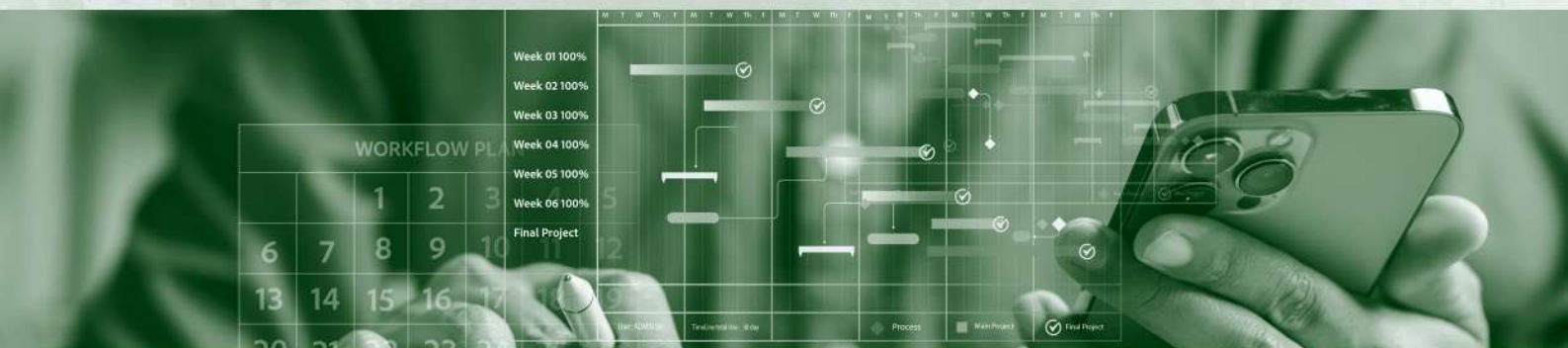


SEVEN

EDITORA
2026

GESTÃO SUSTENTÁVEL EM FOCO: CAMINHOS, REFLEXÕES E PRÁTICAS PARA UM FUTURO RESPONSÁVEL



PROFESSOR DR. HELDER ARAÚJO DE CARVALHO
PROFESSOR DR. JOSÉ RODRIGUES ALVES FILHO
PROFESSOR DR. RODRIGO AMARAL RODRIGUES

EDITORA CHEFE

Prof^o Me. Isabele de Souza Carvalho

EDITOR EXECUTIVO

Nathan Albano Valente

ORGANIZADORES DO LIVRO

Professor Dr. Helder Araújo de Carvalho

Professor Dr. José Rodrigues Alves Filho

Professor Dr. Rodrigo Amaral Rodrigues

2026 by Seven Editora

Copyright © Seven Editora

Copyright do Texto © 2026 Os Autores

Copyright da Edição © 2026 Seven Editora

PRODUÇÃO EDITORIAL

Seven Publicações Ltda

EDIÇÃO DE ARTE

Evellyn Thais de Souza

EDIÇÃO DE TEXTO

Stephanie Caroline Meyer de Quadros

BIBLIOTECÁRIA

Bruna Heller

IMAGENS DE CAPA

Evellyn Thais de Souza

O conteúdo do texto e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de responsabilidade exclusiva dos autores, inclusive não representam necessariamente a posição oficial da Seven Publicações Ltda. 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.

Todos os manuscritos foram previamente submetidos à avaliação cega pelos pares, membros do Conselho Editorial desta Editora, tendo sido aprovados para a publicação com base em critérios de neutralidade e imparcialidade acadêmica.

A Seven Publicações Ltda é comprometida em garantir a integridade editorial em todas as etapas do processo de publicação, evitando plágio, dados ou resultados fraudulentos e impedindo que interesses financeiros comprometam os padrões éticos da publicação.

Situações suspeitas de má conduta científica serão investigadas sob o mais alto padrão de rigor acadêmico e ético.



O conteúdo deste Livro foi enviado pelos autores para publicação de acesso aberto, sob os termos e condições da Licença de Atribuição Creative Commons 4.0 Internacional

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)**

C331g Carvalho, Helder Araújo de.
Gestão sustentável em foco recurso eletrônico] : caminhos,
reflexões e práticas / Helder Araújo de Carvalho, José
Rodrigues Alves Filho, Rodrigo Amaral Rodrigues. – São
José dos Pinhais, PR: Editora Seven, 2026.
Dados eletrônicos (1 PDF).

Inclui bibliografia.
ISBN 978-65-6109-285-2

1. Gestão. 2. Sustentabilidade. 3. Meio ambiente. I. Alves
Filho, José Rodrigues. II. Rodrigues, Rodrigo Amaral.
III. Título.

CDU 658

Bruna Heller - Bibliotecária - CRB10/2348

Índices para catálogo sistemático:

1 Gestão 658

DOI: 10.56238/livrosindi202611-001

Seven Publications Company
CNPJ: 43.789.355/0001-14
editora@sevenevents.com.br
São José dos Pinhais/PR

ORGANIZADORES DO LIVRO



PROFESSOR DR. HELDER ARAÚJO DE CARVALHO

Professor efetivo do Instituto Federal do Piauí (IFPI). Doutor em Desenvolvimento e Meio Ambiente pela Universidade Federal do Piauí (UFPI). Mestre em Administração (UECE/2016). Graduando em Administração (FAESF/2010). É pesquisador da Universidade Estadual do Ceará.



PROFESSOR DR. JOSÉ RODRIGUES ALVES FILHO

Professor Titular do Instituto Federal do Piauí (IFPI). Doutor em Educação pelo PPGEd (UFPI). Mestre em Educação (ULBRA/RS). Pós-graduado/especialização em Gestão das Organizações Públicas e Sociais (UESPI). Pós-graduado/especialização em RH (AESPI). Pós-graduado/especialização em Neuropsicanálise (UNYLEYA/DF). Pós-graduado/especialização em MBA em Marketing (IEE/RJ). Administrador (UESPI). Graduando em Psicologia (UNIFACID). Graduando em Filosofia (ESTÁCIO). Fez Formação em Neurociências (UNYLEYA/DF). Professor efetivo do Instituto Federal do Piauí - IFPI desde 2004.



PROFESSOR DR. RODRIGO AMARAL RODRIGUES

Professor efetivo do Instituto Federal do Piauí (IFPI). Doutor em Ciências Ambientais (Univates). Mestre em Administração (UNIFOR). Pós-graduado/especialização em Administração Hospitalar pela Faculdade Santo Agostinho (FSA). Pós-graduado/especialização em Metodologia do Ensino de Matemática e Física pela Faculdade Integradas de Cruzeiro (FIC). Graduado em Administração pela Universidade Estadual do Piauí (UESPI) e Licenciado em Física pela Universidade 17Federal do Piauí (UFPI).

SUMÁRIO

SUSTENTABILIDADE E VANTAGEM COMPETITIVA: O IMPACTO AMBIENTAL E ECONÔMICO NA EXPORTAÇÃO DA CERA DE CARNAÚBA EM PIRIPIRI - PI.....	6
GESTÃO DE PESSOAS EM CONTEXTOS RELIGIOSOS: CONVERGÊNCIAS ENTRE PRÁTICAS EMPRESARIAIS E MISSÃO PASTORAL NA PARÓQUIA NOSSA SENHORA DOS REMÉDIOS EM PIRIPIRI - PI.....	21
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA: UMA ANÁLISE TEÓRICA DA TRAJETÓRIA DAS REFORMAS E OS DESAFIOS DO SÉCULO XXI.....	38
O ESTADO DA ARTE DA PRODUÇÃO CIENTÍFICA SOBRE A RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA.....	51
AS CONTRIBUIÇÕES DE UMA GESTÃO DEMOCRÁTICA PARA O DESENVOLVIMENTO DA ESCOLA.....	63
PERCEPÇÕES E ESTRATÉGIAS DE ADAPTAÇÃO DOS AGRICULTORES DO SÍTIO CAJUAÇU FRENTE ÀS MUDANÇAS CLIMÁTICAS E ÀS VARIAÇÕES DE TEMPERATURA NO MUNICÍPIO DE TIANGUÁ-CE.....	74
CUSTOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: EVIDÊNCIAS EMPÍRICAS DO INSTITUTO FEDERAL DO PIAUÍ – CAMPUS COCAL.....	87

SUSTENTABILIDADE E VANTAGEM COMPETITIVA: O IMPACTO AMBIENTAL E ECONÔMICO NA EXPORTAÇÃO DA CERA DE CARNAÚBA EM PIRIPIRI - PI

Aristides Silva Gomes

Instituição: Instituto Federal do Piauí - IFPI/Campus Piripiri
E-mail: aristidesilva017@gmail.com

Helder Araújo de Carvalho

Instituição: Instituto Federal do Piauí - IFPI/Campus Cocal
E-mail: helder.carvalho@ifpi.edu.br

Joeldo Fontenele de Castro Junior

Instituição: Instituto Federal do Piauí - IFPI/Campus Piripiri
E-mail: joeldojunior@gmail.com

José Rodrigues Alves Filho

Instituição: Instituto Federal do Piauí - IFPI/Campus Teresina Central
E-mail: josefilho@ifpi.edu.br

Rodrigo Amaral Rodrigues

Instituição: Instituto Federal do Piauí - IFPI/Campus Piripiri
E-mail: Rodrigo.amaral@ifpi.edu.br

RESUMO

A carnaúba, conhecida como "árvore da vida", é um recurso natural de grande importância econômica para o Brasil, especialmente para o estado do Piauí, sendo amplamente utilizada na indústria nacional e internacional. Diante da crescente demanda global por produtos sustentáveis, empresas beneficiadoras da cera de carnaúba têm intensificado seus esforços para alinhar suas práticas produtivas às exigências socioambientais. Este estudo tem como objetivo analisar a sustentabilidade como fator de vantagem competitiva para a Foncepi, exportadora de cera de carnaúba localizada em Piripiri - PI, investigando de que maneira suas práticas ambientais e sociais influenciam sua posição nos mercados nacional e internacional. Parte-se do pressuposto de que, no setor de produtos naturais, especialmente em nichos que priorizam o comércio justo e a responsabilidade socioambiental, a sustentabilidade constitui um diferencial competitivo. A pesquisa adotou uma abordagem qualitativa, de caráter exploratório e descritivo, com coleta de dados primários por meio de entrevistas semiestruturadas com gestores e técnicos da empresa, além da análise documental de relatórios institucionais, certificações e materiais de divulgação. Os dados foram analisados com base na técnica de Análise Temática, que permitiu a identificação de três eixos principais: (i) práticas ambientais e sociais da empresa, (ii) percepção de valor pelo mercado internacional e (iii) sustentabilidade como estratégia competitiva. Os resultados indicam que a Foncepi tem se destacado por integrar práticas sustentáveis ao seu modelo de negócios, o que lhe confere acesso a mercados mais exigentes, fidelização de clientes e valorização da sua marca. Conclui-se que a sustentabilidade tem sido um diferencial estratégico relevante na consolidação da empresa como uma das principais

exportadoras de cera de carnaúba do país, evidenciando a importância de aprofundar os estudos sobre a cadeia produtiva da carnaúba e seus impactos socioambientais.

Palavras-Chave: Sustentabilidade; Vantagem Competitiva; Cera de Carnaúba; Comércio Justo, Desenvolvimento Local.

1 INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, a sustentabilidade tem deixado de ser apenas uma exigência ética ou ambiental para se tornar uma estratégia central nos negócios. Essa transformação está diretamente relacionada às pressões de consumidores mais exigentes, legislações ambientais mais rigorosas e a busca por vantagem competitiva que têm exigido das organizações uma revisão de seus processos produtivos.

Nesse contexto, as empresas inseridas em cadeias produtivas dependentes de recursos naturais passam a considerar a sustentabilidade não apenas como uma obrigação ética, mas como condição essencial para seu posicionamento estratégico em mercados caracterizados por padrões cada vez mais elevados de exigência. Para Porter e Kramer (2011), adoção de práticas sustentáveis tem o potencial de gerar valor compartilhado, ao mesmo tempo em que contribui para o fortalecimento da vantagem competitiva da organização.

A carnaubeira (*Copernicia prunifera*), conhecida como "árvore da vida", é uma espécie nativa da região semiárida brasileira, palmeira cuja cera é amplamente valorizada nos mercados nacional e internacional devido às suas características específicas e à diversidade de usos nas indústrias alimentícia, farmacêutica e cosmética.

O Brasil é o maior produtor e exportador de cera de carnaúba do mundo, respondendo por uma parcela significativa da oferta global desse recurso. Nesse cenário, o estado do Piauí destaca-se como um dos principais polos extrativistas e exportadores do país, concentrando aproximadamente 30% da produção nacional. Em 2024, a Zona de Processamento de Exportação - ZPE de Parnaíba, localizada no Piauí, registrou a exportação de 462 toneladas de cera, reforçando a importância econômica e estratégica da região na cadeia produtiva da carnaúba (ABRAZPE, 2025).

Neste cenário, destaca-se a atuação da Foncepi - Fontenele Ceras do Piauí, empresa especializada na produção e exportação de cera de carnaúba, localizada no município de Piripiri - PI, que se destaca por adotar práticas sustentáveis em toda a sua cadeia produtiva, investindo em capacitação de extrativistas, rastreabilidade da produção, certificações

socioambientais e parcerias com comunidades locais, o que lhe confere reconhecimento em mercados internacionais exigentes como Europa, Estados Unidos e Ásia.

Diante disso, o presente estudo tem como objetivo analisar a sustentabilidade como fator de vantagem competitiva para a Foncepti, investigando de que maneira suas práticas ambientais e sociais influenciam sua posição no mercado nacional e internacional. Parte-se do pressuposto de que a sustentabilidade constitui um diferencial competitivo no mercado global de produtos naturais, especialmente em nichos que priorizam, o comércio justo e a responsabilidade socioambiental.

Sob essa perspectiva, surge a seguinte o seguinte questionamento que norteou esse estudo: De que maneira as práticas sustentáveis adotadas pela Foncepti, exportadora de cera de carnaúba localizada no município de Piripiri - PI, contribuem para a sua vantagem competitiva no mercado interno e externo? Para respondê-la, busca-se compreender as interfaces entre gestão ambiental, responsabilidade social e desempenho mercadológico, considerando a relevância estratégica que tais dimensões adquirem em mercados exigentes e cada vez mais atentos aos impactos das cadeias produtivas.

A crescente valorização da sustentabilidade no comércio global, especialmente em mercados que privilegiam a responsabilidade socioambiental, tem transformado as estratégias empresariais, tornando-se um diferencial competitivo relevante. Dessa forma, a Foncepti, indústria especializada na produção de ceras vegetais localizada em Piripiri - PI e atuante na exportação de cera de carnaúba, surge como um caso representativo para análise. Investigar de que maneira suas práticas ambientais e sociais influenciam sua posição no mercado interno e externo permite compreender como a sustentabilidade pode agregar valor à produtos naturais e fortalecer a presença de empresas brasileiras em cadeias globais. Estudar empresas como a Foncepti fortalece o conhecimento sobre modelos de negócio sustentáveis no contexto local e aponta caminhos para o fortalecimento de cadeias produtivas responsáveis e competitivas.

Para atender os objetivos desta pesquisa, adotou-se uma abordagem qualitativa, de caráter exploratório e descritivo, com o objetivo de compreender de que maneira as práticas sustentáveis adotadas pela Foncepti contribuem para sua vantagem competitiva. Para isso, foram utilizados dados primários, obtidos por meio de entrevistas semiestruturadas com gestores e técnicos, além da análise documental de relatórios institucionais, certificações e materiais de divulgação. A análise dos dados será conduzida por meio da técnica de Análise Temática, conforme a abordagem proposta por Braun e Clarke (2006), buscando identificar

categorias relacionadas à sustentabilidade ambiental, responsabilidade social e posicionamento competitivo da organização nos mercados nacional e internacional.

Para seu melhor entendimento presente artigo, além desta introdução, está organizado em quatro seções. A segunda seção apresenta o referencial teórico, abordando os conceitos de Sustentabilidade como vantagem competitiva, cadeia produtiva da cera de carnaúba e práticas sustentáveis. A terceira seção descreve os procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa. Na quarta seção, são apresentados e discutidos os resultados obtidos com base nos dados coletados, relacionando-os com o arcabouço teórico. Por fim, a quinta e última seção reúne as considerações finais, destacando as principais conclusões, limitações do estudo e sugestões para pesquisas futuras.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 CADEIA PRODUTIVA DA CERA DE CARNAÚBA

A carnaúba, também chamada de "árvore da vida", é uma planta nativa da Caatinga reconhecida internacionalmente e, por sua ampla aplicação nos setores domésticos, alimentício, farmacêutico e industrial, destaca-se como um dos produtos naturais mais versáteis do Brasil. A cera de carnaúba, extraída de suas folhas, possui alto valor comercial no mercado externo, especialmente em países como Estados Unidos, Japão e União Europeia. Além da cera, todas as partes da carnaúba são aproveitadas: o tronco é utilizado na construção civil, as folhas secas são empregadas em coberturas e no artesanato, e os frutos servem como alimento para animais.

A cadeia produtiva da cera de carnaúba possui uma significativa importância econômica, social e tecnológica no semiárido brasileiro, sendo um produto de exportação desde o final do século XIX, representa uma das mais importantes atividades econômicas da região, especialmente nos estados do Piauí, Ceará e Rio Grande do Norte.

Essa cadeia envolve etapas como a extração das folhas, secagem, raspagem para obtenção do pó, e posterior beneficiamento industrial e comercialização, resultando em diferentes tipos de cera. Com forte presença do trabalho de comunidades locais, ela movimenta a economia regional e integra agricultores, cooperativas e indústrias exportadoras. Após a coleta, as folhas irão para a secagem para em seguida serem trituradas, separando o pó cerífero da carnaúba. Assim, o pó é processado com o uso de água quente das caldeiras, sendo posteriormente refinado nas usinas para aplicação industrial (Barroso et al.,2024).

Essa cadeia tem um papel estratégico não apenas em termos de geração de renda e empregos para populações de áreas rurais, mas também do ponto de vista ambiental, por se tratar de um modelo de exploração que, quando bem manejado, preserva o bioma local e contribui para o desenvolvimento sustentável. A versatilidade da planta, com a utilização de todas as suas partes, é fundamental para a subsistência local e para o comércio internacional (Santos *et al.*, 2024).

Apesar de sua importância, a cadeia produtiva da carnaúba ainda enfrenta desafios significativos, como a persistência de uma estrutura territorial excludente e a reprodução de relações sociais e econômicas arcaicas, que mantêm a atividade subordinada ao mercado externo (Nascimento *et al.*, 2020). Devido à complexidade logística e às dificuldades na comercialização da cera, muitos pequenos produtores acabam vendendo o produto bruto a atravessadores, o que reduz sua margem de lucro e dificulta a formalização e o fortalecimento da cadeia produtiva.

