como “percepção mais positiva dos clientes quanto à empresa; informações precisas e atualizadas quanto às necessidades dos clientes; relações de lealdade com os

clientes, baseadas em ações corretivas; e confiança desenvolvida em função de maior aproximação com o cliente” (ROSSI; SLONGO, 1998, p. 102). A pesquisa de satisfação também tem, como meta, “criar padrões mais adequados de atendimento aos clientes, aumentar o índice de retenção dos mesmos, maximizar a sua satisfação e anular o índice de insatisfação” (JUNIOR *et al.*, 2015, p. 86).

Sendo, assim, a seguir, expõe-se o método de trabalho utilizado para nortear a pesquisa de satisfação realizada entre os usuários do RU, do *Campus Cerro Largo* da UFFS, a fim de se depreender o nível de satisfação, que, por ser um resultado subjetivo, é representado em quadros e gráficos.

3 | MÉTODO

O presente estudo é realizado em duas etapas: a primeira consiste em uma pesquisa bibliográfica, que resgata o histórico do Restaurante Universitário da UFFS, *Campus Cerro Largo*, aborda a finalidade dos Restaurantes Universitários no Brasil e contempla os conceitos de qualidade e de satisfação no meio acadêmico/empresarial; e a segunda, reside na aplicação da pesquisa de satisfação, que é responsável pela origem dos dados que sustentam a análise da abordagem quantitativa, de natureza exploratória e descritiva, que é feita neste TCC.

De acordo com Hair *et al.* (2005), os planos de pesquisa descritiva são estruturados especificamente para medir as características descritas em uma questão de pesquisa. Por isso, uma investigação desse tipo, segundo Malhotra (2006), procura quantificar os dados e, geralmente, aplica alguma forma de análise estatística. Nessa etapa, portanto, objetiva-se identificar, através da aplicação de um questionário, as principais impressões do público usuário quanto à qualidade do serviço prestado, do ponto de vista econômico, social e nutricional.

A pesquisa foi realizada no RU - Cerro Largo no período compreendido entre 04 e 13 de junho de 2018. Foi colhida uma amostragem de 232 (duzentos e trinta e dois) usuários a partir da aplicação de um questionário com 22 (vinte e duas) perguntas, das quais 6 (seis) destinadas a traçar um perfil do usuário, 5 (cinco) relacionadas a questões de estrutura e higiene, e 11 (onze) com propósito de avaliar a qualidade do serviço prestado. O formulário foi elaborado utilizando o aplicativo Google Docs (www.google.com/docs). A escala de satisfação ou insatisfação, tem como base a escala *likert*, a qual mostra o número que é atribuído a cada nível, numa sequência de 1 a 5, como se pode visualizar no Quadro 1, abaixo:

Quadro 1 – Escala de satisfação utilizada

Muito insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente (nem satisfeito nem insatisfeito)	Satisfeito	Muito Satisfeito
1	2	3	4	5

Fonte: SCI (2018).

Dessa forma, a ferramenta, ou seja, o meio para se obter as informações necessárias é a Pesquisa de Mercado, aplicada indistintamente entre todos os usuários do RU. Os resultados dela, além de fornecer os dados para este estudo, serão encaminhados à gestão do contrato do RU e à Direção do *Campus*, com o propósito de gerar memória técnica e científica para subsidiar futuras mudanças e inovações, relacionadas ao atual modelo contratual, a fim de que se possa continuar suprindo as expectativas e necessidades dos usuários.

3.1 Restaurante Universitário da Universidade Federal da Fronteira Sul – Cerro Largo

Superada a etapa estrutural, e licitada a empresa, iniciaram em agosto de 2015 as atividades do Restaurante Universitário do *Campus* Cerro Largo.

O modelo de gestão operacional implantado no RU preconiza a total terceirização da aquisição, produção e distribuição das refeições; cabendo à Universidade a gestão e fiscalização do contrato através de acordos de níveis de serviço previamente estabelecidos - esse modelo implica na alocação de 2 (dois) servidores no RU: 1 (uma) Nutricionista e 1 (um) Administrador.

A partir da definição do modelo, estabeleceu-se também uma espécie de gatilho contratual, no qual, a aquisição dos insumos, caso existam, sejam adquiridos, obrigatoriamente de cooperativas vinculadas à Agricultura Familiar. Dessa forma, segundo Schmitt (2011, *apud* CASSARINO, 2015, p. 4), em vez de “os alimentos serem produzidos por produtores desconhecidos, transportados por longas distâncias pelas grandes corporações”, novas formas de produzir, de colher e de consumir os alimentos são trazidas, impulsionando inclusive o mercado local.

O Restaurante Universitário do *Campus* Cerro Largo funciona semanalmente de segunda a sexta-feira, oferecendo duas modalidades de refeições: almoço e janta. O horário de atendimento para o almoço se estende das 11h15min às 13h e, da janta, das 17h40min às 19h10min. A entrada no RU acontece mediante a apresentação da carteira de estudante e do *ticket vale-refeição*, o qual pode ser adquirido no próprio local ou na cantina do *campus*.

O custo da refeição para o estudante é de R\$ 2,50, enquanto o custo efetivo total da refeição contratada é de R\$ 11,43; isso quer dizer que a UFFS subsidia R\$ 8,93 por refeição servida. Já, para servidores e visitantes, o valor da refeição

está fixado no mesmo valor da contratação, ou seja, R\$ 11,43. O cardápio, além de nutricionalmente balanceado, é semanalmente diversificado e publicado na página da Universidade, no *facebook*.

A seguir, nas tabelas 1 e 2, é possível visualizar o funcionamento quantitativo do RU, isto é, a Tabela 1 mostra o total de refeições servidas, no período de agosto de 2015 (mês e ano de sua abertura) até maio de 2018; e a Tabela 2 apresenta os números que representam a média diária de refeições servidas no RU, por dia da semana, no mesmo período.

Tabela 1 – Tempo de funcionamento X refeições servidas - 2015 - 2018

Período	Total Refeições servidas	Refeições Alunos	Refeições Servidores/visitantes
Ago/2015 a maio/2018	235.300	187.934	47.366

Fonte: [SCI \(2018\)](#).