Para superar os desafios ainda presentes na cadeia da carnaúba, é essencial considerar as particularidades históricas, sociais e econômicas do semiárido, promovendo a participação ativa das comunidades extrativistas. Além disso, é necessário incentivar pesquisas mais aprofundadas sobre o potencial da carnaúba e ampliar a conscientização acerca de suas diversas aplicações, como forma de fomentar um desenvolvimento sustentável, inclusivo e economicamente viável (Nascimento *et al.*, 2020).

Contudo, iniciativas como as implementadas pela Foncepi têm contribuído para a estruturação de modelos cooperativos e de redes produtivas mais justas e transparentes. A empresa, segundo sua cartilha institucional Foncepi (2020), atua diretamente com comunidades extrativistas, oferecendo suporte técnico e firmando compromissos que garantem condições mínimas de trabalho e valorização da produção local.

Em suma, a cadeia produtiva da cera da carnaúba representa um importante vetor de desenvolvimento econômico, social e ambiental para o semiárido brasileiro. Apesar dos desafios relacionados à logística, comercialização e formalização, as iniciativas cooperativas e o apoio técnico têm demonstrado potencial para fortalecer essa cadeia, valorizando as comunidades extrativistas e promovendo a sustentabilidade. Investir na organização dos produtores, na inovação tecnológica e na diversificação das aplicações da carnaúba é fundamental para garantir o crescimento equilibrado dessa atividade, consolidando-a como um pilar estratégico para a economia regional e para a conservação dos biomas onde a planta é encontrada.

2.2 SUSTENTABILIDADE COMO VANTAGEM COMPETITIVA NA CADEIA PRODUTIVA DA CERA DE CARNAÚBA

A vantagem competitiva faz parte de um pilar de grande importância nas estratégias empresariais, onde busca compreender formas para alcançar e conseguir sustentar sua geração de valor no mercado. Para a formulação de estratégias eficazes, é fundamental a análise das forças competitivas que influenciam a concorrência, conforme é abordado por Michael Porter (1980) em sua obra “Competitive Advantage”, onde relaciona a empresa com o seu ambiente competitivo. Em colaboração, Vasconcelos e Cyrino (2000) afirmam que a vantagem competitiva é resultado da capacidade empresarial de realizar suas atividades de forma eficiente para conseguir um custo mais baixo ou organizar suas atividades de forma diferenciada gerando valor para o mercado.

Sob esse viés, a sustentabilidade está ligada como tema chave para a vantagem competitiva, pois, no cenário empresarial contemporâneo, a sustentabilidade deixou de ser apenas uma questão ética e ambiental, tornando-se uma estratégia essencial para alcançar vantagem competitiva.

A integração de práticas sustentáveis nas operações e modelos de negócios não apenas atende às crescentes demandas sociais e regulatórias, mas também fomenta a inovação, otimiza a eficiência operacional e promove a diferenciação no mercado (Santos, Gomes & Nascimento (2023). Estudos técnicos e acadêmicos no Brasil corroboram essa perspectiva, evidenciando que a sustentabilidade impulsiona o sucesso e a longevidade organizacional.

A gestão estratégica para a sustentabilidade consiste na integração de práticas ambientais, sociais e econômicas aos processos decisórios e operacionais das organizações, com o objetivo de promover um desenvolvimento equilibrado e de longo prazo. Negrão *et al.*, (2025) propõe um framework que integra recursos e capacidades organizacionais às dimensões da sustentabilidade, demonstrando como a criação de valor por meio dessa combinação resulta na apropriação de valor pelos consumidores.

Apesar do reconhecimento da importância da sustentabilidade, muitas organizações ainda carecem de estratégias robustas nesse campo, o que sublinha a necessidade de aprofundar a compreensão sobre seu potencial competitivo. Essa abordagem exige planejamento, inovação e comprometimento com a responsabilidade socioambiental, incorporando critérios sustentáveis à cadeia produtiva, ao relacionamento com stakeholders e à cultura organizacional.

No contexto das pequenas e médias empresas, a análise da sustentabilidade empresarial em pequenas empresas Martins *et al.*, (2024) revela que, embora haja consciência sobre a relevância da sustentabilidade, o conhecimento é frequentemente limitado, com foco na redução de custos e barreiras financeiras significativas para a implementação de práticas mais abrangentes.

Contudo, a sustentabilidade como vantagem competitiva nas organizações Padilha *et al.*, (2024) reforça que a sustentabilidade é uma ferramenta poderosa para a criação de valor e a obtenção de vantagem competitiva duradoura, à medida que um número crescente de consumidores e investidores prioriza empresas com compromissos sustentáveis.

Além disso, o pilar social do ESG tem se mostrado um fator crucial para o desenvolvimento sustentável. Segundo Freeman (2023), a atenção a aspectos sociais como a inclusão, diversidade e as condições de trabalho desempenham um papel fundamental na construção de um futuro equilibrado e justo. Ele argumenta que as empresas que priorizam esses fatores não apenas protegem sua reputação, mas também potencializam suas vantagens competitivas, ao se alinharem com as expectativas sociais e ao fortalecerem seus laços com as comunidades e stakeholders.

Em síntese, a sustentabilidade, em suas dimensões ambiental, social e de governança - ESG), não deve ser vista apenas como uma responsabilidade corporativa, mas como uma estratégia essencial para impulsionar a eficiência, a produtividade e a competitividade das organizações no mercado brasileiro e global. Ao adotar práticas sustentáveis, as empresas não apenas reduzem riscos e impactos negativos, como também criam oportunidades de inovação, fortalecem sua reputação e se alinham às demandas de consumidores, investidores e reguladores cada vez mais conscientes.

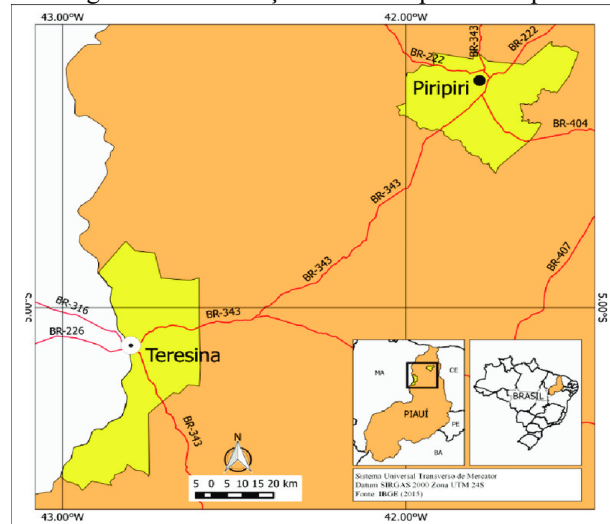
Dessa forma, a sustentabilidade se consolida como um diferencial estratégico que contribui para a perenidade dos negócios e para o desenvolvimento equilibrado da sociedade e do meio ambiente.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 ÁREA DE ESTUDO

Este trabalho tem como área de estudo o município de Piripiri, situado no estado do Piauí, na Região Nordeste do Brasil conforme figura 01. Com uma população de 65.538 habitantes, segundo o Censo Demográfico de 2022, Piripiri - PI se destaca por sua relevância regional, sendo a quarta cidade mais populosa do estado e detentora do oitavo maior Produto Interno Bruto - PIB piauiense (IBGE, 2025).

Figura 1 - Localização do município de Piripiri



Fonte: Cunha (2020)

Do ponto de vista econômico, o município de Piripiri, no estado do Piauí, apresenta uma estrutura produtiva diversificada, com destaque para os setores da agropecuária, indústria e atividades extrativistas, tanto mineral quanto vegetal. Entre essas atividades, sobressai-se a produção de pó de carnaúba, que constitui um dos principais pilares da economia local. Piripiri - PI configura-se como um dos mais relevantes polos produtores desse insumo no estado, contribuindo de forma significativa para a cadeia produtiva nacional.

Nesse cenário, destaca-se a atuação da Foncepi (figura 02), empresa brasileira com atuação consolidada no setor de cera de carnaúba. A empresa possui unidades nos municípios de Piripiri - PI, situada na BR 343, Km 186, na localidade de Petecas, unidade de análise desse estudo, e Eusébio, no estado do Ceará (Foncepi, 2025).

Figura 02 - Foncepi



Fonte: Autores (2025)

O principal produto comercializado pela Foncepi é a cera de carnaúba, extraída das folhas da palmeira *Copernicia prunifera*, espécie nativa da região semiárida brasileira. A empresa disponibiliza o produto em diferentes formatos, como pó, flocos, pastilhas e blocos, e em distintas classificações, entre elas os tipos 1, 3 e 4, de acordo com as exigências específicas de cada mercado. Além do portfólio convencional, a Foncepi também desenvolve uma linha de ceras orgânicas certificadas, voltada para nichos mais exigentes em termos de sustentabilidade e rastreabilidade.

Com forte atuação no comércio exterior, a empresa figura entre as maiores exportadoras brasileiras de cera de carnaúba, destinando aproximadamente 90% de sua produção ao mercado internacional, com destaque para países da Europa, Japão e Estados Unidos. A elevada versatilidade da cera de carnaúba permite sua aplicação em diversos setores industriais, como o alimentício, farmacêutico, cosmético e automotivo (FONCEPI, 2024).

3.2 METODOLOGIA

A ampliação do conhecimento científico ocorre por meio da pesquisa, que se inicia com a identificação de um problema a ser analisado e requer a aplicação de um método adequado para sua investigação. Nesse sentido, esta pesquisa adotou uma abordagem qualitativa, de caráter exploratório e descritivo, com o objetivo de compreender de que forma as práticas sustentáveis adotadas pela Foncepi influenciam sua vantagem competitiva nos mercados interno e externo.

De acordo com Creswel (2021) a abordagem qualitativa é especialmente apropriada quando se busca investigar processos, relações e estruturas que não são imediatamente quantificáveis, como é o caso da sustentabilidade empresarial em empresas locais. É, pois, um processo interpretativo e descritivo, onde o pesquisador se aproxima do contexto do fenômeno para entender as perspectivas dos participantes.

A escolha pela abordagem qualitativa justifica-se pela natureza interpretativa e complexa do objeto de estudo, que envolve dimensões subjetivas, sociais e organizacionais, como valores, percepções e estratégias sustentáveis. Ao analisar a sustentabilidade como fator de vantagem competitiva por meio de práticas ambientais e sociais adotadas por uma indústria de ceras vegetais, buscou-se compreender os significados atribuídos a essa realidade, especialmente no contexto da Foncepi.

A coleta de dados foi realizada entre os meses de maio e julho de 2025, por meio de entrevistas semiestruturadas com gestores e técnicos da Foncepi, selecionados por

amostragem intencional, com base em sua atuação direta em processos relacionados à gestão, sustentabilidade ambiental e social da empresa. As entrevistas foram gravadas, transcritas integralmente e conduzidas com roteiro flexível, permitindo aprofundar temas emergentes conforme a fala dos entrevistados.

Para complementar a análise, também foram examinados documentos institucionais da empresa, como relatórios de sustentabilidade, certificados, materiais promocionais e informações disponíveis no site oficial. Essa triangulação buscou aumentar a confiabilidade dos dados e ampliar a visão sobre o tema investigado.

A análise dos dados foi realizada por meio da técnica de Análise Temática, conforme a abordagem proposta por Braun e Clarke (2006), que prevê seis fases: (i) familiarização com os dados, (ii) codificação inicial, (iii) busca por temas, (iv) revisão dos temas, (v) definição e (vi) nomeação dos temas, e elaboração do relatório final. O uso dessa técnica justifica-se por sua flexibilidade e por permitir identificar padrões de significados relevantes dentro dos dados qualitativos, organizando os achados de forma sistemática e interpretativa (Braun; Clarke, 2006).

As categorias emergentes foram relacionadas aos eixos de sustentabilidade ambiental, responsabilidade social e posicionamento competitivo, de acordo com os objetivos da pesquisa, permitindo a análise de como essas dimensões se articulam nas estratégias adotadas pela Foncepi para consolidar sua vantagem competitiva nos mercados interno e externo.

A pesquisa foi conduzida com base nos princípios éticos que regem os estudos em administração, prezando pela transparência, voluntariedade, confidencialidade e respeito aos participantes. Todos os envolvidos foram devidamente informados sobre os objetivos da investigação e concordaram formalmente com sua participação por meio do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido - TCLE. A adoção desses cuidados foi fundamental para garantir a integridade do processo investigativo e a confiabilidade dos resultados obtidos.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

A análise dos dados coletados nesse estudo foi conduzida com base na técnica de Análise Temática, a qual possibilitou a identificação de padrões e significados recorrentes nas falas dos entrevistados e nos documentos institucionais da Foncepi. A partir das entrevistas com gestores e técnicos da empresa, aliadas à análise de relatórios, certificações e materiais de divulgação institucional, emergiram três principais eixos temáticos: (i)

práticas ambientais e sociais adotadas pela empresa, (ii) percepção de valor por parte do mercado internacional e (iii) sustentabilidade como estratégia de posicionamento competitivo.

No primeiro eixo, que trata das práticas ambientais e sociais adotadas pela Foncepi, observou-se que a empresa desenvolve uma série de ações alinhadas aos princípios da sustentabilidade. Dentre essas práticas, destacam-se o compromisso com a preservação ambiental, por meio da proteção da palmeira carnaúba e do manejo responsável da planta, além da introdução de tecnologias e métodos mais sustentáveis de plantio, bem como projetos de reflorestamento voltados à recuperação de áreas degradadas.

A empresa também demonstra rigor no cumprimento das normas ambientais relacionadas à extração e ao beneficiamento da cera, bem como nas questões sociais, com destaque para o respeito às leis trabalhistas e a promoção de condições dignas de trabalho ao longo da cadeia produtiva. Essas iniciativas evidenciam um compromisso contínuo com a responsabilidade socioambiental e indicam que a sustentabilidade não é tratada apenas como uma exigência externa, mas como um componente estratégico integrado ao modelo de negócios da Foncepi.

O segundo eixo, percepção de valor por parte do mercado internacional, revelou que os mercados internacionais, especialmente países da União Europeia, Ásia e Estados Unidos, reconhecem e valorizam práticas sustentáveis como critério de escolha e fidelização de fornecedores. A presença de certificações, como o selo orgânico e de comércio justo, foi citada como um diferencial competitivo que permite à Foncepi acessar nichos de mercado mais exigentes e com maior valor agregado.

As práticas socioambientais implementadas e desenvolvidas na cadeia produtiva da carnaúba nos últimos anos passaram a agregar valor significativo aos olhos do mercado internacional. A adoção de medidas voltadas à proteção ambiental, ao bem-estar dos trabalhadores e à rastreabilidade da produção tem sido reconhecida como um avanço importante no alinhamento com os padrões globais de sustentabilidade. Como resultado, esses esforços têm contribuído não apenas para fortalecer a imagem da Foncepi junto a parceiros estrangeiros, mas também para ampliar sua competitividade e acesso a mercados que priorizam responsabilidade socioambiental em suas relações comerciais.

Por fim, a análise do terceiro eixo que trata da percepção de valor por parte do mercado internacional, aponta que a sustentabilidade é percebida pela gestão da empresa como uma vantagem estratégica que vai além do cumprimento de exigências legais ou regulatórias. A adoção de práticas sustentáveis fortalece a imagem institucional da Foncepi,

amplia sua competitividade e contribui para a construção de relações comerciais mais duradouras e éticas com parceiros internacionais. Além disso, a valorização de aspectos sociais e ambientais gera impactos positivos na governança e no engajamento das comunidades envolvidas na cadeia produtiva.

A valorização internacional das práticas sustentáveis tem refletido diretamente nas vantagens competitivas da Foncepi. A Empresa que possui hoje uma posição de destaque no mercado de cera de carnaúba, tem se destacado por sua capacidade de alinhar-se às exigências de mercados internacionais, especialmente por meio da obtenção de certificações reconhecidas globalmente e do fortalecimento de uma cadeia produtiva mais ética e transparente.

Essas iniciativas não apenas agregam valor à produção da cera da carnaúba, mas também posicionam a Foncepi como uma fornecedora confiável, com compromisso socioambiental comprovado. Isso tem garantido maior fidelização de clientes internacionais, acesso a mercados com barreiras mais rigorosas e a possibilidade de negociar com margens de valor agregado superiores às praticadas em mercados convencionais.

Esses resultados reforçam o pressuposto da pesquisa de que a sustentabilidade constitui, de fato, um diferencial competitivo no mercado global de produtos naturais. No caso da Foncepi, tal diferencial se manifesta tanto na sua capacidade de manter-se como uma das maiores exportadoras de cera de carnaúba do país quanto no fortalecimento da sua reputação e valor de marca em contextos de crescente exigência por responsabilidade socioambiental.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após análise dos resultados desta pesquisa, os mesmos evidenciam que a sustentabilidade tem sido um fator determinante na consolidação da Foncepi, uma das principais empresa exportadora de cera de carnaúba em nosso país. As práticas ambientais e sociais atualmente adotadas pela empresa não se limitam ao atendimento de exigências legais ou regulatórias, mas estão incorporadas de maneira estratégica ao seu modelo de negócios.

O comprometimento com o manejo sustentável da carnaúba, a preservação ambiental, o respeito às normas trabalhistas e a busca por melhorias contínuas na cadeia produtiva também são aspectos que tem se consolidado nos últimos anos e reforçado a

posição da Foncepi no mercado, especialmente internacional, que valoriza fornecedores éticos e responsáveis social e ambientalmente.

A análise temática, técnica utilizada nesse estudo, revelou que a sustentabilidade não apenas consolida a imagem institucional da empresa, como também se apresenta como um diferencial competitivo, transparente e de grande funcionalidade. Certificações como ISO 9000, ISO 9001, ISO 14001 têm se mostrado essenciais para o acesso da Foncepi a mercados mais exigentes e com maior valor agregado, o que contribui para a ampliação de suas margens comerciais. Essa valorização internacional das práticas sustentáveis comprova que responsabilidade socioambiental deixou de ser um mero diferencial competitivo e passou a ser um requisito estratégico no mercado global de produtos naturais, como no caso da cera da carnaúba.

A Foncepi demonstra que é possível aliar crescimento econômico à responsabilidade socioambiental, transformando a sustentabilidade em padrão de competitividade. No contexto da cadeia produtiva da carnaúba, historicamente marcada por inúmeros desafios sociais e ambientais, a atuação da empresa representa um avanço significativo. No entanto, essa cadeia produtiva ainda carece de maior visibilidade acadêmica e institucional. A carnaúba é um recurso natural de grande relevância econômica e ecológica, especialmente para o semiárido piauiense, o que reforça a necessidade de estudos mais aprofundados sobre suas dinâmicas produtivas, impactos sociais e potencial de desenvolvimento sustentável.