Do total de refeições, 79,87% foram servidas para alunos e 20,13% para servidores e visitantes.

Tabela 2 – Média diária de refeições servidas no RU - 2015 -2018

Segunda	Terça	Quarta	Quinta	Sexta
398	471,5	469,5	452,1	337,8

Fonte: [SCI \(2018\)](#).

Conforme a Tabela 2, pode-se verificar que a maior demanda de refeições tem relação direta com a concentração de aulas em determinados dias da semana, e essa média se mantém desde a abertura do RU em agosto de 2015.

4 | APRESENTAÇÃO/DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Para que este trabalho seja melhor compreendido, a seguir, está detalhado o perfil do usuário do Restaurante Universitário; e, em seguida, estão postos os atributos relacionados à estrutura e à higiene, acompanhados dos percentuais que representam o nível de satisfação dos usuários frente ao modo que lhes são apresentadas as instalações do RU; na sequência, abordam-se questões de organização e qualidade dos serviços prestados, informações sobre a importância de se conhecer a procedência dos alimentos, sobre a continuidade dos serviços do RU e sobre a importância da divulgação do cardápio.

4.1 Perfil do usuário do Restaurante Universitário

Participaram da pesquisa 232 usuários do Restaurante Universitário (RU) da Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS), *Campus Cerro Largo*, sendo esse um

número que superou todas as expectativas, uma vez que o percentual de participação chega próximo a 50% da média diária de usuários. Dos respondentes da pesquisa, 60,8% são mulheres; 38,8% são homens; e 0,4% se identificaram como outros. A faixa etária está concentrada, em sua maioria: 81,9% dos usuários com idade entre 16 e 25 anos; 10,8% entre 26 e 34 anos; 4,3% entre 35 e 43 anos; e 3,4% acima de 43 anos.

Quanto ao vínculo com a UFFS: 90,9% são alunos; 5,2% são docentes; e 3,9% são servidores técnico-administrativos. Contudo, a maioria dos usuários, 64,7%, frequentam o RU apenas no almoço, enquanto que 30,6% frequenta no almoço e na janta; frente a 4,7%, que frequentam apenas na janta.

A preferência pelo RU como local de alimentação é notória, uma vez que 37,1% dos usuários frequentam o RU todos os dias da semana; e 37,9 % frequentam o RU de 3 a 4 dias na semana; ao passo que 25% são usuários de ocasião, ou seja, frequentam o RU de 1 a 2 vezes por semana. Ainda entre os três segmentos de usuários do RU, 53,9% afirmam receber algum tipo de bolsa, auxílio econômico ou vale-alimentação, enquanto que 46,1% afirmam não receber nenhum auxílio.

4.2 Estrutura e questões de higiene

Partindo do pressuposto que as condições estruturais e de higiene têm relação direta com o produto final oferecido, a Tabela 3, abaixo, mostra os percentuais resultantes da pesquisa de satisfação dos usuários, frente ao modo de apresentação das instalações do RU.

Tabela 3– Análise descritiva dos atributos relacionados à estrutura e higiene

Atributo	Muito insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfierto	Muito satisfierto
Estrutura	0,4%	4,3%	6,5%	60,3%	28,4%
Instalação e Limpeza do Refeitório	0	0,9%	2,2%	49,6%	47,4%
Limpeza das instalações sanitárias	0	0	3,9%	47,8%	48,7%

Fonte: SCI (2018).

A percepção dos usuários, com relação ao atributo limpeza, está em nível bem próximo ao almejado, porque atinge níveis surpreendentes; é assim também com as questões de estrutura, embora com um percentual um pouco menor.

Em grande parte, acredita-se que, o fato de o prédio do RU ser novo, ou seja, possuir quatro anos de existência, contribui significativamente na opinião dos usuários. Em outras palavras, pelas razões citadas, ainda não há identificação de patologias visíveis que possam comprometer a imagem do RU.

Apesar da avaliação estrutural do RU merecer destaque, alguns aspectos como

iluminação, barulho, odor, ventilação e distância entre os prédios, são apontados como inconvenientes pelos usuários. A Figura 1, abaixo, mostra os percentuais de percepção deles:

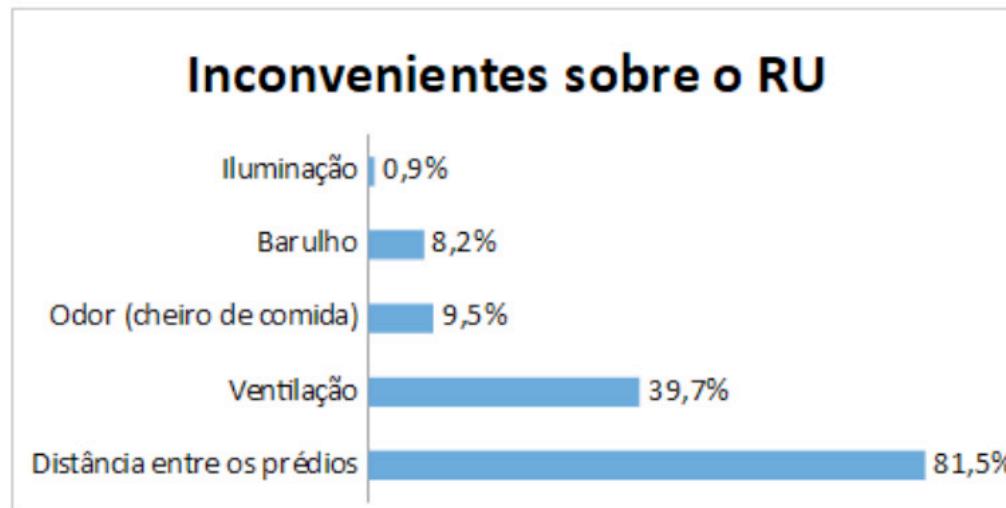


Figura 1 – Aspectos inconvenientes sobre o RU

Fonte: Coleta de dados, 2018

Comentando-se esses índices, pode-se apontar, primeiramente, o mais alto deles, que é a distância entre o Bloco de Salas de Aula e o Restaurante - citado por 81,5% dos usuários - algo em torno de 500 metros. Essa distância, no entanto, não é por acaso, faz parte do plano diretor do *campus* e do respectivo planejamento de alocação dos prédios. Isso não atenua o problema - principalmente em dias de chuva, quando os estudantes dependem de outros fatores como ter guarda-chuvas ou receber carona para conseguir acessar o RU - mas auxilia a todos na compreensão das dimensões previstas para o total das obras que compõem os *campi* da UFFS. Em proporção menor, está a questão do calor e do frio excessivo que, embora não impeçam, prejudicam a realização desse trajeto.

O segundo fator, mais saliente - ainda nessa mesma linha de raciocínio e/ou de percepção - fica o aspecto ventilação, apontado por 39,7% dos usuários, como também sendo um problema, visto que o prédio não possui nenhum climatizador de ar, o que causa certo desconforto térmico (até suor), principalmente se for considerada a amplitude térmica da região. E, os demais aspectos, presentes na Figura 1, pelos resultados apresentados, podem configurar percepções individuais, não, necessariamente, representando um problema.

4.3 Organização e qualidade dos serviços prestados

Ao se pensar em organização e qualidade de serviços prestados, é conveniente que se enumere alguns atributos integrantes do quadro que configuram essa

atividade: organização dos pratos e talheres; organização do *buffet*; atendimento da equipe do RU; tempo de espera na fila; variedade do cardápio; relação custo/benefício; e horário de atendimento. Na Tabela 4, abaixo, é possível observar os percentuais que marcam os níveis de satisfação, com relação a esses aspectos:

Tabela 4 – Organização e qualidade dos serviços prestados

Atributo	Muito insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfierto	Muito Satisfierto
Organização pratos e talheres	0,4%	4,3%	6,5%	51,7%	37,1%
Organização do Buffet	1,3%	5,2%	11,6%	51,7%	30,2%
Atendimento da equipe do RU	1,7%	1,3%	11,2%	48,3%	37,5%
Tempo de espera na fila	2,2%	12,5%	27,2%	48,3%	9,9%
Variedade do cardápio	7,3%	22,8%	15,1%	42,7%	12,1%
Relação custo benefício	0,9%	0,9%	5,2%	47,8%	45,3%
Horários de atendimento	2,2%	10,3%	9,1%	51,7%	26,7%

Fonte: Dados da pesquisa.

A partir da leitura desses dados, pode-se depreender que, em todos os atributos pesquisados, exceto “variedade no cardápio” e “tempo de espera na fila”, o grau de avaliação “satisfierto” e “muito satisfierto” varia entre 78,4% e 93,1%. Esses resultados são muito expressivos, caso se considerar que o RU está em funcionamento há 3 (três) anos, ou seja, desde a construção do prédio, da aquisição de equipamentos industriais, da contratação da empresa cessionária, do estabelecimento de rotinas diárias, tudo é novo e feito por pessoas, sejam servidores, terceirizados, que não tinham expertise, na área. No linguajar popular, pode-se afirmar que “as abóboras foram se ajeitando com o andar da carroça”.

Chama à atenção, e de certa forma não poderia ser diferente, a satisfação com relação ao custo/benefício das refeições: percentual de 93,1%. Numa análise mais subjetiva, esse resultado pode advir de duas percepções: a primeira, que a refeição e todos os elementos que a cercam como sabor, aroma, higiene, instalações são condizentes com o valor de R\$ 2,50; ou ainda que, mesmo que todos esses fatores deixassem a desejar, pelo valor pago, não valeria a pena o deslocamento ao centro para fazer as refeições em restaurantes ou, até mesmo, preparar algo em casa. De certa forma, isso mostra que o RU, como política de assistência estudantil, está atingindo seus propósitos, que é proporcionar, aos estudantes, preocupação apenas com o estudo e não com fatores externos, como alimentação e moradia, muito embora ainda não se tenha evoluído nesse último.

4.4 Conhecimento sobre a procedência dos alimentos

A questão sobre a procedência dos alimentos oferecidos no RU é um fator bem importante, porque, embora seja natural que o estudante não tenha conhecimento sobre a procedência dos alimentos usados para produzir as refeições no RU - até, porque isso não é uma obrigação dele e, sim da gestão do Restaurante Universitário, a qual deve garantir aos seus usuários alimentos sanitariamente compatíveis com a legislação vigente e com valores de mercado adequados, estabelecidos no Termo de Referência da licitação - é pela confiança que se estabelece o vínculo de tranquilidade mental, atitude necessária para assimilar e produzir conhecimento/trabalho, atividade que se espera dos estudantes/usuários.

Abaixo, na Figura 2, podem ser visualizados os percentuais que revelam os níveis de conhecimento/desconhecimento dos usuários sobre a procedência dos alimentos utilizados no RU da UFFS, *Campus Cerro Largo*:

Figura 2 – Conhecimento da procedência dos alimentos



Fonte: Dados da pesquisa.