Diante disso, recomenda-se que futuros estudos investiguem com maior racionalidade os elos da cadeia produtiva da carnaúba, incluindo os trabalhadores envolvidos na extração e beneficiamento, os impactos ambientais da atividade e a atuação de outras empresas do setor. Pesquisas comparativas entre diferentes modelos de gestão podem contribuir para identificar boas práticas e propor políticas públicas que fortaleçam a sustentabilidade como um princípio orientador da produção e exportação da cera de carnaúba.

Por fim, este estudo reforça que a sustentabilidade deve ser compreendida como uma estratégia de longo prazo, capaz de agregar valor não apenas à marca, mas também às comunidades e aos ecossistemas envolvidos. O caso da Foncepi mostra que é possível conciliar competitividade com responsabilidade socioambiental, desde que haja comprometimento institucional e alinhamento com padrões globais. Assim, ampliar o conhecimento sobre o mercado da carnaúba é essencial para estimular modelos mais éticos,

competitivos e sustentáveis, que contribuam para tanto para o desenvolvimento regional como para a construção de um comércio global mais justo.

REFERÊNCIAS

ABRAZPE. **Cera de carnaúba ganha o mundo através da ZPE do Piauí.** 2024. Disponível em: <https://www.abrazpe.org.br/index.php/2024/11/11/cera-de-carnauba-ganha-o-mundo-atraves-da-zpe-do-piaui>. Acesso em: 14 jun. 2025.

ANDRETTI, Fabricio; BELLO, Liliane. Um estudo da correlação entre a taxa de crescimento de certificações ISO14001 e o Produto Interno Bruto do Brasil. **Peer Review**, [S. l.], v. 5, p. 109-118, 2023. DOI: 10.53660/547.prw1507a.

BARBIERI, José Carlos. **Desenvolvimento sustentável: das origens à Agenda 2030.** São Paulo: Saraiva Educação SA. 2017.

BARROSO, F. R. G.; SEIER, M. K.; WILLIAMS, F.; COSTA, R. C. D.; ARAÚJO, F. S. D.; MANTOVANI, W. Impactos socioeconômicos e ambientais na cadeia produtiva da carnaúba pelas invasões da unha-do-diabo (*Cryptostegia madagascariensis*). **Brazilian Journal of Physical Geography**, v. 17, n. 2, p. 1412–1433, 2024.

BRAUN, V.; CLARKE, V. Using thematic analysis in psychology. **Qualitative Research in Psychology**, London, v. 3, n. 2, p. 77–101, 2006.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto;** tradução Magda Lopes. 5 ed. Porto Alegre: Penso, 2021.

FONCEPI. **Futuro da Carnaúba: Cartilha de combate à boca de leão.** Fortaleza - Ce: FONCEPI, 2020.

INGLAT, L. P. da S.; GUERRIERI, D. C. Evolução da responsabilidade socioambiental das organizações: da RSC à sustentabilidade. **Contribuciones a Las Ciencias Sociales**, [S. l.], v. 16, n. 8, p. 12713–12727, 2023. DOI: 10.55905/revconv.16n.8-224. Disponível em: <https://ojs.revistacontribuciones.com/ojs/index.php/clcs/article/view/1283>. Acesso em: 18 jul. 2025.

MARTINS, G. B. et al. Análise da sustentabilidade empresarial sob a perspectiva das pequenas empresas da região Oeste Paulista. **Revista de Administração e Contabilidade da UNIFAT**, [S. l.], v. 16, n. 1, 29 jul. 2024. Disponível em: <https://reacfat.com.br/reac/article/view/339>. Acesso em: 27 jun. 2025.

MEDEIROS FILHO, José Carlos Santos. **Gestão da sustentabilidade: estratégias empresariais e inovação.** São Paulo: Atlas, 2017.

NASCIMENTO, Gabriel Vidal; SILVA, Gêssica Maria; COSTA, Paulo Ricardson Silva. Ecologia política da carnaúba no Ceará. **Cadernos de Estudos Geoambientais (CADEGEO)**, [S. l.], v. 10-11, n. 01, p. 1-14, dez. 2020. Disponível em: <www.cadedgeo.ufff.br>. Acesso em: 30 jul. 2025.

OLIVEIRA, V. H. P. de; FRANCA, V. V.; ANDRADE, J. R. C. A sustentabilidade sob uma perspectiva do triple bottom line nas pequenas empresas de produtos veganos. **Revista de Inovação e Sustentabilidade RISUS**, [S. l.], v. 12, n. 1, p. 97-115, 2021. DOI: 10.23925/2179-3565.2021v12i1p97-115.

PORTER, Michael E. **Competitive Advantage: creating and sustaining superior performance**. New York: Free Press, 1980.

PORTER, Michael E.; KRAMER, Mark R. Creating shared value: how to reinvent capitalism and unleash a wave of innovation and growth. **Harvard Business Review**, v. 89, n. 1/2 (Jan-Feb 2011), p. 62–77

SANTOS, Karla Brito dos; GOMES, Jaíra Maria Alcobaça; NASCIMENTO, Weldo da Luz. **Obstáculos à inovação na cadeia produtiva da cera de carnaúba**. **Informe Econômico (UFPI)**, v. 12, n. 1., 2023.

SANTOS, R. R. dos; MEDEIROS FILHO, M. A. C. A riqueza gerada por empresas sustentáveis: uma avaliação acionária. **Revista de Gestão e Secretariado**, [S. l.], v. 14, n. 5, p. 6760–6782, 2023.

SILVA, R. F. da; AVILA, L. V. Desafios da gestão corporativa em aspectos de environmental social and governance em empresas da América Latina: Challenges of corporate management in aspects of environmental social and governance in companies at Latin American. **Revista Visão: Gestão Organizacional**, Caçador (SC), Brasil, v. 13, n. 1, p. e3430-e3430, 2024. DOI: 10.33362/visão.v13i1.3430.

VASCONCELOS, Flávio C.; CYRINO, Álvaro B. Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 40, n. 4, p. 20-37, out./dez. 2000.

GESTÃO DE PESSOAS EM CONTEXTOS RELIGIOSOS: CONVERGÊNCIAS ENTRE PRÁTICAS EMPRESARIAIS E MISSÃO PASTORAL NA PARÓQUIA NOSSA SENHORA DOS REMÉDIOS EM PIRIPIRI - PI

Cássio de Melo Cardoso

Instituição: Instituto Federal do Piauí - IFPI/Campus Piripiri
E-mail: cassiocardoso10@gmail.com

Helder Araújo de Carvalho

Instituição: Instituto Federal do Piauí - IFPI/Campus Cocal
E-mail: helder.carvalho@ifpi.edu.br

José Rodrigues Alves Filho

Instituição: Instituto Federal do Piauí - IFPI/Campus Teresina Central
E-mail: josefilho@ifpi.edu.br

Maria de Jesus Ferreira da Silva

Instituição: Instituto Federal do Piauí - IFPI/Campus Piripiri
E-mail: ferreiramjsilva12@gmail.com

Rodrigo Amaral Rodrigues

Instituição: Instituto Federal do Piauí - IFPI/Campus Piripiri
E-mail: rodrigo.amaral@ifpi.edu.br

RESUMO

O presente artigo tem como objetivo analisar, sob a ótica da gestão de pessoas em organizações religiosas católicas, como as práticas adotadas pela Paróquia Nossa Senhora dos Remédios, situada no município de Piripiri -PI, influenciam os níveis de motivação de seus profissionais. Partindo do pressuposto de que, mesmo com sua natureza confessional, a paróquia adota práticas inspiradas em modelos do setor empresarial, buscou-se compreender de que forma essa abordagem contribui para a eficiência institucional, o fortalecimento da cultura organizacional e o desenvolvimento pessoal e profissional de funcionários e técnicos. A pesquisa foi conduzida por meio da análise temática, com foco em três eixos principais: as práticas de gestão de pessoas da paróquia, os níveis de motivação dos funcionários e a relação entre essas práticas e os modelos administrativos empresariais. Os resultados indicam que a valorização da escuta, da empatia e do pertencimento é essencial para o engajamento da equipe, e que o alinhamento entre autoridade espiritual e responsabilidade administrativa pode fortalecer modelos de liderança mais eficazes em contextos híbridos. O estudo destaca ainda a relevância histórica e organizacional das instituições religiosas como espaços legítimos de análise administrativa.

Palavras-Chave: Gestão de Pessoas; Organizações Religiosas; Motivação no Trabalho; Administração e Espiritualidade.

1 INTRODUÇÃO

A motivação dos profissionais que integram uma organização constitui um fator determinante para o seu sucesso, uma vez que está diretamente relacionada à produtividade, à satisfação no ambiente de trabalho e à redução da rotatividade de pessoal qualificado. Quando adequadamente motivado, o indivíduo tende a demonstrar maior foco e comprometimento com os objetivos institucionais. Nesse sentido, é fundamental revisar as estratégias e avaliar os resultados alcançados, pois, conforme Capucho (2023), a satisfação dos funcionários contribui significativamente para a melhoria do desempenho nas atividades laborais, aumentando a eficiência e os resultados da organização.

Um dos principais desafios enfrentados pelos gestores no século XXI consiste em promover a motivação entre os membros da equipe de trabalho, transformando-os em profissionais conscientes de sua função e alinhados aos objetivos institucionais, demonstrando satisfação e comprometimento na busca pelas metas organizacionais (Carvalho; Bonfim, 2023). Nesse contexto, o setor de Gestão de Pessoas assume papel fundamental na formulação e implementação de incentivos e políticas internas voltadas ao desenvolvimento profissional e pessoal dos integrantes da organização.

Nas organizações religiosas católicas, a gestão de pessoas assume características singulares, uma vez que envolve não apenas aspectos administrativos e funcionais, mas também valores espirituais, comunitários e voluntários. A motivação, nesse contexto, transcende a lógica estritamente mercadológica, estando profundamente vinculada ao senso de missão, pertencimento e serviço ao próximo.

Entretanto, mesmo em instituições de natureza confessional, torna-se essencial adotar práticas estruturadas de gestão de pessoas que promovam o desenvolvimento, a valorização e o engajamento dos agentes pastorais e funcionários. Estratégias como reconhecimento de desempenho, comunicação eficaz, formação continuada e ambientes organizacionais saudáveis contribuem significativamente para a manutenção da motivação e do compromisso com os objetivos institucionais e evangelizadores da Igreja.

As organizações religiosas, embora não tenham fins lucrativos e estejam fundamentadas em princípios espirituais e comunitários, operam em contextos que exigem organização, eficiência e engajamento humano contínuo. Nesse sentido, a gestão de pessoas torna-se uma ferramenta estratégica também no ambiente eclesial, especialmente quando aplicada com vistas ao desenvolvimento humano, ao fortalecimento da missão institucional e à melhoria da qualidade dos serviços pastorais prestados.

O presente estudo tem como objetivo analisar, sob a ótica da gestão de pessoas em organizações religiosas católicas, de que forma as práticas adotadas pela Paróquia Nossa Senhora dos Remédios, localizada no município de Piri-piri - PI, influenciam os níveis de motivação de seus profissionais. Compreender essas dinâmicas é fundamental para evidenciar a relevância do trabalho desempenhado por esse segmento no contexto eclesial e social, além de reforçar a necessidade de elaboração e implementação de políticas públicas que reconheçam e valorizem suas contribuições. Tais medidas são indispensáveis para assegurar a esses trabalhadores condições laborais adequadas, com garantias de direitos e valorização profissional compatível com sua atuação institucional e comunitária.

Partindo do pressuposto de que, apesar de sua natureza confessional e de suas especificidades enquanto organização religiosa, a Paróquia Nossa Senhora dos Remédios, pertencente à província franciscana Piauí/Maranhão adota práticas de gestão de pessoas inspiradas em modelos organizacionais do setor empresarial, o que contribui para a eficiência institucional, o fortalecimento da cultura organizacional e o desenvolvimento pessoal e profissional de seus funcionários, o presente estudo busca responder ao seguinte questionamento: de que maneira as práticas de gestão de pessoas adotadas pela Paróquia Nossa Senhora dos Remédios, no município de Piri-piri - PI, influenciam os níveis de motivação de seus funcionários, considerando as particularidades de uma organização religiosa que incorpora práticas administrativas empresariais?

Este estudo de forma racional busca, por meio de reflexão crítica, gerar conhecimento acerca das práticas de gestão de pessoas em organizações religiosas católicas, especificamente na Paróquia Nossa Senhora dos Remédios, e seu impacto nos níveis de motivação dos profissionais envolvidos. A partir dessa análise, pretende-se evidenciar a importância da adoção de práticas administrativas, mesmo em contextos religiosos singulares, como fator determinante para a eficiência organizacional e o desenvolvimento pessoal e profissional dos funcionários, contribuindo para a sustentabilidade e o fortalecimento da missão institucional.

A realização de uma pesquisa com essa temática tem sua justificativa centrada na necessidade de visibilizar as práticas de gestão de pessoas no ambiente eclesial o que torna a pesquisa relevante, pois permite compreender como estratégias de valorização profissional, desenvolvimento contínuo e promoção do bem-estar contribuem para a motivação dos funcionários e, conseqüentemente, para a eficiência organizacional. Além disso, o estudo se justifica pela necessidade de ampliar o debate sobre a profissionalização da gestão em instituições religiosas, destacando a importância de políticas internas que

reconheçam o papel dos trabalhadores em espaços tradicionalmente associados ao voluntariado ou à vocação religiosa.

Compreender essas dinâmicas é essencial não apenas para fortalecer a atuação da própria paróquia, mas também para contribuir com reflexões acadêmicas e práticas sobre gestão de pessoas no terceiro setor e em organizações que operam sob lógicas não empresariais, porém que compartilham desafios semelhantes em termos de desempenho, motivação e desenvolvimento humano.

Para melhor atender aos objetivos deste estudo, optou-se pela abordagem qualitativa, considerando a necessidade de compreender as práticas de gestão de pessoas e os níveis de motivação a partir das percepções, experiências e significados atribuídos pelos profissionais da Paróquia Nossa Senhora dos Remédios. Conforme Minayo (2021), a abordagem qualitativa é adequada para captar as dimensões subjetivas, simbólicas e contextuais dos fenômenos organizacionais, especialmente em ambientes complexos e singulares como instituições religiosas. Trata-se de uma pesquisa de campo com caráter exploratório e descritivo, direcionada à análise das práticas gerenciais e seus impactos na motivação dos funcionários no contexto específico da paróquia localizada no município de Piripiri - PI.

O artigo encontra-se estruturado da seguinte forma: além da introdução e das considerações finais, apresentam-se as revisões bibliográficas que fundamentam a temática estudada, seguida da apresentação do lócus de estudo e da metodologia adotada na pesquisa e por fim, são apresentados e discutidos os resultados encontrados.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 TERCEIRO SETOR E INSTITUIÇÕES RELIGIOSAS

Toda sociedade pode ser dividida em três setores: o primeiro setor, que corresponde ao Governo; o segundo setor, que representa o mercado; e, por fim, o terceiro setor, que engloba as entidades sem fins lucrativos de iniciativa privada (França, 2007). O terceiro setor é formado por organizações que atuam de forma voluntária em prol do bem coletivo, sem a intenção de gerar lucro, sendo assim chamadas de entidades sem fins lucrativos.

Essa parte da sociedade busca preencher as lacunas deixadas pelos serviços que o Estado não oferece, caracterizando-se como uma iniciativa privada com um foco público, já que seu objetivo não é obter retorno pessoal ou financeiro, mas sim beneficiar a coletividade (Tetteh et al., 2021; Santos, 2022).

São muitas as formas de organização social do terceiro setor, dentre elas podemos citar as Organizações Não Governamentais - ONGs, cooperativas, entidades filantrópicas e instituições religiosas, foco do presente estudo. Essas organizações desempenham um papel fundamental na sociedade, especialmente no que diz respeito à promoção de serviços e benefícios sociais que muitas vezes não são atendidos adequadamente pelo Estado ou pela iniciativa privada. As instituições religiosas, em particular, têm uma atuação significativa, frequentemente oferecendo suporte em áreas como educação, saúde, assistência social e cultura. Além disso, elas promovem a inclusão social, o fortalecimento de valores comunitários e o fomento ao bem-estar coletivo, operando de maneira complementar às políticas públicas, muitas vezes em regiões carentes ou em situações de vulnerabilidade social.

A Comissão de Estudos do Terceiro Setor do CRC - RS (2018), destaca que os recursos financeiros dessas entidades vêm, em grande parte, de atividades próprias, além de doações, subvenções e financiamentos, sejam públicos ou privados. A importância dessas entidades é evidenciada pela pesquisa da SITAWI (2023), realizada pela Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas, que revelou que em 2022 o terceiro setor foi responsável por 4,22% do Produto Interno Bruto - PIB brasileiro e por 5,88% dos postos de trabalho, equivalentes a cerca de 6 milhões de trabalhadores no setor.

Ressalta-se que a tributação das entidades do terceiro setor não é uniforme, embora algumas instituições gozem de isenção total de tributos, o que reflete a natureza jurídica e os objetivos dessas organizações. Essa isenção está condicionada a aspectos específicos da regulamentação legal, podendo ser parcial ou total, dependendo de critérios como a finalidade social da instituição, a destinação dos recursos arrecadados e a forma de atuação perante a comunidade. As entidades sem fins lucrativos, como ONGs e associações, possuem obrigações tributárias conforme o Código Tributário Nacional, que estabelece normas para a tributação de pessoas jurídicas em geral, mas com adaptações para aqueles que atuam em atividades de interesse público.

2.2 GESTÃO DE PESSOAS EM INSTITUIÇÕES RELIGIOSAS E PARÓQUIAS

A gestão de pessoas tem se consolidado como um dos pilares fundamentais para o desenvolvimento organizacional nas mais diversas áreas. Inicialmente estruturada no início do século XX com os princípios da Administração Científica, ela passou a se organizar de

forma mais sistemática e técnica, criando modelos que ainda hoje são indispensáveis à prática administrativa (Cristóvão da Cruz, 2023).

Na contemporaneidade, a área deixou de ser considerada apenas um setor operacional, assumindo um papel estratégico, sobretudo pela valorização dos colaboradores como agentes ativos no processo de crescimento institucional. Como aponta Maia (2022), gerir pessoas requer habilidades de liderança, sensibilidade às diferenças individuais e capacidade de motivar, desenvolver e integrar profissionais com distintas personalidades em prol dos objetivos comuns.