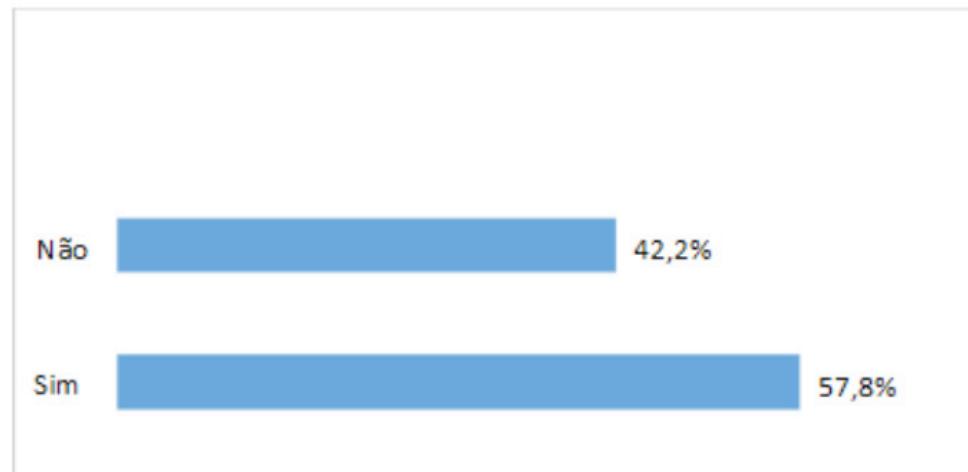
A partir dos resultados da Figura 2, acima, percebe-se que, apenas 11,20% dos usuários do RU da UFFS - *Campus Cerro Largo* têm conhecimento sobre a procedência dos alimentos usados para produzir as refeições no RU. Assim, embora o usuário não conhecendo a procedência dos alimentos oferecidos no RU, mas tendo confiança ou preocupação com esse fator, a responsabilidade das pessoas envolvidas em sua gestão aumenta, porque, sendo servidor público, deve-se ter o compromisso firmado com a promoção do bem comum e do uso correto dos recursos disponibilizados pelo governo para esse fim - fator que também corrobora com a finalidade da pesquisa de satisfação, cujos resultados são usados neste trabalho.

4.5 Importância da procedência na hora do consumo

Embora a maioria dos usuários do RU não tenha conhecimento da procedência dos alimentos (88,8%, como mostra a Figura 2), esse fator é importante, porque é

pela qualidade do alimento consumido que se alcança, ou não, o equilíbrio necessário para realizar as tarefas diárias. A seguir, na Figura 3, encontram-se os percentuais que representam o grau de informação dos usuários do RU, sobre esse aspecto:

~~~~ Figura 3 – Importância da procedência na hora do consumo



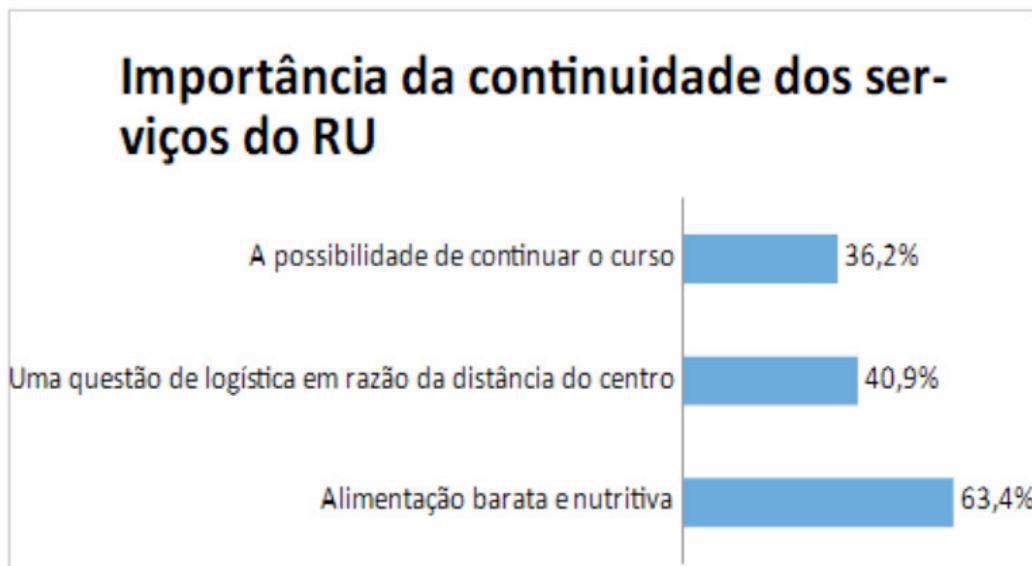
~~~~ Fonte: Dados da pesquisa.

Através dos resultados constantes na Figura 3, pode-se depreender que, embora a maioria dos usuários do RU não tenha conhecimento da procedência dos alimentos, uma parcela significativa, 57,8% se preocupa com esse aspecto e, menos ainda, são os que se importam com o aspecto legal, não só porque aquele é mais fiscalizado nos RUs, do que nos estabelecimentos comerciais comuns, mas sim pelo fato de a sanidade do alimento consumido proporcionar a estabilidade fisiológica necessária para enfrentamento do conturbado mundo acadêmico. Além disso, se a maior parte dos usuários do RU não conhecem a procedência dos alimentos servidos (88,8%), pelo menos, serve o consolo, que (57,8%) se preocupam com isso, resultado que estimula a manutenção e o aprimoramento dessa atividade institucional.

4.6 Importância da continuidade dos serviços do RU

Como se pode perceber até aqui, os resultados da pesquisa já mostram a importância dos serviços do RU. A seguir, na Figura 4, pode-se realizar a leitura dos percentuais relacionados à continuidade ou não dessa atividade.

Figura 4 – Importância da continuidade dos serviços do RU



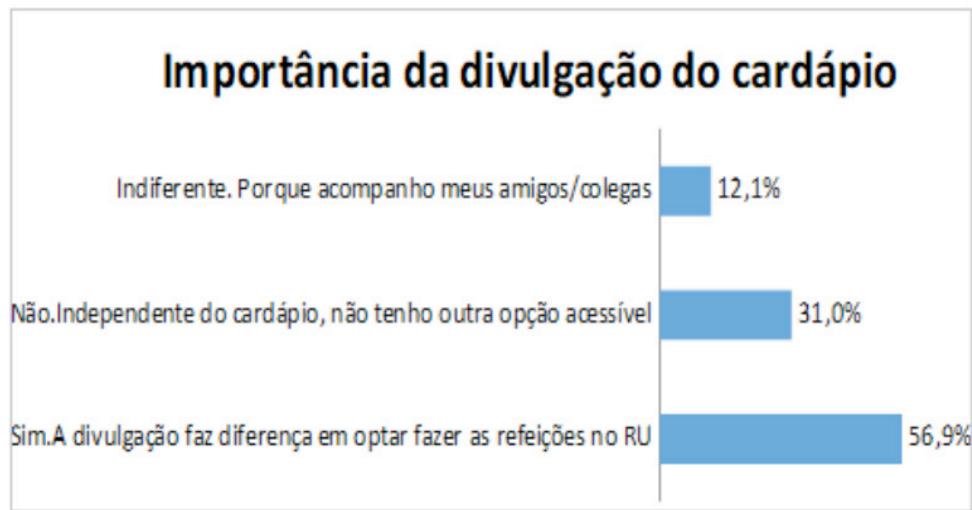
Fonte: Coleta de dados 2018.

A partir da opinião dos usuários, percebe-se que a continuidade dos serviços do RU representa, para 36,2%, a possibilidade de continuar o curso, enquanto para 40,9% dos respondentes, trata-se de uma questão logística, uma vez que a Universidade fica distante do centro; e para 63,4% dos respondentes consideram a alimentação barata e nutritiva. Dessa forma, tem-se a reafirmação dos resultados anteriores que apontam para a manutenção do RU, por ser uma alternativa barata, saudável e confiável.

4.7 Importância da divulgação do cardápio

No que diz respeito aos aspectos que compõem a pesquisa de satisfação, tem-se, na Figura 5, na sequência, a importância da divulgação do cardápio, subdividido em: indiferente, porque acompanha os amigos/colegas; independente do cardápio, não teria outra opção acessível; e, a divulgação faz diferença em optar por fazer as refeições no RU.

Figura 5 – Importância da divulgação do cardápio



Fonte: Coleta de dados 2018

Ao se observar os resultados da Figura 5, percebe-se que a divulgação faz diferença, mas não é fator decisivo, uma vez que, assim como quem frequenta diariamente um restaurante comercial tem noção exata do cardápio, é inimaginável pensar que nos dias atuais não se divulgue de forma antecipada o cardápio da semana posterior, ainda mais num ambiente público onde um dos princípios básicos é a publicidade das informações. No entanto, percebe-se que, mesmo havendo essa divulgação semanal, se somados os aspectos “indiferente” e “não”, 43,1% dos usuários não consideram o cardápio como fator de decisão, enquanto que 56,9% usam a informação para fazer a escolha dos dias que vão ou não acessar o RU.

5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

Pensar uma Universidade Pública sem moradia estudantil, nos tempos atuais, até seria concebível, uma vez que o investimento é alto, as questões de logística operacional poderiam ser precárias e inadequadas, e a amplitude, deficitária. Por outro lado, essa lógica pode não se aplicar aos Restaurantes Universitários, no geral, já que no caso do *Campus Cerro Largo*, os usuários do RU representam quase 50% dos alunos matriculados - realidade que pode se repetir em outros locais. Ainda, referindo-se ao *Campus Cerro Largo*, percebe-se que, a partir da análise dos usuários, que a questão da qualidade do serviço, aliado ao seu valor monetário está consolidada, ou seja, para 63,4% dos usuários, os serviços do Restaurante Universitário deveriam continuar pelo fato de o produto final entregue ser considerado bom. Também, os outros aspectos analisados pelos usuários, “possibilidade de continuar o curso”, 36,2%; e “questão de logística em razão da distância do centro”, 40,9%, são fatores ligados intimamente com a qualidade de vida do estudante na

Universidade. Em outras palavras, não ter mais o RU traria ao estudante uma série de preocupações, sejam elas de ordem financeira e, consequentemente, a de continuar estudando, mas também relacionadas à organização da sua rotina, o que evidentemente desvia do foco principal, que é o estudo.

Em razão deste trabalho ter como objetivo principal avaliar o nível de satisfação dos usuários do Restaurante Universitário (RU) da Universidade Federal da Fronteira Sul, *Campus Cerro Largo*, os resultados da pesquisa serão encaminhados à fiscalização e à gestão do contrato, à empresa cessionária do espaço público e também à Direção do *Campus*. Além disso, porque a pesquisa de satisfação, aplicada entre os dias 04 e 13 de junho, trouxe resultados muito elucidativos relacionados ao perfil do usuário do RU, suas percepções a respeito de aspectos estruturais e de higiene, e também acerca da qualidade final do produto ou serviço oferecido - como alimento barato, saudável e nutritivo - é que esses índices serão utilizadas como meio avaliativo do processo de gestão do RU do *Campus*. Assim, devido à relevância de seu processo de execução e de seus resultados, também é de importância que se retome o trajeto da pesquisa realizada, já que a aplicação de questionários serve para dar suporte, quando se deseja unir a teoria e a prática, dentro de estruturas organizacionais.

O presente questionário disponibilizado foi respondido por 232 (duzentos e trinta e dois) usuários, dos quais 211 (duzentos e onze) estudantes, 12 (doze) professores e 9 (nove) técnicos. Apesar das limitações existentes, principalmente com relação à objetividade das perguntas e à impossibilidade de identificação causal da satisfação ou insatisfação, a obtenção de uma amostra tão grande contribui para minimizar esses problemas e melhorar a precisão dos resultados, corroborando com o conhecimento do autor desse trabalho, relacionado ao RU da UFFS, uma vez que ele também é usuário assíduo do restaurante e gestor do contrato, podendo assim usar esses subsídios para a manutenção, mudança ou mesmo exclusão de procedimentos operacionais adotados atualmente. É prudente e aconselhável sugerir, que em pesquisas futuras sejam definidas análises mais sofisticadas, a fim de se entrecruzar variáveis de perfil e de nível de satisfação dos usuários, para verificar se existem associações significativas entre elas.

Nessa lógica, justamente por ser a pesquisa restritamente objetiva, ou seja, o respondente é indagado a se posicionar ante a qualidade ou não de determinado atributo, naquele momento, é que os altos índices de satisfação obtidos na maioria dos aspectos não podem representar, de forma alguma, motivo para adoção daquela velha máxima: “em time que está vencendo não se mexe”; muito pelo contrário, em outras palavras o raciocínio deve ser: “não se deve esperar começar a perder, para então querer propor mudanças”. Com relação a isso, chamam atenção dois atributos levantados na pesquisa, cuja avaliação foi inferior aos demais.