A visão da gestão de pessoas como um conjunto de práticas que envolvem recrutamento, desenvolvimento, reconhecimento e retenção de talentos é argumentada por Freitas e Oliveira (2022), que a definem como um conjunto integrado de atividades voltadas à agregação, aplicação, manutenção e monitoramento dos funcionários, proporcionando à organização competências essenciais para sua competitividade. A esse respeito, a gestão eficaz demanda clareza de papéis em todas as hierarquias, de forma que funcionários e gestores caminhem juntos em direção a metas alinhadas, o que cria um ambiente mais coeso e produtivo (Maia, 2022).

Embora originalmente desenvolvida no contexto empresarial, a gestão de pessoas também passou a ser aplicada em outros tipos de instituições, como as organizações religiosas. Para Freitas e Oliveira (2022), a gestão é contingencial e situacional, sensível à cultura e às particularidades do ambiente em que se insere, e isso é especialmente perceptível no contexto das igrejas, pois apesar de não possuírem fins lucrativos, como as organizações privadas, essas instituições demandam de uma estrutura, planejamento e organização para cumprirem sua missão institucional.

Considerando esse contexto Silva (2020), afirmar que, a atividade pastoral das organizações religiosas por não terem caráter mercantil, assumem, ao contratar trabalhadores, a condição de empregadoras para efeitos da legislação trabalhista, sendo assim, responsáveis por cargos como secretários, motoristas e sacristães.

Essas condições revelam uma necessidade crescente de profissionalização na condução das instituições religiosas. Nesse sentido, Pereira e Ferreira (2011) afirmam que a missão evangelizadora da Igreja Católica hoje exige de seus gestores domínio não apenas da espiritualidade, mas também de competências administrativas que possibilitem um equilíbrio entre fé e gestão.

A própria hierarquia e estrutura da igreja, sustentada por coordenação funcional, requer organização para assegurar integração e alcance de metas. Sendo assim, a gestão de

pessoas nesse contexto ganha características específicas, exigindo dos gestores pastorais que desenvolvam suas competências e habilidades técnicas para que possam fazer uso nas atividades relacionadas ao desenvolver do propósito pastoral.

Pires, Semensato e Lhamby (2021), ressaltam que, embora sejam escassos os estudos voltados ao uso de ferramentas de gestão no Terceiro Setor, a gestão de pessoas é um dos aspectos mais relevantes, embora muitas vezes deixado para segundo plano. Para atingir sua missão com eficiência, as instituições religiosas precisam aprender a utilizar ferramentas gerenciais adaptadas às suas realidades.

Esse desafio se torna ainda mais evidente nas paróquias, por se tratarem de organizações cuja missão é evangelizar, onde a motivação dos membros é essencial para o êxito das atividades (Moreira et al., 2025). Nesse cenário, Pereira e Ferreira (2011), pontuam que muitos gestores cristãos, formados na espiritualidade, demonstram insegurança diante das exigências técnicas e administrativas da função, sendo a liderança dentro do contexto religioso diretamente relacionada à razão de ser da própria Igreja.

A habilidade de liderar, no ambiente organizacional religioso, envolve não só capacidade técnica, mas também sensibilidade pastoral. Segundo Pereira e Ferreira (2011), a missão da Igreja é impulsionada por uma experiência comunitária do amor de Deus, e é essa experiência que deve motivar e orientar as estratégias de gestão. A administração de recursos humanos e financeiros se faz necessária para garantir que essa missão seja cumprida com eficácia, sempre respeitando a essência evangelizadora da instituição.

Conforme Silva (2020), as organizações religiosas também podem contar com voluntários e servidores remunerados, o que amplia a complexidade da gestão, exigindo ainda mais habilidade para equilibrar as necessidades legais, operacionais e espirituais da organização. A gestão de pessoas, nesse sentido, assume uma importância estratégica para que haja integração entre todos os envolvidos, fiéis, voluntários, funcionários e líderes religiosos, contribuindo para o comprometimento com a missão da paróquia.

3 METODOLOGIA

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

O presente estudo, ao buscar contribuir para o aprofundamento teórico sobre a gestão de pessoas em contextos religiosos, adota a abordagem qualitativa. Essa opção se justifica por permitir a investigação e a compreensão das interpretações que os indivíduos ou grupos conferem a determinada questão Creswell (2010). Dessa forma, o presente estudo é de cunho descritivo pois são eles que em companhia com os exploratórios são

realizadas por pesquisadores sociais que estão preocupados com o desempenho em relação à prática (Gil, 2002).

Para o desenvolvimento deste estudo, foi realizada uma pesquisa de campo, por se tratar de um procedimento metodológico que permite um aprofundamento mais efetivo das questões investigadas, por meio da observação direta da realidade estudada (Gil, 2002). A pesquisa ocorreu entre os meses de abril e julho de 2025, na Paróquia de Nossa Senhora dos Remédios, situada na cidade de Piripiri-PI, pertencente à Diocese de Parnaíba. Participaram como sujeitos da pesquisa o pároco, gestor da paróquia, os funcionários do quadro administrativo e técnico, bem como membros da comunidade paroquial, incluindo fiéis e voluntários.

Os sujeitos da pesquisa foram selecionados por meio de critérios intencionais, considerando sua vinculação direta com a dinâmica organizacional e comunitária da paróquia. O pároco foi incluído por exercer a função de liderança e gestão; os funcionários administrativos e técnicos por atuarem na execução das atividades operacionais e de suporte; e os fiéis e voluntários por contribuírem ativamente nas ações pastorais e comunitárias. Durante a análise dos dados, os participantes serão identificados por meio de códigos, que os classificarão conforme o grupo ao qual pertencem, liderança, equipe técnica/administrativa ou comunidade paroquial — garantindo assim a organização e a confidencialidade das informações.

Como instrumento de coleta de dados, utilizou-se a entrevista semiestruturada, composta por perguntas abertas, com o propósito de aprofundar a compreensão acerca da contribuição das práticas de gestão de pessoas para a motivação dos funcionários da Paróquia de Nossa Senhora dos Remédios. As entrevistas foram realizadas de forma individual, em ambiente reservado, e gravadas com a autorização prévia dos participantes, conforme estabelecido no Termo de Consentimento Livre e Esclarecido - TCLE. Posteriormente, todo o material foi transcrito integralmente para possibilitar uma análise mais precisa e sistemática das informações obtidas.

A análise dos dados foi conduzida por meio da técnica de Análise Temática, conforme a abordagem sistematizada por Braun e Clarke (2006), a qual se estrutura em seis etapas sequenciais: (i) familiarização aprofundada com os dados, (ii) geração de códigos iniciais, (iii) identificação de temas potenciais, (iv) revisão e refinamento dos temas, (v) definição clara e delimitação dos temas, e (vi) elaboração do relatório analítico final.

A adoção dessa técnica justifica-se por seu rigor metodológico e sua flexibilidade analítica, o que permitiu a identificação, organização e interpretação de critérios recheados de significado, que aparece com frequência, nos dados qualitativos. Trata-se de uma abordagem amplamente reconhecida na pesquisa qualitativa por possibilitar uma sistematização rigorosa do processo interpretativo, favorecendo uma compreensão densa e contextualizada dos fenômenos investigados (Braun; Clarke, 2006).

No que tange às questões éticas, a pesquisa observou rigorosamente os princípios fundamentais que regem a dignidade, a liberdade e a privacidade dos participantes. Todos os envolvidos foram previamente informados sobre os objetivos do estudo, os procedimentos de coleta de dados, a garantia de sigilo das informações e o caráter voluntário da participação. A autorização foi formalizada mediante a assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido - TCLE, assegurando o respeito à autonomia dos sujeitos e o compromisso com a confidencialidade e integridade das informações coletadas ao longo da investigação.

3.2 ÁREA DE ESTUDO

A Paróquia Nossa Senhora dos Remédios, de orientação Franciscana, integrada à Província Franciscana Nossa Senhora da Assunção, com sede na cidade de Bacabal - MA, está localizada na cidade de Piri-piri - PI, conforme figura 2. Instituída em 1870, sob a liderança do Padre Domingos de Freitas e Silva. Caracterizada como sendo uma pessoa jurídica de direito privado, entidade civil de natureza religiosa, sem fins lucrativos, ocupa posição central na vida religiosa e cultural da cidade.

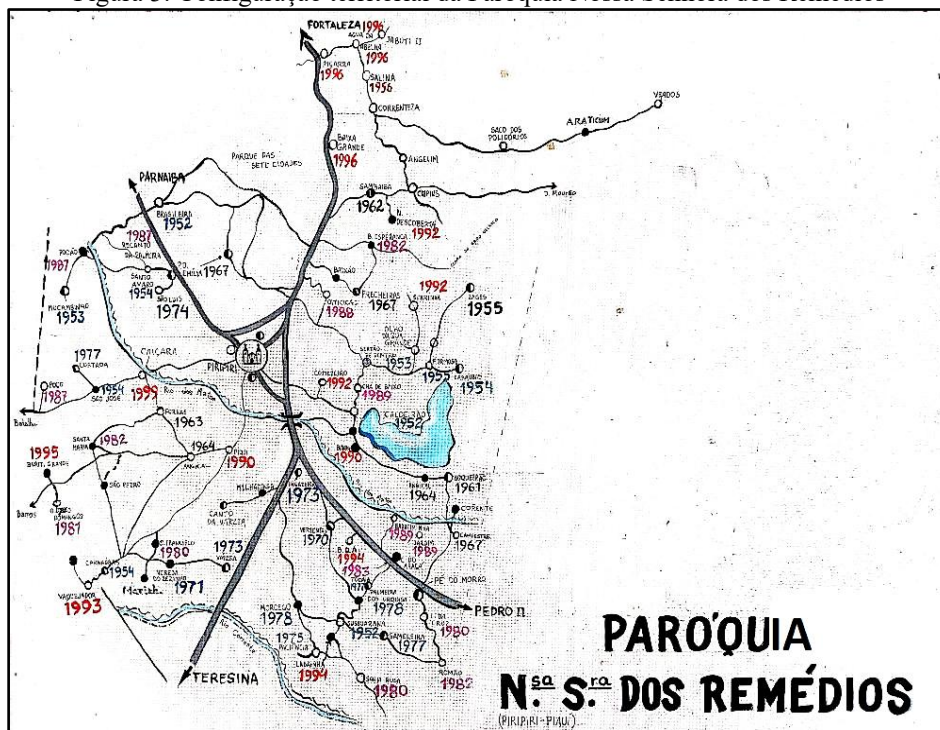
Figura 2: Igreja Matriz N. Sra. dos Remédios, Piri-piri - PI.



Fontes: Autores (as) 2025

A Paróquia Nossa Senhora dos Remédios desenvolve seu trabalho evangelizador e pastoral inspirada nos princípios do carisma de São Francisco de Assis, com ênfase na simplicidade, na fraternidade e no serviço aos mais necessitados. Sua padroeira, Nossa Senhora dos Remédios, é referência espiritual para a comunidade paroquial. A estrutura pastoral da Paróquia é composta pela Igreja Matriz, que atua como sede paroquial, e por 54 capelas distribuídas pelo território do município de Piri-piri, sendo 17 localizadas na zona urbana e 37 na zona rural, conforme figura 3. Essa configuração territorial reflete a amplitude da atuação pastoral e a presença constante da Igreja nas diversas realidades sociais da comunidade.

Figura 3: Configuração territorial da Paróquia Nossa Senhora dos Remédios



Fonte: Paróquia Nossa Senhora dos Remédios (2025)

O atendimento religioso, pastoral e administrativo é realizado por uma equipe composta por Frades Franciscanos, Diáconos e voluntários leigos. Essa equipe inclui três Frades Franciscanos, sendo um Pároco (administrador paroquial) e dois Frades Vigários, além de três Diáconos. No suporte administrativo, a Paróquia conta com 11 funcionários, distribuídos da seguinte forma: três colaboradores no setor cartorário, dois no setor financeiro, um no setor pastoral e cinco nos serviços gerais.

Além da equipe já mencionada, a Paróquia Nossa Senhora dos Remédios conta com o apoio de conselheiros comunitários voluntários, escolhidos pelas próprias comunidades,

em consonância com as diretrizes estabelecidas no Estatuto do Conselho Pastoral Comunitário - C.P.C. Esse documento foi instituído oficialmente por meio de Assembleia Paroquial Pastoral realizada em agosto de 2003, e nele se encontram definidos os fundamentos, os objetivos e a estrutura organizacional do C.P.C., que é reconhecido como o organismo responsável por coordenar as atividades da comunidade eclesial em articulação com a Paróquia. O Estatuto estabelece que o C.P.C. tem como missão coordenar, despertar, fortalecer e resgatar a dignidade humana, bem como contribuir para a concretização do plano pastoral da Diocese e da Paróquia. Dessa forma, os conselheiros desempenham um papel fundamental na dinamização das ações pastorais e comunitárias de base, promovendo a integração entre a dimensão pastoral e os aspectos administrativos da gestão paroquial.

Adicionalmente, o documento prevê a estrutura organizacional do C.P.C., composta por um coordenador e seu respectivo vice, um tesoureiro e seu vice, além de um secretário e seu vice. Essa composição visa garantir a representatividade, a funcionalidade e a efetividade da atuação do conselho das comunidades.

Nesse sentido, o lócus da pesquisa, a Paróquia Nossa Senhora dos Remédios, se apresenta como complexo organizacional com relevância histórica, litúrgica e social, o que justifica sua escolha como objeto de estudo para compreender as práticas de gestão de pessoas em contextos religiosos.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Este capítulo apresenta os principais resultados desenvolvidos a partir deste estudo, realizado com base na técnica de Análise Temática. Por meio dessa abordagem, foi possível identificar e categorizar padrões de sentido nas falas dos sujeitos da pesquisa: o gestor (SG), os funcionários administrativos e técnicos (SFT), e os fiéis e voluntários (SFV). A análise revelou três temas centrais: as práticas de gestão de pessoas adotadas pela Paróquia Nossa Senhora dos Remédios, os níveis de motivação dos funcionários e técnicos e a relação entre as práticas organizacionais da instituição religiosa e os modelos de gestão empresarial.

Ao adotar a perspectiva dos sujeitos envolvidos no processo de gestão organizacional, a pesquisa evidenciou não apenas as estratégias utilizadas na gestão de pessoas, da Paróquia Nossa Senhora dos Remédios, mas também os impactos dessas práticas na motivação de seus funcionários. Os resultados obtidos contribuem significativamente para a compreensão da dinâmica organizacional em contextos

religiosos, demonstrando como elementos da administração empresarial podem ser incorporados de forma adaptada às especificidades de uma organização religiosa.

O primeiro tema central analisado evidencia que a Paróquia, embora mantenha sua identidade religiosa, de orientação Franciscana, adota práticas de gestão inspiradas em modelos empresariais. Os sujeitos relataram a existência de processos sistematizados, como, registro de dados e processos, o atendimento a clientes e a gestão de documentos, atividades essenciais para o bom funcionamento da organização. Tais práticas são vistas como fundamentais para a organização e a eficiência do trabalho pastoral e administrativo. O sujeito (SFT1) destacou que “as atividades administrativas influenciam positivamente a missão pastoral, pois tornam o trabalho mais rápido e eficiente, principalmente com o avanço da digitalização”.

Os sujeitos (SFT2; SFT3) reforçaram que essas práticas trazem mais clareza nas funções e contribuem para um ambiente organizacional mais estruturado. Essa constatação vai ao encontro da argumentação de Pereira e Ferreira (2011), os quais ressaltam que as organizações católicas, para cumprir sua missão evangelizadora, precisam conciliar espiritualidade com competências administrativas. Assim, mesmo que não tenha fins lucrativos, a paróquia necessita de estrutura e planejamento para alcançar seus objetivos.

Sobre o ambiente de trabalho na Paróquia, o sujeito (SG1) o caracteriza como “muito complexo”, devido à coexistência de demandas pastorais, administrativas, jurídicas e sociais. Ele destaca que lida tanto com sacramentos e catequese quanto com obrigações trabalhistas e administrativas. Essa diversidade exige uma gestão adaptada, como aponta Maia (2022), que defende a necessidade de habilidades múltiplas na gestão de pessoas em contextos institucionais diversos. A estrutura organizacional paroquial reflete a realidade das organizações do terceiro setor, que, embora sem fins lucrativos, precisam manter eficiência e clareza nas relações laborais.

O segundo tema diz respeito aos níveis de motivação dos funcionários e técnicos. Os relatos indicam que as práticas que mantêm o ambiente motivador vão além de incentivos financeiros, sendo valorizadas também ações voltadas ao bem-estar físico e emocional, como a oferta de condições adequadas de trabalho e o respeito à jornada e à carga horária dos funcionários e técnicos. O sujeito (SG1), ressalta que reconhece que práticas como empatia, respeito aos direitos trabalhistas, celebrações simbólicas e flexibilidade são elementos que mantêm o engajamento tornando o ambiente organizacional mais motivado e colaborativo. “celebrar aniversários, respeitar o banco de horas [...] isso faz diferença” (SG1, 2025).

Mesmo sem políticas de bonificação típicas do setor privado, a Paróquia Nossa Senhora dos Remédios busca promover um ambiente de trabalho positivo. Cameron e Quinn (2011) ressaltam que valores como reconhecimento e pertencimento são fortes motivadores em organizações com culturas bem definidas.

Os sujeitos (SFT1 e SFT2) apontam que o ambiente de trabalho na paróquia é, em geral, acolhedor, embora existam desafios que interferem no cotidiano. Definem o ambiente como “bom de se trabalhar (SFT1, 2025)”, mas reconhece que “tem suas falhas (SFT2, 2025)”, destacando especialmente a comunicação interna. Para os voluntários (SFV3), a motivação decorre da “fé e da responsabilidade com o serviço” e de fazer parte de uma missão maior. Essa perspectiva confirma a relevância da dimensão simbólica e afetiva na motivação de pessoas em contextos religiosos, onde o pertencimento e o propósito são elementos centrais.

Essa informalidade, comum em organizações do terceiro setor, também é mencionada por Pires, Semensato e Lhamby (2021), que destacam a importância de ações gerenciais mesmo em instituições com fins não lucrativos.

Por fim, o terceiro tema emergente refere-se à relação entre as práticas organizacionais da instituição religiosa e os modelos de gestão empresarial proporcionado pelo ambiente organizacional da Paróquia. No que diz respeito à articulação entre o trabalho administrativo e a missão pastoral, funcionários e técnicos foram unânimes em reconhecer a importância da articulação entre o trabalho administrativo e a missão pastoral.