O primeiro deles está relacionado à “variedade do cardápio”, em que a soma de insatisfeitos e muito insatisfeitos chega a 30,3%. Embora seja um percentual dentro dos padrões aceitáveis, até porque se volta ao gosto pessoal, é importante monitorar esse aspecto junto à nutricionista da UFFS e da empresa cessionária, para ver a possibilidade de poder alterar o cardápio com mais frequência, mas mantendo os mesmos princípios nutricionais. O segundo aspecto diz respeito aos inconvenientes do RU. Ainda que houvesse a possibilidade de escolher mais de uma opção, nessa pergunta, é quase unânime a questão da distância entre os prédios com 81,5%, seguido da questão da ventilação com 39,7%. Percebe-se que são dois fatores ligados intimamente ao clima e que de forma pontual podem dificultar o acesso do estudante ao RU. Possíveis encaminhamentos, sobre esses problemas, passam obrigatoriamente pela gestão superior da Universidade, a qual dentro das suas limitações orçamentárias deverá diagnosticar isso como um problema administrável ou incontornável. Caso for entendido como o último, obrigatoriamente, haverá a necessidade de se transferir recursos de outros setores para resolver esse.

Por fim, pode-se afirmar que, havendo um diagnóstico claro sobre os possíveis gargalos e sobre as potencialidades operacionais existentes, fica evidente que o conceito de “Restaurante Universitário” no *Campus Cerro Largo* da Universidade Federal da Fronteira Sul, ante seu público usuário, está de acordo com suas expectativas, principalmente no que diz respeito à relação custo/benefício. Tal resultado é alentador, principalmente, caso se considerar que, atualmente, as estruturas públicas, ou melhor, os serviços públicos de um modo geral passam por uma descrença total diante da população.

REFERÊNCIAS

- CARVALHO, D. R. et al. **Gerenciamento do custo da qualidade em um Restaurante Universitário.** XXII Congresso Brasileiro de Custos - Foz do Iguaçu/PR, Brasil. Nov/2015. Disponível em: <<https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/download/3964/3965>>. Acesso em 30.03.2018, às 8h.
- CASSARINO, J. P.; PIRES, A. **Aquisições da Agricultura Familiar para Restaurantes Universitários (RUs): Análise comparativa de dois formatos de gestão na Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS).** Anais da III Jornada Questão Agrária e Desenvolvimento. 12-13 novembro 2015. Disponível em: www.jornadaquestaoagraria.ufpr.br/wp.../Julian-Perez-Cassarino-Andrea-Pires1.pdf
- COUTINHO, E. P.; MOREIRA, R. T.; SOUZA, D. M. **Aplicação do ciclo de serviços na análise da gestão da qualidade de um restaurante universitário.** In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção, XXV, Anais, 2005. Disponível em: <www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGETP2005_Enegep0201_0812.pdf> Acesso em 18.06.2018, às 20h.
- HAIR, Jr., J. F., BARBIN, B., MONEY, A. H., SAMOUEL, P. Fundamentos de métodos de pesquisa em Administração. Porto Alegre: Bookman, 2005.

FINATTI, B. E.; ALVES, J. M.; SILVEIRA, R. J. **Perfil sócio, econômico e cultural dos estudantes da Universidade Estadual de Londrina - UEL — indicadores para implantação de uma política de assistência estudantil.** *Libertas*, Juiz de Fora, v. 6 e 7, n. 1 e 2, p. 246-264, jan.-dez./2006, jan.-dez./2007. Disponível em: <pdf><https://libertas.ufjf.emnuvens.com.br/libertas/article/view/1776/1251>. Acesso em 15.06.2018, às 20h.

JUNIOR, F. J. M. et al. **Satisfação dos Usuários do Restaurante Universitário da Universidade Federal de Santa Maria: Uma Análise Descritiva.** *Revista Sociais e Humanas*, Santa Maria, v28, n.02, p.83-108, 2015.

MALHOTRA, K. N. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada.** 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

ROHR, A. R. et al. **Proposta de um sistema de gestão de custos para o Restaurante Universitário da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.** XXX ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO Maturidade e desafios da Engenharia de Produção: competitividade das empresas, condições de trabalho, meio ambiente. São Carlos, SP, Brasil, 12 a 15 de outubro de 2010.

ROSSI, C.A.V, SLONGO, L.A. **Pesquisa de Satisfação de clientes: o Estado-da-Arte e Preposição de um Método Brasileiro.** *RAC*, v.2, n.1, Jan./Abr. 1998: 101-125. Disponível em: <www.scielo.br/pdf/rac/v2n1/v2n1a07>. Acesso em 15.06.2018, às 23h.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL - Disponível em: <http://www.uffs.edu.br/index.php?option=com_content&view=article&id=90&Itemid=822>. Acesso em 25.03.2018, às 17h.

VARELA, M. C. M. S. et al. **O Custo dos Desperdícios: um estudo de caso no restaurante universitário da Universidade Federal do Rio Grande do Norte.** XXII Congresso Brasileiro de Custos - Foz do Iguaçu/PR, Brasil. Nov/2015. Disponível em: <<https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/viewFile/3970/3971>>. Acesso em 30.03.2018, às 15h.

ZANINI, M. A. **Redução do Desperdício de alimentos: estudo em um restaurante universitário.** 2013. 160f. Dissertação de Mestrado em Administração. Santa Maria. 2013.

PESQUISA: Acesso em: <https://sci.uffs.edu.br>, junho/2018.