Em seu relato (SFV2, 2025) explicou que “se a parte administrativa não funcionar, atrapalha o resto. Se faltar material, se o lugar não tiver limpo, se tiver bagunça, aí dificulta os eventos, as missas, as reuniões.” Essa fala evidencia como a organização interna impacta diretamente a realização das atividades pastorais.

Nesse mesmo sentido, SFV3 reforçou essa visão ao afirmar que procuram sempre priorizar a missão pastoral, adaptando as práticas empresariais à realidade da Paróquia, de modo que elas se tornem ferramentas a serviço da evangelização. Essa integração entre as esferas empresariais e religiosas, reforça o entendimento de que a gestão eficiente deve estar a serviço da missão institucional, como defendem Cameron e Quinn (2011), respeitando os valores centrais da organização.

Ainda sobre a convergência entre práticas empresariais e missão pastoral, o SG1 reconhece que ambas as dimensões precisam coexistir. Ele afirma: “nós temos que ter essas duas dimensões no sangue: pastoral e administrativa” (SG1,2025), evidenciando a consciência de que a gestão não contraria, mas fortalece a missão da Igreja. Práticas como

controle de banco de horas, pagamento regular e definição de cargos administrativos mostram uma tentativa de profissionalização da gestão. Essa postura está de acordo com Pereira e Ferreira (2011), que apontam a necessidade de gestores religiosos aliar espiritualidade e competência técnica para alcançar resultados efetivos na administração paroquial.

Esse aspecto confere à gestão de pessoas uma dimensão ampliada, na qual a formação integral do indivíduo, compreendendo aspectos éticos, espirituais, emocionais e profissionais, é incorporada como parte essencial da estratégia institucional. Tal abordagem evidencia a convergência entre a missão pastoral e a missão organizacional, ao alinhar os objetivos administrativos com os valores e princípios que orientam a atuação da instituição.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante do ambiente organizacional da Paróquia Nossa Senhora dos Remédios e das práticas adotadas em sua gestão de pessoas, observa-se que a motivação tem desempenhado um papel relevante na construção de um referencial mais desenvolvido e representativo sobre a administração em contextos religiosos. Esse cenário evidencia a importância de aprofundar os estudos sobre a atuação da liderança religiosa na gestão de pessoas, especialmente no que diz respeito à conciliação entre a autoridade espiritual e a responsabilidade administrativa. Tal abordagem pode revelar novas perspectivas sobre os desafios e as possibilidades da liderança em contextos híbridos, nos quais se misturam dimensões religiosas e gerenciais.

Com base nos resultados apresentados, é possível evidenciar que a Paróquia Nossa Senhora dos Remédios representa um exemplo significativo de como organizações religiosas podem integrar práticas de gestão empresarial de forma adaptada às suas condições específicas. A análise temática revelou que a Paróquia vem desenvolvendo uma estrutura organizacional que alia eficiência administrativa à missão pastoral, evidenciando uma gestão consciente da complexidade que envolve tanto demandas espirituais quanto operacionais.

O estudo destacou que, mesmo em um ambiente onde a motivação não é impulsionada por incentivos financeiros, o reconhecimento simbólico, o cuidado com o bem-estar dos funcionários e o respeito às relações humanas desempenham papel fundamental na construção de um ambiente motivador e colaborativo. Valores como

reconhecimento e pertencimento revelam-se como fundamentais para sustentar o engajamento de funcionários, técnicos e voluntários.

Outro ponto relevante diz respeito à forma como os modelos de gestão empresarial são utilizados como suporte à missão evangelizadora. A Paróquia não apenas adota ferramentas administrativas e processos sistematizados, mas também os adapta de modo a não comprometer sua identidade religiosa. Essa integração entre dimensões pastorais e administrativas fortalece a atuação da instituição e amplia sua capacidade de resposta às exigências contemporâneas do terceiro setor.

As organizações religiosas católicas têm um papel histórico relevante no desenvolvimento das ciências administrativas. Desde os mosteiros medievais, com estruturas organizacionais e métodos de controle, até as paróquias atuais, essas instituições funcionam como verdadeiros laboratórios vivos da administração, ainda pouco explorados pela pesquisa acadêmica focada no setor privado. Reconhecê-las como objeto de estudo é valorizar sua importância histórica, cultural e organizacional.

Em síntese, este estudo contribui para o entendimento de que a gestão em contextos religiosos exige uma abordagem híbrida e sensível, que compreenda o ser humano de forma integral e alinhe técnica à espiritualidade. Como sugestão para pesquisas futuras, propõe-se investigar como outras instituições religiosas, com diferentes matrizes confessionais, vêm implementando práticas de gestão e como essas ações impactam seu desempenho organizacional e sua missão institucional.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística -IBGE. Censo Demográfico 2022: divulgação de temas como educação, trabalho e deficiência ao longo de 2025. Agência de Notícias IBGE, 2025. Disponível em: Portal do IBGE. Acesso em: 01 jul. 2025.

BRASIL. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada -IPEA. **O Perfil das Organizações da Sociedade Civil no Brasil (2016-2025)**. Diretoria de Estudos do Estado, das Instituições e da Democracia. Pesquisadores responsáveis: Murilo de Oliveira Junqueira; Felix Garcia Lopez Júnio; Alexandre Pires Dominges. Versão preliminar (dados até 23 de maio de 2025), 2025. Relatório estatístico. Disponível em Repositório do Ipea. Acesso em: 05 jun. 2025.

CAMERON, K. S.; QUINN, R. E. **Diagnosticando e mudando a cultura organizacional: baseado no modelo de valores concorrentes**. Tradução. São Paulo: Jossey-Bass, 2011.

CARVALHO, Vinícius da Costa Nagib de; BONFIM, Mariana Pereira. A contabilidade nas instituições católicas nos séculos XVII e XVIII. **Revista de Contabilidade da UFBA**, [S.l.], v. 17, n. 1, p. e2319, 2023.

CAPUCHO, Marcelly Carvalho. **Recursos humanos na motivação e satisfação dos trabalhadores na produtividade**. 2023. Trabalho de Conclusão de Curso Técnico em Recursos Humanos – Escola Técnica Estadual Prof. Marcos Uchôas dos Santos Penchel, Cachoeira Paulista, 2023.

COMINI, G. M.; FISCHER, R. M.; BOSE, M. **Gestão de Pessoas no Terceiro Setor**. In: ALBUQUERQUE, L. G.; LEITE, N. P. (orgs.). *Gestão de Pessoas: Perspectivas estratégicas*. São Paulo: Atlas, 2009.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. **Manual de procedimentos contábeis para fundações e entidades de interesse social**. Porto Alegre: CRC-RS, 2018.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativos, quantitativo e misto**. / John W. Creswell; tradução Magda Lopes; consultoria, supervisão e revisão técnica desta edição Dirceu da Silva. 3ed., Porto Alegre: Artmed, 2010.

CORREIA NETO, J. S.; ALBUQUERQUE, J. L. As tecnologias digitais de informação e comunicação no ambiente de trabalho em tempos de pandemia. **Revista Espaço Acadêmico**, v. 20, pp. 106-114, 2021.

CRUZ, Walter Cristóvão da. Gestão de pessoas: um estudo acerca do recrutamento e seleção de pessoal. **Revista OWL (OWL Journal) - Revista Interdisciplinar de Ensino e Educação**, v. 1, n. 1, p. 14-29, 2023. Disponível em: <https://www.revistaowl.com.br/index.php/owl/article/view/6/4>. Acesso em: 25 maio 2025.

FERNANDES, LV; ASSUNÇÃO, MGB. **STF define o conceito de templo para imunidade. E para a isenção?** Consultor Jurídico. 2021. Disponível em: <https://bit.ly/3mQ9fU7>. Acesso em: 05 jun. 2025.

FRANÇA, Robério Dantas de. **Sistemas de controle no terceiro setor: um estudo exploratório das igrejas**, 2023.

FREITAS, M. R. de A.; OLIVEIRA, F. N. G. de. Gestão de Pessoas como diferencial competitivo nas instituições de ensino técnico profissionalizantes do município de Santa Maria, RS. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, v. 8, n. 1, p. 717-732, 2022. Disponível em: <https://periodicorease.pro.br/rease/article/view/3857>. Acesso em: 26 maio. 2025.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

LOPEZ, F. G. **Perfil das organizações da sociedade civil no Brasil**. Brasília: Ipea, 2018.

MAIA, G. Gestão de pessoas e recursos humanos: tendências pós-pandemia. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, v. 8, n. 2, p. 705-728, 2022. Disponível em: <https://periodicorease.pro.br/rease/article/view/4232>. Acesso em: 26 maio 2025.

MOREIRA, W. F. et al. Desafios e boas práticas na gestão de voluntários: o caso de uma Paróquia de Caicó/RN. **REDES-Revista Educacional da Sucesso**, v. 5, n. 1, p. 137-150, 2025. Disponível em: Vista do desafios e boas práticas na gestão de voluntários: o caso de uma Paróquia de Caicó/RN . Acesso em: 09 junho. 2025.

OSWALDO, Yeda. **Gestão da carreira profissional: Uma perspectiva holística.** São Paulo: Livrus, 2011.

PEREIRA NETO, A.; LUCENA FERREIRA, M. Modelo de gestão eclesial na Paróquia Nossa Senhora Aparecida: novos desafios. Carpe Diem: **Revista Cultural e Científica do UNIFACEX**, [S. l.], v. 9, n. 1, 2011. Disponível em: <https://facex.emnuvens.com.br/Revista/article/view/102> . Acesso em: 26 maio. 2025.

PIRES, V. P. K.; SEMENSATO, B. I.; LHAMBY, A. R. A Gestão de pessoas no terceiro setor e a satisfação no trabalho em serviços de saúde People management in the third sector and job satisfaction in health services. **Brazilian Journal of Development**, v. 7, n. 9, p. 89149-89168, 2021. Disponível em: <file:///C:/Users/perei/Downloads/35873-91448-1-PB.pdf>. Acesso em: 24 maio. 2025.

RIBEIRO, A. R.; CARVALHO, R. da Silva; OREIRO, J. L. A doutrina social da igreja católica, o novo desenvolvimentismo e a economia social de mercado: diálogos possíveis? **Brazilian Journal of Political Economy**, v. 39, n. 4, p. 710-735, 2019.

SEIXAS, Miguel Metelo de et al. **Os ornamentos exteriores na heráldica eclesiástica como representação da hierarquia da Igreja Católica.** Lusíada. História, Lisboa, II Série, n. 1, 2004. (Artigo citado em estudos de Heráldica eclesiástica).

SILVA, Bruna Williana da. **Comprometimento organizacional no contexto de organizações religiosas.** 2020. Disponível em: <https://repositorio.ufersa.edu.br/server/api/core/bitstreams/b627fbcf-fbe7-46cd-8c82-1447c3066036/content> . Acesso: 25 maio. 2025.

SILVA, M. S. C.; MACEDO, M. E. C. Liderança do futuro: olhar sobre o estilo de liderança pós-pandemia Covid-19. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**, ano 06, ed. 03, v. 15, pp. 05-17, 2021.

SILVA, Reinaldo Oliveira da. **Teorias da administração.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001. Batistas da grande João Pessoa-PB. 2007.

QUISHIDA, A.; BIANCHI, E. M. P. G.; FORONI, P. G. Atuação do Líder na Gestão Estratégica de Pessoas: Reflexões, Lacunas e Oportunidades. **RAC**, Rio de Janeiro, v. 21, n. 1, pp. 41-61, 2017.

PUTNAM, Robert D.; CAMPBELL, David E. **Graça americana: Como a religião nos divide e nos une.** São Paulo: Simon and Schuster, 2010.

TETTEH, L.A., MUDA, P., YAWSON, I.K., SUNU, P., AYAMGA, T.A. Accountability And Internal Control Practices: A Study of Church Fund Management. **Academy of Accounting and Financial Studies Journal**, V.25, n. 6, p. 1-15, 2021.

SITAWI. Portal online. **A importância do terceiro setor para o PIB no Brasil.** 20-Disponível em: <https://sitawi.net/a-importancia-do-terceiro-setor-para-o-pib-no-25a20do%20e8>. 2024. Acesso em: 26 jun. 2024.

ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA: UMA ANÁLISE TEÓRICA DA TRAJETÓRIA DAS REFORMAS E OS DESAFIOS DO SÉCULO XXI

Ana Paula Silva Paiva Viana

Instituição: Instituto Federal do Piauí - IFPI/Campus Piripiri
E-mail: ana-paula.pi@hotmail.com

Dowglas Barboza Carvalho Leonardo

Instituição: Instituto Federal do Piauí - IFPI/Campus Piripiri
E-mail: dowglas.leonardo@ifpi.edu.br

Francisco José Viana de Souza

Instituição: Instituto Federal do Piauí - IFPI/Campus Cocal
E-mail: francisco.joseviana@ifpi.edu.br

RESUMO

O presente artigo versa sobre a trajetória reformista da administração pública brasileira por meio de um ensaio teórico, com a intenção de compreender como o país foi constituído e estruturado, a partir da ótica das reformas que ocorreram no Estado. Para isso, elegeu-se como objetivo principal da pesquisa fazer uma análise teórica sobre as reformas que ocorreram no Brasil desde o século XX. Diante do exposto, foi realizada uma revisão da literatura sobre a temática, com isso, possibilitou-se a identificação das reformas que ocorreram neste país, suas importâncias dentro do contexto histórico e do burocrático, que naquele período buscava se contrapor ao patrimonialismo e apesar daquele não superar este, criaram-se mecanismos de meritocracia que são adotados até os dias atuais, assim como o modelo Gerencial que buscava solucionar o problema da rigidez da máquina pública e que fez emergir a importância da adoção de alguns princípios como a eficiência e a *accountability*.

Palavras-Chave: Reformas do Estado; Administração Pública Brasileira; Contexto Histórico.

1 INTRODUÇÃO

A trajetória nos mostra que a história da administração pública brasileira é marcada por reformas que moldaram a forma como o Estado se estruturou. Hoje vemos a importância de entender o processo de evolução do país, que passou por diversos percalços desde sua descoberta pelos portugueses em 1500, passando pela colonização, que como sabemos foi marcada pela exploração, inicialmente do Pau Brasil, assim como também da mão de obra escrava nas atividades de plantação e colheita da cana de açúcar, pela criação de gado nas fazendas e posteriormente com o cultivo do café. Subsequente a esse período de colonização vieram as reformas do estado que mudariam as estruturas do país.

Conforme Bresser Pereira (2017) aconteceram duas grandes reformas do Estado Brasileiro que foram muito marcantes e ao mesmo tempo importantes, sendo a reforma burocrática do governo de Vargas a primeira grande reforma do Estado na visão deste autor e a reforma gerencial, no qual ele considera a segunda grande reforma do Estado moderno. Dito isso, faz-se compreensível a análise das tentativas de implantação destes modelos de reforma do Estado, assim como também entender o contexto em que o país se encontrava durante esse período da história.

Ante o exposto, surgiu a seguinte problemática de pesquisa norteadora desse trabalho: Como se constituiu e se estruturou o Estado brasileiro, a partir da ótica das reformas que ocorreram? Dessa forma, elegeu-se como objetivo principal da pesquisa fazer uma análise teórica sobre as reformas que ocorreram no Estado brasileiro do século XX até os dias atuais. Para tanto, pretende-se entender como o patrimonialismo se enraizou no Estado brasileiro, avaliar como se consolidou a divisão de poder, a partir da tentativa de implementação do modelo burocrático e por fim, analisar como se estruturou o Estado brasileiro no período da implantação do modelo gerencial.

Para alcançar o objetivo proposto foi realizado um ensaio teórico sobre as reformas do Estado brasileiro a partir do século XX e os desafios contemporâneos do sec. XXI, utilizando a contribuição de autores renomados do cenário nacional, que abordaram a temática. Segundo Meneghetti (2011), o ensaio teórico se diferencia do método tradicional da ciência porque parte do pressuposto que o conteúdo é mais importante que a forma, além disso busca despertar no leitor a ideia de que a compreensão da realidade pode se dar de outras formas. Quanto aos procedimentos técnicos, foi realizada a pesquisa bibliográfica que, segundo Prodanov (2013) é aquela elaborada tendo por base, materiais já publicados como livros, revistas, artigos científicos, teses, jornais dentre outras publicações em periódicos e consiste em analisar a produção recente sobre o objeto de estudo, em suma, a revisão consiste em atualizar a discussão referente à temática.

Dessa forma, o presente trabalho possui relevância acadêmica, pois ajuda a compreender as reformas que ocorreram no Brasil, contribuindo para que o Estado possa se utilizar dos mecanismos que deram certo e buscar evitar aquilo que deu errado, além disso, é importante para o conhecimento dos desafios impostos no Estado contemporâneo, pois existem inúmeros desafios a serem enfrentados pela administração pública brasileira no séc. XXI. (Bueno, Breláz, Salinas, 2016).

Nas próximas seções teremos a metodologia, logo em seguida os resultados e discussões, em que são abordados os seguintes tópicos: o surgimento e desenvolvimento

da gestão pública brasileira, as reformas administrativas no Brasil, o planejamento e gestão pública brasileira e os principais desafios contemporâneos enfrentados pelo Brasil, por fim, teremos as considerações finais.

2 METODOLOGIA

Esta pesquisa foi realizada por meio bibliográfico, com leitura de artigos, livros e sites, com isso, buscou-se através desses materiais ter uma melhor compreensão sobre o tema em questão, sendo que “a análise do contexto, a definição de um problema e das questões direcionadoras dão início ao processo de pesquisa científica, motivando assim os pesquisadores a procurarem informações sobre determinada temática em bases bibliográficas”. (Tasca, *et al*, 2010 apud Treinta, F. T. *et al*, 2014, p.510).

Posteriormente, foi feita uma filtragem do material, através da leitura e uma avaliação para que se pudesse ter um alinhamento aos objetivos, balizando-se pela qualidade e contribuição científica dos documentos. Com isso, chegou-se aos resultados.

Os resultados obtidos através da revisão bibliográfica e da análise do material, permitiram o entendimento acerca de como surgiu a gestão pública no Brasil, trazendo o contexto desde o seu descobrimento, passando pelas reformas administrativas ocorridas desde o século XX aos dias atuais. Tendo em vista a priorização da leitura, fator que garantiu que tais assuntos estivessem alinhados e atendessem aos critérios da pesquisa relacionados a temática.

3 ASPECTOS DO CONTEXTO POLÍTICO DAS REFORMAS ADMINISTRATIVAS BRASILEIRAS

Desde o seu descobrimento em 1500 pelos portugueses, o Brasil passou por um longo período colonial, o objetivo dos portugueses foi a exploração da riqueza natural brasileira na época, durante esse período, o que se tinha como organização política era o estímulo para povoar o território brasileiro através da distribuição de terras para as pessoas cuidarem, gerando riquezas para Portugal através da agricultura.