SOBRE O ORGANIZADOR

Elói Martins Senhoras - Professor associado e pesquisador do Departamento de Relações Internacionais (DRI), do Programa de Especialização em Segurança Pública e Cidadania (MJ/UFRR), do Programa de MBA em Gestão de Cooperativas (OCB-RR/UFRR), do Programa de Mestrado em Geografia (PPG-GEO), do Programa de Mestrado em Sociedade e Fronteiras (PPG-SOF), do Programa de Mestrado em Desenvolvimento Regional da Amazônia (PPG-DRA) e do Programa de Mestrado em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para a Inovação (PROFNIT) da Universidade Federal de Roraima (UFRR). Graduado em Economia. Graduado em Política. Especialista pós-graduado em Administração - Gestão e Estratégia de Empresas. Especialista pós-graduado em Gestão Pública. Mestre em Relações Internacionais. Mestre em Geografia - Geoeconomia e Geopolítica. Doutor em Ciências. *Post-Doc* em Ciências Jurídicas. *Visiting scholar* na Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), no Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), na University of Texas at Austin, na Universidad de Buenos Aires, na Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, México e na National Defense University. *Visiting researcher* na Escola de Administração Fazendária (ESAF), na Universidad de Belgrano (UB), na University of British Columbia e na University of California, Los Angeles. Professor do quadro de Elaboradores e Revisores do Banco Nacional de Itens (BNI) do Exame Nacional de Desempenho (ENADE) e avaliador do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (BASis) do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP/MEC). Professor orientador do Programa Agentes Locais de Inovação (ALI) do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE/RR) e pesquisador do Centro de Estudos em Geopolítica e Relações Internacionais (CENEGRI). Organizador das coleções de livros Relações Internacionais e Comunicação & Políticas Públicas pela Editora da Universidade Federal de Roraima (UFRR), bem como colunista do Jornal Roraima em Foco. Membro do conselho editorial da Atena Editora.

ÍNDICE REMISSIVO

A

Acionista 214, 215, 219
Administração 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 32, 34, 37, 46, 49, 50, 51, 54, 56, 63, 64, 67, 80, 81, 82, 83, 88, 92, 94, 96, 97, 99, 100, 103, 105, 109, 111, 122, 127, 139, 142, 155, 171, 172, 173, 175, 182, 184, 185, 187, 189, 190, 191, 197, 199, 209, 210, 211, 212, 214, 215, 218, 221, 222, 226, 227, 228, 229, 230, 247, 248, 253, 266, 267, 268
American way of life 22, 23, 24, 25, 26, 28, 29, 31, 32, 33
Análise de componentes principais 217, 221, 222
Auditoria 50, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 58, 59, 60, 61, 62, 63, 64, 65, 66, 90, 134, 138, 144, 184, 185, 186, 187, 188, 189, 190, 191, 192, 193, 194, 195, 196, 197, 211, 212, 213, 214, 215, 216, 217, 220, 221, 222, 224, 225, 226, 227, 228, 247

B

Balanced scorecard 157, 159, 160, 161, 162, 169, 170
Bolsa de valores 232, 234, 246
Brasil 4, 6, 9, 10, 13, 14, 15, 20, 21, 24, 32, 37, 38, 40, 41, 43, 48, 51, 52, 56, 57, 58, 59, 60, 62, 63, 64, 67, 68, 69, 76, 77, 79, 80, 81, 82, 83, 84, 88, 91, 92, 93, 95, 99, 101, 110, 113, 114, 116, 127, 147, 157, 165, 169, 173, 177, 179, 197, 210, 212, 216, 223, 227, 228, 229, 230, 231, 233, 237, 238, 247, 248, 255, 266, 267

C

Carreira 101, 102, 103, 104, 105, 106, 107, 108, 109, 110, 111, 112, 113, 114, 115, 116, 117, 122, 123, 124, 125
Coaching 101, 102, 103, 104, 105, 106, 107, 108, 109, 114
Commonkads 147, 151, 154, 158
Compliance 127, 128, 129, 134, 143, 145
Conhecimento 3, 28, 55, 58, 59, 66, 85, 104, 106, 108, 109, 110, 112, 113, 116, 120, 122, 123, 125, 127, 128, 130, 131, 132, 133, 134, 135, 141, 143, 144, 146, 147, 148, 151, 152, 153, 154, 155, 156, 157, 158, 169, 175, 179, 180, 182, 188, 190, 192, 249, 261, 262, 265
Consultoria 106, 127, 133, 134, 144
Consumo 12, 14, 15, 16, 17, 22, 24, 25, 27, 31, 32, 41, 98, 194, 195, 196, 210, 261
Contabilidade 1, 4, 42, 53, 56, 64, 65, 66, 88, 185, 186, 188, 190, 191, 192, 193, 195, 197, 227, 228, 229, 230, 231, 232, 233, 237, 247, 248
Corrupção 79, 80, 81, 82, 83, 84, 87, 91, 92, 93, 97

D

Dano moral 12, 15, 16, 17, 18, 19, 20

Demandas 8, 41, 61, 79, 88, 89, 91, 92, 108, 111, 150, 152, 165, 166, 167, 198, 199, 200, 201, 202, 203, 205, 206, 207, 208, 257
Desempenho 8, 54, 55, 58, 83, 84, 85, 89, 90, 123, 136, 144, 155, 159, 160, 161, 162, 163, 164, 165, 166, 167, 169, 170, 189, 190, 191, 196, 197, 213, 215, 219, 223, 226, 229, 230, 231, 254, 268
Dívida pública 34, 35, 36, 37, 38, 39, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49

E

Empoderamento 116, 117, 118, 119, 120, 121, 122, 123, 124, 125, 126
Empreendedor 11, 172, 173, 174, 175, 176, 177, 178, 182
Empresa 2, 3, 5, 7, 8, 9, 15, 23, 29, 30, 31, 32, 51, 63, 99, 107, 110, 149, 153, 157, 159, 160, 161, 162, 163, 164, 165, 166, 167, 168, 169, 172, 174, 175, 176, 177, 179, 180, 181, 182, 184, 185, 186, 187, 188, 190, 191, 192, 193, 194, 195, 196, 197, 198, 199, 200, 203, 204, 208, 214, 215, 217, 220, 221, 222, 223, 226, 227, 236, 238, 244, 245, 248, 252, 254, 256, 260, 265, 266
Ensino superior 101, 103, 105, 106, 112, 115, 127, 128, 132, 134, 135, 137, 139, 143, 144, 146, 250, 251
Estado 4, 6, 9, 10, 11, 12, 13, 19, 21, 22, 23, 35, 36, 40, 41, 42, 43, 44, 50, 56, 62, 63, 70, 72, 76, 79, 80, 81, 82, 84, 87, 89, 90, 93, 95, 96, 97, 98, 122, 135, 138, 143, 159, 172, 198, 203, 208, 267
Estados unidos 3, 5, 6, 13, 14, 23, 24, 26, 29, 31, 32, 52, 138, 237
Estratégia 2, 41, 51, 60, 64, 85, 90, 97, 161, 165, 167, 170, 182, 210, 214, 268

G

Gestão 1, 4, 5, 6, 7, 8, 10, 32, 34, 35, 37, 38, 41, 44, 45, 46, 47, 50, 51, 52, 58, 59, 60, 61, 62, 63, 64, 65, 66, 80, 83, 84, 86, 88, 89, 90, 92, 94, 97, 98, 99, 100, 102, 114, 116, 126, 127, 130, 131, 132, 133, 136, 143, 144, 146, 147, 151, 154, 157, 158, 159, 160, 161, 163, 168, 169, 170, 172, 173, 180, 182, 184, 186, 192, 195, 198, 200, 201, 209, 210, 230, 231, 249, 250, 251, 252, 253, 254, 256, 261, 265, 266, 267, 268
Governança 20, 79, 80, 81, 84, 85, 86, 87, 90, 91, 92, 93, 127, 133, 134, 135, 136, 137, 138, 139, 140, 141, 142, 143, 144, 211, 212, 213, 214, 215, 216, 219, 220, 221, 222, 223, 224, 225, 226, 227, 229, 230, 231, 247
Governo 4, 6, 7, 11, 14, 23, 24, 28, 31, 32, 34, 38, 41, 42, 43, 46, 57, 58, 59, 80, 83, 84, 97, 104, 123, 129, 135, 136, 138, 142, 161, 175, 261

H

Homicídio 67, 68, 69, 70, 72, 73, 74, 75, 76, 77

I

Informação 13, 41, 51, 59, 66, 83, 84, 86, 89, 90, 91, 92, 101, 103, 109, 122, 123, 141, 143,

158, 173, 175, 184, 185, 186, 187, 191, 193, 197, 213, 214, 215, 217, 222, 227, 232, 233, 237, 245, 246, 247, 262, 264

Infraestrutura 9, 41, 84, 88, 94, 95, 96, 98, 99, 100, 157

Internacionalização 127, 128, 129, 130, 131, 132, 133, 138, 139, 141, 142, 143, 144, 146, 220, 226

L

Lean six sigma 147, 148, 149, 150, 151, 154, 155, 156, 157, 158

M

Melhoria contínua 149, 157

Mercado acionário 211

Metodologia 3, 58, 69, 96, 104, 105, 106, 120, 147, 148, 149, 150, 151, 158, 162, 168, 177, 179, 183, 192, 198, 202, 231, 248, 249, 254

Modelo 8, 10, 24, 72, 74, 75, 76, 77, 84, 85, 97, 129, 130, 135, 137, 138, 142, 143, 147, 148, 152, 153, 154, 155, 156, 157, 158, 162, 202, 203, 207, 209, 217, 221, 237, 238, 249, 250, 253, 254, 256

O

Organização 1, 2, 3, 5, 7, 8, 9, 10, 14, 28, 51, 61, 64, 84, 86, 87, 88, 89, 90, 91, 97, 126, 132, 140, 141, 143, 147, 149, 152, 153, 154, 155, 156, 157, 160, 161, 162, 167, 168, 174, 175, 176, 185, 186, 188, 189, 191, 193, 196, 199, 216, 236, 249, 254, 257, 259, 260, 265

Orientação profissional 101, 102, 103, 104, 105, 106, 111, 113, 115

P

Planejamento 4, 8, 46, 48, 59, 60, 61, 64, 66, 87, 90, 91, 92, 100, 101, 102, 103, 104, 106, 107, 110, 111, 112, 113, 114, 115, 133, 139, 142, 144, 161, 162, 165, 172, 173, 174, 175, 176, 178, 179, 182, 188, 190, 196, 259

Plano de negócio 172, 174, 176, 177, 180, 181

Previsão de demanda 198, 199, 200, 201, 202, 203, 205, 206, 207, 208

Q

Qualidade 1, 2, 10, 43, 50, 51, 53, 54, 55, 56, 58, 60, 61, 62, 63, 65, 66, 76, 103, 109, 116, 123, 125, 136, 138, 149, 150, 151, 155, 156, 161, 167, 175, 185, 189, 190, 191, 199, 200, 211, 212, 213, 214, 215, 216, 217, 218, 220, 221, 222, 223, 224, 225, 226, 227, 228, 230, 236, 247, 249, 250, 251, 252, 253, 254, 255, 257, 259, 262, 264, 265, 266

R

Regressão múltipla 67, 68, 69

Resultado 15, 25, 39, 44, 55, 61, 68, 69, 72, 75, 76, 77, 112, 118, 119, 147, 156, 164, 165,

188, 193, 213, 215, 216, 238, 239, 241, 242, 243, 246, 254, 255, 260, 262, 266

S

Saúde 2, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 62, 63, 64, 65, 66, 98, 105, 114, 116, 117, 168, 189, 252, 253

Setor aéreo 234, 239, 240, 246

Setor privado 4, 8, 39, 42, 57, 85, 236

Setor público 4, 5, 7, 8, 11, 37, 38, 39, 42, 54, 61, 64, 65, 81, 96, 135

Sistema único de saúde 50, 52, 53, 56, 57, 60, 63, 64, 65, 66

Sociedade 2, 6, 8, 9, 12, 13, 14, 15, 16, 18, 19, 36, 55, 57, 77, 79, 80, 81, 82, 83, 84, 87, 88, 91, 92, 97, 104, 113, 116, 119, 121, 124, 125, 128, 135, 139, 141, 157, 247, 268

T

Tomada de decisão 86, 112, 160, 161, 162, 166, 184, 186, 191, 192, 193, 196, 233, 254

V

Valor de mercado 211, 212, 214, 223, 226

Vias públicas 94, 95, 96, 98, 99

Violência 67, 68, 69, 76, 77, 119

 Atena
Editora

2 0 2 0