Em 1822, o Brasil se tornou independente de Portugal, pondo fim ao período colonial, surgindo então o período imperial, o Brasil adotou o sistema de governo monarquia constitucional, período esse que se estendeu até o ano de 1889.

Durante esse tempo, no Brasil não se tinha um modelo definido de gestão pública, tempo esse que ficou conhecido como a República Velha. Nesse período reinava as práticas do clientelismo e o modelo de patronagem, com uma política de coronelismo que visava

amontoar eleitores em seus currais eleitorais para tentar legitimar o sistema eleitoral que na verdade era marcado por fraudes e pelo denominado voto de cabresto. (Leal, 1986, apud Loureiro e Abrucio, 2018).

Em 1930 surge a chamada revolução de 30, momento em que Getúlio Vargas assume o poder no Brasil, adotando um modelo de gestão burocrática e a partir de então começa a inovar nas práticas da gestão pública, gerando novos modelos administrativos, esse período ficou conhecido como a era Vargas que durou até o ano de 1945.

Durante o período de 1945 a 1964, ocorreram eleições e sucessões presidenciais, até que em 1964, um golpe de estado instalou a ditadura militar no Brasil, durante esse período de ditadura que durou até o ano de 1985, não se teve avanços significativos em inovações no setor público, um ponto a se destacar foi a criação do ministério da desburocratização. “A principal prática inovadora foi a de ressaltar que o contribuinte não é um súdito do Estado, mas um cliente com direito à boa prestação de serviços públicos”. (Freitas, Dacorso, 2014, apud Wolter, Velho, 2020).

Após o período de ditadura militar, surge a República Nova, com eleições indiretas elegendo **Tancredo de Almeida Neves** a presidência da República, no entanto, com sua morte prematura, assumiu o governo o então vice José Sarney de Araújo Costa, que teve como ponto inicial de seu governo, convocar uma assembleia constituinte para reorganizar a economia do país que era devastada por uma descontrolada inflação. Nesse período, um fato histórico ocorreu por meio da promulgação da Constituição federal de 1988, com o advento da constituição de 88, iniciou-se no Brasil um ciclo de gestão descentralizada, sendo que os recursos que antes eram administrados pela União, passaram a ser direcionados para os Estados, para o Distrito Federal e para os Municípios. Com esse movimento, surgiram iniciativas que envolveram a sociedade e o poder público, gerando mais ações em diversas áreas e proporcionando a criação de novos espaços públicos advindos de reivindicações da sociedade acarretando uma inovação institucional.

Em 1889, as eleições ocorreram de forma democrática e o Brasil teve seu primeiro presidente eleito através do voto direto, o então presidente eleito Fernando Affonso Collor de Mello, que deu início ao neoliberalismo no Brasil, com privatizações e abertura para o mercado internacional, mas seu governo caiu diante das acusações de corrupção manifestadas por apoiadores e opositores, o que culminou em um movimento popular pedindo seu *Impeachment*, diante da pressão sofrida o presidente resolveu renunciar à presidência.

Com a renúncia de Collor, seu vice Itamar Augusto Cautiero Franco assume a Presidência, o Brasil ainda sofria com uma hiper inflação que impedia seu crescimento econômico. Itamar lança então o plano real, que teve como mentor seu ministro da fazenda Fernando Henrique Cardoso. O plano real funcionou e contribuiu para controlar a alta inflação, com isso, o então ministro da fazenda Fernando Henrique Cardoso se tornaria o próximo presidente eleito, durante seu governo de 1995 a 2002, o presidente Fernando Henrique Cardoso fez uma reforma no Estado, acatando o modelo de gestão gerencial, adequando dentre outras, as pautas neoliberais estabilizando assim a economia e através da emenda constitucional, garantiu sua reeleição em 1998.

Com novas eleições em 2002, a esquerda partidária chegava ao poder, através do presidente eleito Luiz Inácio Lula da Silva. Lula recebeu o Brasil com sua economia equilibrada através do plano real, porém, a política de distribuição de renda ainda era frágil e atrapalhava o real crescimento econômico no país, coube então ao presidente Lula adotar medidas de uma política expansionista, nas quais teve como resultado uma diminuição significativa da miséria no país e uma crescente na economia.

3.1 REFORMAS ADMINISTRATIVAS BRASILEIRAS

A trajetória histórica mostra que até 1930 a administração pública brasileira era visivelmente marcada pelo patrimonialismo, possuía poucas políticas públicas e um baixo desempenho estatal. Neste sentido, percebe-se que o primeiro passo em busca da reforma estatal do Brasil, com o intuito da construção de uma estruturação burocrática, profissional e meritocrática foi dado no governo do presidente Getúlio Vargas em 1930 (Loureiro e Abrucio, 2018), ou seja, a partir de Getúlio Vargas o Estado começa a se estruturar. Neste sentido, segundo Lima Júnior (1998), durante os anos de 1930 a 1945 houve uma disposição voltada para a centralização administrativa, além desta característica o Estado passou a adotar traços de uma instituição intervencionista, criando autarquias e empresas dando início a base do Estado desenvolvimentista. Dessa forma, com o primeiro governo de Vargas houve um crescimento do número de órgão no Executivo (Lima Júnior, 1998).

A primeira grande reforma do Estado foi a reforma burocrática, inspirada nas ideias de Max Weber, segundo Bresser Pereira (2017), tendo no Brasil a intenção de se contrapor a administração patrimonialista da época. Para Loureiro e Abrucio (2018) o Max Weber é considerado o clássico da teoria burocrática, sendo indiscutível que ele foi o autor que apresentou uma teoria da burocracia mais bem formulada. Dito isso, Bresser Pereira (2017) afirma que a reforma burocrática do governo de Vargas foi a primeira grande reforma do

Estado e que a reforma gerencial é considerada a segunda grande reforma do Estado moderno.

A reforma gerencial foi considerada a segunda grande reforma, denominada comumente de reforma da gestão pública, ela se espelhava no modelo de gestão adotado nas empresas privadas e era denominada de nova gestão pública (Bresser, Pereira, 2017). Para o autor, a reforma gerencial que ocorreu no Estado brasileiro foi erroneamente rotulada como neoliberal, porque, segundo ele, as ideias gerenciais ocorreram na época de um governo neoliberal e, dessa forma, houve essa equivocada denominação. A reforma gerencial de 1995 foi apontada como neoliberal, mas para Bresser Pereira (2017), atualmente essa rotulagem ficou quase que abandonada, porque segundo ele, tornou-se evidente que a intenção primeira foi de fortalecer o Estado e não o contrário, ou seja, para ele, o objetivo era fortalecer o Estado e não enfraquecer como ocorre no modelo neoliberal.

Desde o fim da Segunda Guerra Mundial decorrem três marcos históricos, segundo Bresser Pereira (2017), o aparecimento do estado social, o predomínio do Capitalismo neoliberal, sobretudo no final dos anos de 1970 e o começo da implantação de uma reforma gerencial em diversos países. Nas ideias do autor, a mais adequada forma de progredir tecnicamente a administração pública era estabelecendo metas e descentralizando o trabalho para os gestores públicos competentes, pois eles se sentiriam mais envolvidos e realizados, porque teriam a percepção de que seu trabalho estava sendo realizado devidamente e que estavam sendo valorizados (Bresser Pereira, 2017).

Por fim, para Bresser Pereira (2017), a mudança que ocorreu a partir de meados dos anos 1980, com a mudança da administração burocrática para gerencial, foi uma solução adotada com o intuito de atender a necessidade de aumentar a eficiência e ao mesmo tempo reduzir os custos dos grandes serviços sociais universais, como saúde, previdência social e educação, de competência do Estado. Do ponto de vista do controle, Lima Júnior (1998) afirma que com a introdução do modelo gerencial ocasiona mudanças no nível do controle, em que os controles principais, em certos níveis hierárquicos, passam a ser voltados aos resultados, desta forma, mudando os controles, a priori, que eram característicos da administração burocrática pelo controle dos resultados.

Assim, podemos concluir que as reformas que ocorreram no Estado brasileiro tiveram sua importância dentro do seu contexto histórico tanto a burocrática que naquele período buscava se contrapor ao patrimonialismo da época, que apesar de não o superar, criou mecanismos de meritocracia que são adotados até os dias atuais, assim como o modelo Gerencial que buscava solucionar o problema da rigidez da máquina pública

trazendo à tona a importância da adoção de alguns princípios como a eficiência e a *accountability*.

3.2 PLANEJAMENTO E GESTÃO PÚBLICA NO BRASIL

Durante o período republicano, mais especificamente durante a primeira república brasileira, o planejamento público era ausente quase que por completo, só era visto apenas como uma ação reativa em situações de crises que viesse a comprometer a economia cafeeira, que naquele período era o principal meio de acumulação de capital e sustentáculo político da oligarquia liberal. A título de exemplo, cita-se as intervenções como as decorrentes do Convênio de Taubaté em 1906 e da grande crise econômica de 1929. Fora esse caráter reativo, percebe-se que neste período o planejamento quase que inexistia. Além da ausência de planejamento, a gestão pública neste período era incipiente e para piorar ainda mais, ela estava dominada por traços tipicamente patrimonialistas (Cardoso Jr., 2011).

Para Maciel (1989, apud Souza, 2014) somente a partir dos anos 30 é que há uma implementação do planejamento em sua concepção por parte do Brasil. Segundo Cardoso Jr. (2011) o Estado Brasileiro, especificamente a partir de 1930, estava profundamente comprometido com a ideia de desenvolvimento, como uma forma de estruturação econômica e social do país, para isso, buscou-se fazê-lo por meio da industrialização. Como é sabido, o governo de Getúlio Vargas possuía ideais desenvolvimentistas, em que ele buscava implementar o modelo de substituição de importação. A partir desse governo percebemos que a industrialização passa a ser uma preocupação governamental. Porém, percebe-se também, que neste governo de Vargas, havia um planejamento voltado para o desenvolvimento, no entanto, segundo o autor, não se tinha uma estrutura adequada de gestão (Cardoso Jr., 2011).

Para os autores Ianni (2009) e Souza (2014), citados por Santos (2019), o papel de fortalecimento da indústria nacional instituiu um novo paradigma. Para Cardoso Jr. (2011), em razão da corajosa tentativa de implantação da industrialização no Brasil, era indispensável a instalação de um sistema de planejamento governamental que pudesse idealizar aquela missão desenvolvimentista. Ou seja, Vargas precisava de uma certa organização do estado que só seria possível com a criação de estruturas e sistemas de planejamento governamental, para atingir a sua ideologia de industrialização, como forma de organização para a superação do atraso daquela época. Para o autor, a urgência dessa missão de implantação da industrialização, mesmo que tardia se comparada aos demais

países fez com que o aparato de planejamento avançasse mais rapidamente do que a própria estruturação da gestão pública brasileira. Dessa forma, pode-se afirmar que neste período havia uma primazia do planejamento frente a gestão (Cardoso Jr., 2011).

Em virtude da busca pelo desenvolvimento e do contexto em que o estado brasileiro se inseria, no qual teria que correr contra o tempo para se desenvolver, acaba que o estado termina por criar o planejamento mesmo sem ter a estrutura necessária para implementá-lo (Cardoso Jr; Gimenez, 2011 apud Santos, 2019). Segundo Cardoso Jr. (2011), a estruturação da gestão pública, atividade tão essencial quanto a de planejamento, permanecia neste período de maneira atrasada e em retrocessos, apesar do avanço e iniciativa de criação de um departamento administrativo denominado Departamento Administrativo do Serviço Público - DASP. Que ficou responsável pela formação de um corpo burocrático mais competente (Loureiro e Abrucio, 2018), em grande parte porque ainda neste período se permeava traços do patrimonialismo (Cardoso Jr., 2011), ou seja, a gestão pública continuava em atrasos e em retrocesso, enquanto o planejamento avançava, ainda que de forma precária.

Neste sentido, Cardoso Jr. (2011) afirma que parte da literatura argumenta que a solução frequentemente utilizada era a “administração paralela” quando os governantes não possuíam a estrutura adequada para implementar aquela estratégia. Segundo Skidmore (1975), citado por Lima Júnior (1998), a adoção do modelo de administração paralela por Juscelino Kubitschek aparentava ser uma forma de evitar conflitos, pois ele raramente tentou alterar de forma radical ou mesmo abolir as instituições administrativas, pelo contrário, ele preferia algo mais prático que era a criação de um órgão novo para resolver os problemas que surgissem.

Para Cardoso Jr. (2011), tivemos no Brasil nos anos 1950 o auge do planejamento governamental, em que ele se apresentou de maneira mais presente e permanente, momento em que se destaca o ambicioso Plano de Metas de Juscelino Kubitschek. Por outro lado, do ponto de vista da gestão pública, para o autor, a estrutura de gestão continuava atrasada e arraigada com as mesmas características de antes, o patrimonialismo e a burocracia.

Com o golpe militar de 1964, segundo Lima Júnior (1998), a instituição do Decreto lei nº 200 de 25 de fevereiro de 1967, houve revisões em diversos órgãos da administração federal. Um período em que o planejamento tinha como principal característica o autoritarismo-tecnocrático. Por outro lado, do ponto de vista da gestão, as práticas do patrimonialismo e da burocracia ainda faziam parte do dia a dia das ações do Estado, ou

seja, nem mesmo as características militares como missão, hierarquia e disciplina seriam suficientes para interromperem essas práticas antigas.

Logo após o fim do regime militar, mais especificamente no período de redemocratização política, o país se encontrava em uma situação delicada, com um contexto de uma exorbitante dívida externa e com uma alta inflação que culminava com uma estagnação econômica do país (Cardoso Jr., 2011). Tanto é que a década de 1980 ficou conhecida na história econômica como a “década perdida”, devido a recessão e a alta inflação desse período.

Como forma de combater a inflação que se instaurava e que fugia do controle, em um contexto em que a situação era complexa, o Estado se volta para as ideologias neoliberais, ao tempo em que o planejamento começa a se esfacelar e se concentrar no curto prazo, condicionando ao orçamento, o que acaba por confundir o planejamento com uma ação operacional do cotidiano do estado, deixando de ser no longo prazo para se voltar para curto e médio prazo (Cardoso Jr., 2011). A partir de 1990 o Estado passa a ser questionado pela sociedade por acreditar que ele era o culpado pela crise financeira do país. Com essa premissa, mais a adoção da agenda liberal, o país opta por políticas de curto prazo ao invés daquelas de médio e longo prazo (Souza, 2014).

Por fim, percebe-se que a partir da década de 1990, a primazia se inverte e o foco sai do planejamento para a gestão. De um lado, pelo esgotamento da função planejamento e, por outro, pela adoção dos ideais neoliberais, que tinha a compreensão da ideia de estado mínimo em que o planejamento passa a ser visto como desnecessário (Cardoso Jr., 2011). Assim, com adoção da chamada nova administração pública gerencial, em meados da década 1990, esse modelo buscava usar princípios gerenciais utilizados em organizações privadas no âmbito público (Bresser Pereira, 2017). Dessa forma, a partir de 1990, tem-se a chamada primazia da gestão sobre o planejamento.

3.3 PRINCIPAIS DESAFIOS CONTEMPORÂNEOS ENFRENTADOS PELO BRASIL

O século XXI traz grandes desafios para a administração pública brasileira, em meio a tantas situações complexas é possível identificar alguns pontos tidos como principais desafios encarados pela gestão pública brasileira neste século, conforme Bueno, Breláz, Salinas (2016, p. 9) são eles: “a promoção de um governo aberto, o combate à corrupção, o desafio das parcerias, a prestação de serviços baseada em conhecimento, o compartilhamento dos serviços de apoio e o processo de tomada de decisão”.

Nesse contexto, entendemos que são muitos os desafios que o Brasil precisa superar para melhorar a sua gestão no tocante as práticas públicas, e nesse processo, citamos dois pontos que entendemos ser principais, a desburocratização e as reformas pendentes que inviabilizam o avanço para o crescimento e desenvolvimento do país.

3.3.1 Desburocratização

Sendo um grande desafio para a gestão pública brasileira, a desburocratização passa a ser prioridade no tocante as ações públicas. No Brasil, ainda se percebe um descompasso no que se refere a eficácia nos processos, a burocracia no Brasil é vista como feita de forma exagerada o que prejudica muito a gestão pública, podemos citar a lentidão no atendimento e resolutividade dos problemas enfrentados pelos cidadãos que diariamente procuram as repartições públicas para atenderem suas necessidades.

As empresas brasileiras sofrem ao longo dos anos com excessivas burocracias no que se refere ao processo de formalização necessário para início de atividades comerciais. Fator esse que tem sido responsável para a informalidade, prejudicando o estado em sua arrecadação de impostos e dificultando o desenvolvimento da economia através da geração de emprego e renda. Nesse contexto, é de fundamental importância que se promova a desburocratização, incentivando assim o empreendedorismo que é forte no Brasil.

Ainda se faz necessário uma simplificação de leis, sobretudo no aspecto tributário, ao qual tem sido destacado como uma das maiores cargas tributárias existentes no mundo. Para Orair Gobetti (2018, p. 223). “O Brasil é um país em desenvolvimento que possui uma carga tributária relativamente elevada para padrões internacionais, tendo alcançado 32,3% do PIB em 2009 e em 2016”.

No entanto, para essas questões, o governo no século XXI tem avançado bastante com o incremento de ferramentas inovadoras advindas da inovação tecnológica digital, melhorando os processos, dando agilidade e segurança nas repartições públicas.

3.3.2 Reformas na Gestão Pública Brasileira

Outro ponto importante são as reformas na gestão pública brasileira, não é de hoje que o Brasil vem sofrendo por atrasos administrativos que dificultam os avanços do governo levando, dentre outras situações, o país a recessões devido ao descontrole orçamentário, as reformas ainda ocorrem de forma muito tímida, não se chega ao entendimento nas esferas políticas de forma tempestiva, em que os interesses e impasses decisórios acabam postergando decisões que precisam ser tomadas para a real melhoria na

gestão pública que diante das necessidades de atendimento à sociedade ficam comprometidas pela pouca eficiência nos setores públicos, ademais, tendo em vista que de maneira geral, o que se pretende com uma reforma é encontrar soluções para questões pontuais, Conforme Pollitt Bouckaert (2004, p. 26), os reformistas buscam “aprimorar uma instituição ou um programa, ou, às vezes, um setor inteiro (saúde, educação), mas raramente remodelar o conjunto das instituições do setor público de uma vez”.

Diante do contexto, o que se espera é evidenciar as principais reformas ocorridas na gestão pública brasileira, bem como destacar tendências contemporâneas reformistas para o século XXI. Esse quadro coloca em destaque conceitos como governança e *accountability*, ao lado do papel do governo central (Carneiro & Menicucci, 2011). Trata-se, portanto, do reconhecimento da necessidade de se implantar mudanças na forma de atuação do governo, doravante a crescente complexidade das ações de gestão, coordenação e controle advindas da multiplicação das parcerias com os atores da sociedade civil e do mercado, da intensificação da diversidade interna e externa que compõem as organizações públicas, no tocante às suas estruturas, funções e interesses.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo principal fazer uma análise teórica sobre aspectos da gestão pública brasileira, considerando o surgimento, bem como as maiores reformas que ocorreram no estado a partir do século XX até os dias atuais.

A metodologia teve como prioridade a leitura definida de forma precisa com o intuito de direcionar o material ao tema proposto, adequando ao objeto de estudo, o que implicou em um esforço por parte dos pesquisadores no tocante a seleção do material pesquisado. Com esse método proposto, foi levantada a necessidade de os pesquisadores terem conhecimento prévio sobre a problemática em questão. A pesquisa apresenta-se de forma resumida com o intuito de trazer o entendimento de forma objetiva no que se refere ao que se propôs como temática.

Após um estudo apurado, conclui-se que o Brasil passou por um período inicial de indefinição de uma aplicabilidade de gestão voltada aos interesses da coletividade, sendo decorrente de interesses particulares aos quais posterior independência declarada, passou por períodos de ditadura militar e mudanças dos governos totalitários chegando à democracia, com isso se percebeu um direcionamento para aplicações de políticas reformistas que norteiam a gestão. O que leva o leitor a compreender os requisitos essenciais contribuindo para continuidade e desenvolvimento das futuras pesquisas.

Além disso, pode-se concluir que as reformas que ocorreram no Estado brasileiro tiveram sua importância dentro do seu contexto histórico a exemplo tanto da reforma burocrática que naquele período buscou se contrapor ao patrimonialismo da época, que apesar de não o superar, criou mecanismos de meritocracia que são adotados até os dias atuais, assim como o modelo gerencial que buscou solucionar o problema da rigidez da máquina pública e que trouxe à tona a importância da adoção de alguns princípios como a eficiência e a *accountability*.

As reformas administrativas no Brasil representaram tentativas importantes de aprimorar o funcionamento do Estado, mas seus efeitos foram limitados por condições históricas, institucionais e culturais. A transição do patrimonialismo para modelos mais modernos ainda é um processo inacabado.

Este ensaio contribui para o debate, ao sistematizar a trajetória das principais reformas, destacando a importância de uma abordagem integrada entre planejamento e gestão e de uma cultura organizacional orientada por resultados, ética e eficiência.

REFERÊNCIA

BRESSER-PEREIRA, L. C. *Reforma gerencial e legitimação do estado social*. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, RJ, v. 51, n. 1, p. 147–156, 2017. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/65932>. Acesso em: 15 jun. 2023.

BUENO, Ricardo Luis Pereira, BRELÁZ, Gabriela de, SALINAS, Natasha Schmitt Caccia. *Administração pública brasileira no século 21: seis grandes desafios*. **Revista do Serviço Público – RSP** v. 67, ed. Especial, p. 7-28, dez. 2016. Disponível em: <https://acervo.enap.gov.br/cgi-bin/koha/opac-detail.pl?biblionumber=51902>. Acesso em: 16.jun.2023.

CARNEIRO, R., and BRASIL, F.P.D. *Gestão pública no Brasil do século XXI: tendências reformistas e o desafio da profissionalização*. In: GADELHA, P., NORONHA, J.C., DAIN, S., and PEREIRA, T.R., eds. *Brasil Saúde Amanhã: população, economia e gestão* [online]. Rio de Janeiro: Editora FIOCRUZ, 2016, pp. 75-117. ISBN: 978-65-5708-093-1. <https://doi.org/10.7476/9786557080931.0005>.

CARDOSO JUNIOR, J. C. *Planejamento Governamental e Gestão Pública no Brasil: elementos para ressignificar o debate e capacitar o estado*. Brasília: **Ipea**, 2011.

FREIRE JÚNIOR, Auer Baptista; OLIVEIRA, Lucas Lima. *O excesso de burocracia como entrave ao desenvolvimento empresarial e ampliador da corrupção*. **Revista Jus Navigandi**, ISSN 1518-4862, Teresina, ano 24, n. 5867, 25 jul. 2019. Disponível em: <https://jus.com.br/artigos/75498>. Acesso em: 18 jun. 2023.

JUNIOR, O. B. de L. *As reformas administrativas no Brasil: modelos, sucessos e fracassos*. **Revista do Serviço Público**, [S. l.], v. 49, n. 2, p. p. 5-31, 2014. DOI: 10.21874/rsp.v49i2.364. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/364>. Acesso em: 16 jun. 2023.

LIMA JUNIOR, Olavo Brasil (1998), “*As Reformas Administrativas no Brasil: Modelos, Sucessos e Fracassos*”. **Revista do Serviço Público**, ano 49, 2, abr.-jun.

LOUREIRO, M., & ABRUCIO, F. (2018). *Burocracia e ordem democrática: desafios contemporâneos e experiência brasileira*. In R. Pires, G. Lotta, & V. Oliveira (Orgs.), **Burocracia e políticas públicas no Brasil** (pp. 23-58). Brasília, DF: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada.

MENEGHETTI, F. K. *O que é um ensaio-teórico?* **Revista Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 15, n. 2, p. 320-332, abr. 2011a. DOI: 10.1590/S141565552011000200010.

ORAIR, Rodrigo, GOBETTI, Sérgio. *REFORMA TRIBUTÁRIA NO BRASIL: Princípios norteadores e propostas em debate*. *Revista de administração contemporânea*. **DOSSIÊ BALANÇO CRÍTICO DA ECONOMIA BRASILEIRA (2003-2016)** • Novos estud. CEBRAP 37 (2) • May-Aug 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.25091/S01013300201800020003> . Acesso em: 16 jun. 2023.

PRODANOV, Cleber Cristiano. *Metodologia do trabalho científico [recurso eletrônico] : métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico* / Cleber Cristiano Prodanov, Ernani Cesar de Freitas. – 2. Ed. – Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

SANTOS, M. H. de S. *O planejamento governamental brasileiro no alinhamento político-econômico global: considerações históricas*. **Revista de Ciências do Estado**, Belo Horizonte, v. 4, n. 2, p. 1–29, 2019. DOI: 10.35699/2525-8036.2019.16251. Disponível em: <https://periodicos.ufmg.br/index.php/revce/article/view/16251>. Acesso em: 16 jun. 2023.

SOUZA, A. R. de. *As trajetórias do planejamento governamental no Brasil: meio século de experiências na administração pública*. **Revista do Serviço Público**, [S. l.], v. 55, n. 4, p. p. 5-29, 2014. DOI: 10.21874/rsp.v55i4.254. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/254>. Acesso em: 16 jun. 2023.

TASCA, et al, apud TREINTA, F. T. et al. *Metodologia de pesquisa bibliográfica com a utilização de método multicritério de apoio à decisão*. **Production**, v. 24, n. 3, p. 508-520, July/Sept. 2014. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/prod/a/9BprB4MFDXfpSJqkL4HdJCQ/>. Acesso em: 16 jun. 2023.

WOLTER, Alzirene Pontoni. VELHO, Altemir da Silva. *Gestão Pública no Brasil: Desafios e perspectivas*. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**. Ano 05, Ed. 02, Vol. 02, pp. 18-27. fevereiro de 2020. ISSN: 2448- 0959, Link de acesso: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/gestao-publicano-brasil>. Acesso em 13 jun. 2023.

O ESTADO DA ARTE DA PRODUÇÃO CIENTÍFICA SOBRE A RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA

Ana Paula Silva Paiva Viana

Instituição: Instituto Federal do Piauí - IFPI/Campus Piripiri
E-mail: ana-paula.pi@hotmail.com

Andréia da Rocha Gomes

Instituição: Instituto Federal do Piauí - IFPI/Campus Piripiri
E-mail: andreia.gomes52342@gmail.com

Carlos Henrique Amaral Rodrigues

Instituição: Instituto Federal do Maranhão - IFPI/Campus São João dos Patos
E-mail: carloshenrique_economista@hotmail.com

Dowglas Barboza Carvalho Leonardo

Instituição: Instituto Federal do Piauí - IFPI/Campus Piripiri
E-mail: dowglas.leonardo@ifpi.edu.br

Francisco José Viana de Souza

Instituição: Instituto Federal do Piauí - IFPI/Campus Cocal
E-mail: francisco.joseviana@ifpi.edu.br

RESUMO

A Responsabilidade Social Corporativa - RSC é uma atividade realizada por meio de empresas, com o objetivo de abordar temas sociais e ambientais por meio da redução de impactos no meio ambiente, proporcionando Igualdade, diversidade, direitos humanos e educação para a sociedade. Diante da crescente relevância do tema no ambiente organizacional e acadêmico, esse artigo objetivou investigar o estado da arte da produção científica sobre o tema Responsabilidade Social Corporativa, em publicações referentes ao intervalo de (2019 -2023). O problema de pesquisa que norteou o estudo foi: como a produção científica recente tem abordado e caracterizado a Responsabilidade Social Corporativa, e quais tendências se destacam nesse campo de investigação? Considerou-se a pesquisa documental contemplando as publicações presentes na base de dados Web of Science, utilizando-se na busca a palavra-chave "corporate social responsibility". Para tal, utilizou-se como critério de busca os filtros: acesso aberto, apenas artigos, últimos 05 anos. A busca inicial resultou em 1.643 documentos. Os resultados preliminares indicaram um crescimento consistente das publicações sobre RSC, com maior concentração de estudos voltados para sustentabilidade ambiental, governança corporativa, desempenho social empresarial e avaliação de impactos socioambientais. Observou-se ainda que a temática tem sido amplamente explorada em países com economias desenvolvidas, destacando-se abordagens quantitativas e análises bibliométricas. Os resultados preliminares indicaram um crescimento consistente das publicações sobre RSC, com maior concentração de estudos voltados para sustentabilidade ambiental, governança corporativa, desempenho social empresarial e avaliação de impactos socioambientais. Observou-se ainda que a temática tem sido amplamente explorada em países com economias desenvolvidas, destacando-se abordagens quantitativas e análises bibliométricas. Os resultados

preliminares indicaram um crescimento consistente das publicações sobre RSC, com maior concentração de estudos voltados para sustentabilidade ambiental, governança corporativa, desempenho social empresarial e avaliação de impactos socioambientais. Observou-se ainda que a temática tem sido amplamente explorada em países com economias desenvolvidas, destacando-se abordagens quantitativas e análises bibliométricas.

Palavras-Chave: Responsabilidade Social Corporativa; Governança Corporativa; Produção Científica; Estado da Arte.

1 INTRODUÇÃO

A Responsabilidade Social Corporativa - RSC tem se consolidado como um dos principais pilares estratégicos das organizações contemporâneas, assumindo papel relevante na construção de valor sustentável, transparência corporativa e compromisso socioambiental. Devido ao seu papel social, as organizações são estimuladas a contribuir para a qualidade de vida e o bem-estar da sociedade (Luana Lourenço 2019).

Em um cenário marcado por maiores exigências por parte de consumidores, investidores, governos e sociedade civil, as empresas são cada vez mais pressionadas a adotar práticas éticas, transparentes e alinhadas aos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS). Diante disso, torna-se interessante trabalhar e questionar o impacto que a empresa tem na vida das pessoas e da comunidade tanto em nível local como mundial.

No campo acadêmico, a temática vem ganhando destaque, refletindo a complexidade e a multidimensionalidade da RSC. Estudos recentes têm buscado compreender sua efetividade, seus desafios, suas implicações para a governança corporativa e sua relação com a reputação, competitividade e desempenho das empresas. Nesse contexto, torna-se relevante mapear como a produção científica tem evoluído, quais abordagens teóricas predominam, quais tendências emergem e quais lacunas ainda persistem na literatura. Compreender esse panorama é fundamental para orientar novas investigações, fortalecer o debate científico e subsidiar práticas organizacionais mais responsáveis e eficientes.

Assim, esta pesquisa busca ressaltar que a importância da RSC se dá devido sua função, que é trazer o reconhecimento de que as empresas têm um papel mais amplo na sociedade do que apenas gerar lucro. Elas têm a responsabilidade de contribuir para o desenvolvimento sustentável, promovendo o bem-estar social e ambiental em suas operações. Além disso, ao adotar práticas responsáveis, as empresas demonstram seu compromisso com valores éticos e com a sociedade em que estão inseridas.

Portanto a necessidade desse estudo reside na justificativa de que, observando que as empresas devem assumir cada vez mais uma RSC, se torna de suma importância compreender esse panorama no sentido de orientar novas investigações, fortalecer o debate científico e subsidiar práticas organizacionais mais responsáveis e eficientes.

Diante disso, este artigo tem como propósito analisar o estado da arte da produção científica sobre Responsabilidade Social Corporativa no período de 2019 a 2023, utilizando publicações indexadas na base Web of Science como objeto de investigação. Busca-se responder à seguinte questão central: **como a produção científica recente tem abordado e caracterizado a Responsabilidade Social Corporativa, e quais tendências se destacam nesse campo de investigação?**

A partir dessa análise, pretende-se identificar padrões, evolução temática, principais contribuições e oportunidades de pesquisa, oferecendo uma visão atualizada e crítica do campo. Logo, em todo o corpo do artigo se encontrará dados e citações de publicações e artigos relacionados ao tema no intervalo de tempo citado anteriormente o que responderá ao problema de pesquisa e atenderá os objetivos propostos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A Responsabilidade Social Corporativa - RSC no século XXI, transformou-se em um dos temas mais relevantes e pesquisados atualmente. Esse tema pode estar ligado diretamente com a criação de reflexos positivos para as empresas e seus stakeholders (todos os grupos de pessoas ou organizações que podem ter algum tipo de interesse pelas ações de uma determinada empresa).

Segundo Ribeiro et al. (2020), a RSC além de se tornar um assunto muito discutido, também é exigido por todas as esferas da sociedade. Assim, amplia-se as expressões e exigências em torno das organizações para que haja a divulgação de informações sobre as suas ações, pautada para a perspectiva do desenvolvimento sustentável. Assim, por meio de leis governamentais e de interesse lucrativo das próprias empresas, se divulgam as atitudes responsáveis das tais.

Nesse contexto, Vilela et al (2020, p.50), afirmam que há necessidade para que haja uma melhor compreensão e implementação prática da RSC, tal fato foi de grande contribuição para que seu conceito, pertencesse ao contexto atual das organizações, saindo do campo ideológico. Esse argumento está diretamente relacionado com os benefícios positivos que as empresas podem receber através do engajamento com suas partes interessadas e públicos relevantes, tanto internos quanto externos.

É necessário que as organizações definam os seus papéis perante a sociedade, e ocorra a ampliação dos padrões sociais e éticos nos seus negócios, de modo que seja além das definições estabelecidas por força da Lei, ou seja, é preciso que a RSC seja realmente aplicada pelas empresas por sua própria consciência e não só usada como fachada e marketing, entretanto até que ponto essa consciência de atitudes responsáveis nas corporações não só é feita por pressão de leis?

Uma vez que as empresas podem utilizar a RSC para adquirir vantagens e como uma estratégia de Marketing. Em resultado disso, gera aumento de clientes e redução de impostos, mas a RSC não seria praticada de forma eficaz. Partindo desse ponto, incorporar a responsabilidade como prática e não somente como discurso para adquirir novos clientes pode ser algo bem mais complicado por estar muitas vezes na raiz da estratégia o lucro da empresa.

De acordo com Amaral e Silva (2022), a responsabilidade social corporativa é uma atividade praticada por empresas com intuito de abordar temas sociais e ambientais através da redução de impactos no meio ambiente, voluntarismo, filantropia corporativa e tomar medidas para reduzir problemas sociais, proporcionando Igualdade, diversidade, direitos humanos e educação.

Dessa forma as empresas mostram que essas atitudes que visam a RSC não são feitas apenas por pressão de leis governamentais e sim por filantropia e voluntarismo. A RSC pode fornecer às empresas uma estratégia de comunicação, que contribuirá para aprimorar marcas corporativas e de seus produtos, com uma imagem positiva, aprimorando as respostas dos clientes e stakeholders.

Assim se torna cada vez mais de interesse das corporações praticar ações de RSC de forma profunda e não só superficiais para expor em marketing, de forma a serem exemplos de responsabilidade para a sociedade que conseqüentemente só as traz benefícios que agregam seu valor. Através da RSC, as empresas podem apresentar uma identidade de certa forma, com valores altruísticos.

3 METODOLOGIA

Com o intuito de alcançar o objetivo desta pesquisa, de investigar o estado da arte da produção científica sobre a temática Responsabilidade Social Corporativa – RSC, considerando aspectos como periódicos, autores mais produtivos, países mais representativos, frequência de palavras-chave, volume de publicações e citações, este estudo adotou um método de pesquisa baseado na bibliometria e na análise de publicações,

com foco na abordagem quantitativa, por envolver a mensuração de dados e sua análise estatística.

De acordo com Marconi e Lakatos (2017), a abordagem quantitativa corresponde à coleta, mensuração e tratamento de dados por meio de técnicas estatísticas. Nesse contexto, a bibliometria se configura como uma ferramenta adequada para este estudo, pois, conforme Ninkov et al. (2021), ela consiste no estudo da publicação acadêmica que utiliza estatísticas para descrever tendências de publicação e identificar relações entre os trabalhos publicados.

A pesquisa foi realizada documentalente, considerando as publicações disponíveis na base de dados Web of Science, com a utilização da palavra-chave "corporate social responsibility". Essa base foi escolhida por apresentar o maior número de publicações relacionadas ao tema. Para delimitar a pesquisa, foram aplicados os seguintes critérios de filtro: acesso aberto, tipo de documento limitado a artigos, período dos últimos cinco anos e pesquisa realizada por título.

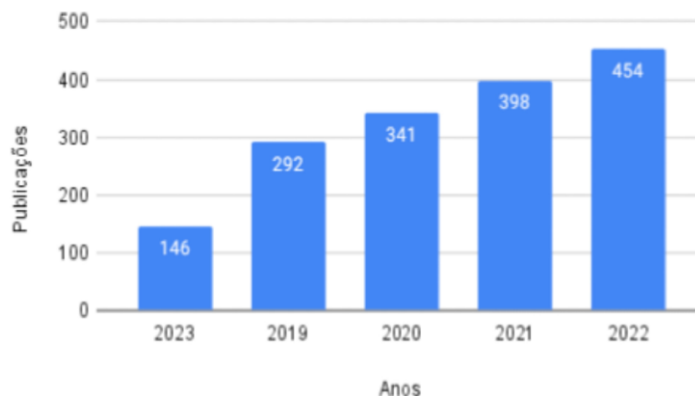
Nesta pesquisa foi utilizada a base de dados Web of Science, sendo a busca inicial feita na segunda quinzena de abril de 2023, utilizando-se do termo "Corporate social responsibility" como palavra-chave na busca nos títulos, artigos ou até mesmo palavras-chaves dos documentos correspondentes ao período compreendido entre os anos de 2019 e 2023 registradas na base de dados. Como resultado de início de busca foram encontrados 1.643 documentos na base. Para construção dos gráficos e tabelas a partir dos dados obtidos foi utilizado a planilha Google disponível na Google Apps.

4 ANÁLISE E DISCUSSÕES DOS RESULTADOS

Nesta etapa do estudo são apresentados os **resultados e discussões** derivados da pesquisa bibliométrica. Os Gráficos 1 a 4 ilustram a distribuição das publicações em relação aos principais autores, periódicos e países no período de 2019 a 2023.

A análise considerou um total de 1.643 documentos, levando em conta os critérios de refinamento aplicados na base de dados Web of Science. O Gráfico 1 apresenta o número de publicações por ano ao longo dos últimos cinco anos, evidenciando as tendências de produção científica sobre Responsabilidade Social Corporativa nesse período.

Gráfico 1: Distribuição das publicações no período de 2019 a 2023.

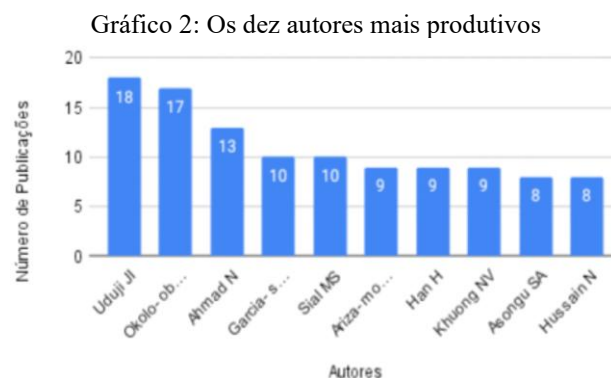


Fonte: Autores (2023)

Com relação à quantidade de publicações, realizou-se a mensuração do número de trabalhos científicos ao longo dos cinco anos analisados. Observa-se um crescimento consistente na produção, indicando o aumento do interesse acadêmico pelo tema Responsabilidade Social Corporativa (RSC). O ano de maior número de publicações foi 2022, com 454 artigos, seguido de 2020, com 341 artigos, e 2021, com 328 artigos. Essa variação sugere não apenas um crescimento quantitativo, mas também evidencia que a temática vem se consolidando como uma área relevante de pesquisa, possivelmente impulsionada por debates sociais, governamentais e empresariais recentes.

O aumento constante na produção científica nos últimos anos também indica potencial para maior demanda de estudos futuros, refletindo a necessidade de novas abordagens, metodologias e análises sobre RSC, bem como a exploração de lacunas identificadas na literatura.

O Gráfico 2 apresenta os dez autores mais produtivos, permitindo identificar aqueles que têm exercido maior influência no campo. A análise desses autores possibilita compreender padrões de colaboração, abordagens metodológicas predominantes e áreas temáticas prioritárias dentro da RSC. Além disso, os dados podem servir de referência para futuras pesquisas, tanto na identificação de líderes de opinião quanto na construção de redes de colaboração acadêmica.

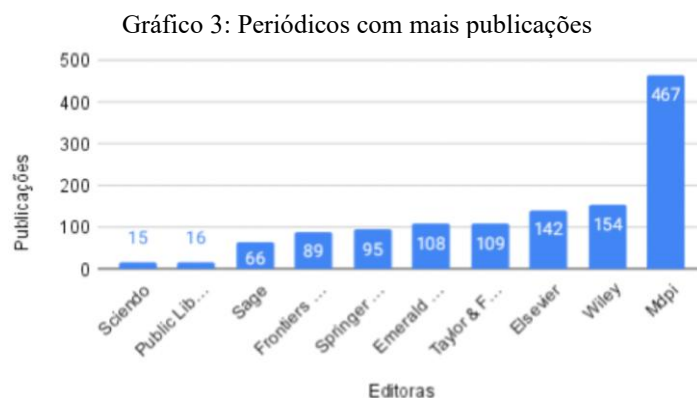


Fonte: Autores (2023)

A análise referente ao período de 2019 a 2023 permitiu identificar os dez autores mais produtivos sobre o tema Responsabilidade Social Corporativa: Uduji J. I., Okolo-Obasi E. N., Ahmad N., García-Sánchez I. M., Sial M. S., Ariza-Montes A., Han H., Khuong N. V., Asongu S. A. e Hussain N.. Conforme demonstra o Gráfico 2, os autores com maior número de publicações no período foram Uduji J. I., com 18 publicações, e Okolo-Obasi E. N., com 17 publicações, evidenciando sua influência e protagonismo nas discussões contemporâneas sobre Responsabilidade Social Corporativa.

Esse resultado indica a existência de um conjunto de pesquisadores que têm contribuído sistematicamente para o avanço da área, sugerindo a formação de núcleos produtivos de pesquisa, possivelmente vinculados a instituições ou grupos de investigação consolidados. Além disso, a proximidade entre o volume de publicações dos dois autores mais produtivos aponta para possíveis parcerias, redes de coautoria ou linhas de pesquisa complementares que têm impulsionado sua relevância na literatura.

O Gráfico 3 apresenta os periódicos com maior número de artigos publicados sobre o tema, permitindo identificar os veículos que mais têm difundido pesquisas relacionadas à Responsabilidade Social Corporativa no período analisado. Essa informação é essencial para compreender onde o debate científico tem se concentrado, além de oferecer subsídios para pesquisadores que buscam canais de maior visibilidade e aderência temática para futuras submissões



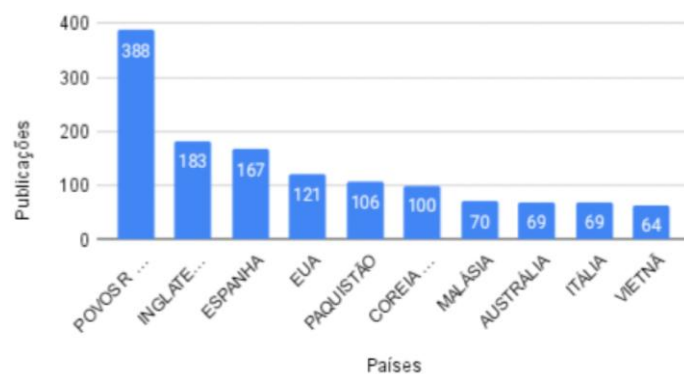
Fonte: Autores (2023)

O Gráfico 3 apresenta os periódicos com o maior número de publicações sobre Responsabilidade Social Corporativa no período analisado. Observa-se destaque para o periódico MDPI, uma editora de revistas científicas de acesso aberto amplamente reconhecida por sua elevada produtividade e pela rápida disseminação de pesquisas em diversas áreas do conhecimento. No contexto desta investigação, os periódicos vinculados à MDPI totalizaram 467 publicações, posicionando-se como o principal veículo de divulgação científica sobre o tema.

No outro extremo, o periódico Sciendo apresentou o menor número de publicações entre os dez periódicos analisados, com 15 artigos, o que indica menor concentração de estudos de Responsabilidade Social Corporativa nesse veículo. Essa diferença expressiva entre os periódicos evidencia não apenas a heterogeneidade da produção científica na área, mas também a predominância de determinados canais editoriais na difusão das pesquisas mais recentes.

O Gráfico 4 apresenta os países com o maior volume de produção científica no período de 2019 a 2023, permitindo identificar as regiões que têm liderado o desenvolvimento e a discussão acadêmica sobre Responsabilidade Social Corporativa. Essa análise contribui para compreender padrões geográficos de pesquisa e potenciais centros globais de referência no tema.

Gráfico 4: Os países com o maior volume de produção científica



Fonte: Autores (2023)

O Gráfico 4 evidencia os países com maior volume de produção científica sobre Responsabilidade Social Corporativa no período analisado. Observa-se que China, Inglaterra, Espanha, Estados Unidos, Paquistão, Coreia do Sul, Malásia, Austrália, Itália e Vietnã figuram entre os países que mais contribuíram para a literatura da área.

Dentre eles, destaca-se o expressivo protagonismo da China, com 388 publicações, seguida pela Inglaterra, com 183 publicações, configurando-se como os dois países mais produtivos no campo. Os demais países, embora relevantes, somam em conjunto 766 artigos, demonstrando uma distribuição mais dispersa da produção científica entre as demais nações.

Outro ponto relevante é a ausência de publicações brasileiras indexadas na base Web of Science dentro dos critérios adotados nesta pesquisa. Essa lacuna evidencia a necessidade de fortalecimento da produção científica nacional sobre Responsabilidade Social Corporativa, bem como a ampliação de esforços para internacionalização e publicação em periódicos de maior impacto e visibilidade global. A presença mais ativa do Brasil nesse debate pode contribuir para o enriquecimento teórico e aplicado da área, além de refletir a crescente importância da temática no contexto empresarial e social brasileiro.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Sob essa perspectiva, os objetivos desta pesquisa são (a) Identificar o volume de publicação, autores mais produtivos; (b) Mapear os periódicos científicos, instituições e países mais representativos. Entre os objetivos cumpridos, podemos destacar que foram precisamente encontrados. Para a obtenção dos dados desta pesquisa, utilizou-se neste trabalho o método de pesquisa bibliométrica de abordagem quantitativa, visando analisar as publicações dos últimos cinco anos presentes na base de dados Web of Science, para

isso, utilizou-se as palavras-chave “Corporate Social Responsibility”. Como resultado, obteve-se 1.643 pesquisas relacionadas à RSC. O ano de maior publicação ocorreu em 2022 com 454 artigos publicados, e como os números de publicação de 2023 só aumentam é possível que até o encerramento do ano se tenha um maior número de artigos publicados com relação a 2022.

Já quanto aos autores mais produtivos o segundo gráfico traz uma seleção de dez autores mais produtivos entre eles muito se destacam Udu Ji Ji com um total de 18 publicações e Okolo- obasi EN com 17 publicações durante a pesquisa, contudo esses autores tem grande respaldo pois Joseph Ikechukwu Uduji possui Ph.D (Marketing), Ph.D (Administração Pública), M.Sc (Marketing), M.Sc (Relações Públicas), MBA (Administração de Empresas) e MPA (Administração Pública) pela Universidade da Nigéria, campi de Nsukka e Enugu. Enquanto ministra cursos de negócios e desenvolvimento na Universidade da Nigéria, também é professor visitante na Universidade Católica dos Camarões, Bamenda.

Os seus atuais interesses de investigação incluem a distribuição de insumos agrícolas a pequenos agricultores em áreas rurais de países em desenvolvimento. Elda Nduka Okolo-Obasi possui bacharelado (Economia Agrícola) e M.Sc (Estudos de Desenvolvimento) pela Universidade da Nigéria, campus de Nsukka e Enugu. Ele é estudante de doutorado e pesquisador no Instituto de Estudos de Desenvolvimento da Universidade da Nigéria. Os seus atuais interesses de investigação incluem a análise económica de indicadores do agronegócio para pequenos agricultores em áreas rurais de economias em desenvolvimento.

Todavia, essa pesquisa também mensurou os periódicos que mais publicaram conforme os cinco últimos anos, sendo Mdpi o periódico que sozinho totalizou 467 publicações de artigos relacionados ao tema RSC em contraponto o periódico só alcançou 15 publicações nesse período. No último gráfico (4) se observa que entre os países que mais publicaram tem em destaque Povos da China com 388 publicações e a Inglaterra com 183, ambos foram os países que obtiveram um maior número de publicações.

Embora o resultado seja expresso por um número significativo, foi possível concluir através desta busca que há um déficit nas produções brasileiras de pesquisas relacionadas à RSC, essa falta de produção de pesquisas relacionadas à RSC no contexto brasileiro é uma questão a ser considerada, visto que a pesquisa sobre RSC no contexto brasileiro é fundamental para entender os desafios específicos enfrentados pelas empresas e pela sociedade, e para desenvolver estratégias eficazes de promoção da responsabilidade social.

Entretanto, outro meio metodológico que se recomenda futuramente para esta pesquisa é a adoção de uma abordagem qualitativa ou quantitativa-qualitativa, para que assim, possa obter mais dados que preencham as lacunas desta pesquisa. Por isso, espera-se que, com o tempo, mais pesquisadores brasileiros se dediquem a explorar esse campo em constante evolução, contribuindo para o desenvolvimento sustentável e para a construção de um futuro mais responsável e ético, já que a pesquisa acadêmica desempenha um papel fundamental na compreensão dos desafios e oportunidades da RSC, fornecendo insights valiosos para empresas, governos e outras partes interessadas.

REFERÊNCIAS

AMARAL, C.P; SILVA, L.C.S. Responsabilidade social corporativa e Empresarial: uma revisão sistemática da Literatura. Open Science Research IX - ISBN 978-65-5360-235-9 - Volume 9 - Ano 2022 - Editora Científica Digital. Disponível em: www.editora.cientifica.com.br. Acesso em: em: 28 abril 2023.

BATISTELLA, A.J. Et al. Efeito da Cultura Nacional na Responsabilidade Social Corporativa. **Revista de Administração IMED**, Passo Fundo, vol. 10, n. 1, p. 63-85, janeiro-junho, 2020 Disponível em: DOI: <https://doi.org/10.18256/2237-7956.2020.v10i1.3666>. Acesso em: 28 abril 2023.

DIAS, Maria Carolina Cavalcante; CRESCITELLI, Edson; YOJO-ANG Angela Satiko. **Engajamento dos Consumidores da Geração Z em propaganda com mensagem de Responsabilidade Social Corporativa (CSR):** uma revisão da literatura. 2022.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. Fundamentos de metodologia científica. 8ª ed. São Paulo: Atlas, 2017.

NINKOV, A.; FRANK, JR; MAGGIO, LA, **Bibliometria:** Métodos para estudar publicações acadêmicas. *Perspectives on Medical Education*, 11(3), p.173-176.DOI: <https://doi.org/10.1007/S40037-021-00695-4>,2022.

RIBEIRO, C.M.A. Et al. Evidenciação da responsabilidade social corporativa nos estudos sobre relato Integrado: uma revisão estruturada da literatura. **Desenvolvimento e Meio Ambiente**, v. 53, p. 107-132, jan./jun., 2020. Disponível em: www.ser.ufpr.br. Acesso em: 28 abril 2023.

RUEDA, R.Z. Et al. **Partes interessadas no âmbito da Responsabilidade Social Corporativa:** Uma revisão sistemática. *Estudios Gerenciales* vol. 37, N.º 160, 2021, 460-471. Disponível em: DOI: <https://doi.org/10.18046/j.estger.2021.160.3974>. Acesso em: 28 abril 2023.

RIVERA, J.J. Et al. Efeitos da Responsabilidade Social Corporativa na lealdade do consumidor com a marca. **Rev. Brasileira de Gestão e Negócios**. São Paulo v.21 n.3 jul-set. 2019 p.395-415.Disponível em: DOI: [10.7819/rbgn.v21i3.4003](https://doi.org/10.7819/rbgn.v21i3.4003). Acesso em: 28 abril 2023.

VILELA, N.G.S. Et al. Responsabilidade social corporativa: Uma análise da produção científica brasileira entre 2008 e 2017. **Revista de Empreendedorismo e Inovação Sustentáveis** Volume 4 - Número 1 - jan - abr/2019 - ISSN: 2526-0502 4. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/342330961>. Acesso em: 28 abril 2023.

SILVA, Carlos Henrique Felício da; VAZ, Murilo do Nascimento; ALVES, Ivan. *A Importância da Responsabilidade Social para as Organizações*. Ipameri: Instituto Federal Goiano, 14 jun. 2022.

SOSCHINSKE, C.K. Et al. Internacionalização e Práticas de Responsabilidade Social Corporativa em Empresas Brasileiras. **Advances in Scientific and Applied Accounting** ISSN 1983-8611 São Paulo v.12, n.1 p. 047-064 Jan. / Abr. de 2019. Disponível em: DOI: <http://dx.doi.org/10.14392/asaa.2019120103>. Acesso em: 28 abril 2023. https://drive.google.com/file/d/1nes3hvTcGYPdSg5Uy2azuZLLQou_3Eh/view?usp=drivesdk

AS CONTRIBUIÇÕES DE UMA GESTÃO DEMOCRÁTICA PARA O DESENVOLVIMENTO DA ESCOLA

Ane Betriz Araujo Pacheco

Instituição: Instituto Federal do Piauí - IFPI/Campus Cocal
E-mail: remediosbrito@ifpi.edu.br

Maria dos Remédios de Brito Silva

Instituição: Instituto Federal do Piauí - IFPI/Campus Cocal
E-mail: anebeatrizap@gmail.com

Railton Vieira dos Santos

Instituição: Instituto Federal do Piauí - IFPI/Campus Cocal
E-mail: railton.santos@ifpi.edu.br

RESUMO

Este artigo faz estudos sobre a democratização no interior das escolas e sua articulação com a comunidade, destina-se a comentar a gestão escolar democrática, estuda-se as consequências de uma gestão escolar democrática e analisa essa forma de gestão com base em estudos realizados e resultados obtidos por meio de uma pesquisa qualitativa realizada em uma escola pública que adota este tipo de administração; os dados foram coletados através de um questionário aplicado a um gestor dessa escola. Frente aos resultados, questiona-se a efetividade desse método participativo da comunidade no processo de ensino-aprendizagem e nas decisões tomadas pela direção da escola. Com a pesquisa realizada conclui-se que a educação necessita além de uma gestão democrática, empenho, compromisso e dedicação por parte do corpo docente das escolas.

Palavras-Chave: Ensino-aprendizagem. Gestão Escolar. Gestão Democrática. Coletividade.

1 INTRODUÇÃO

A administração ou gestão supõe a existência de uma instituição a ser administrada ou gerida, onde há a existência de um determinado grupo de pessoas que se relacionem num determinado ambiente, orientados para um objetivo comum. Existem vários tipos de gestões para diversas áreas e propósitos, neste artigo trata-se da gestão escolar.

Devido às transformações políticas, econômicas e sociais, e o grande avanço tecnológico ocorrido no cenário mundial desde a década de 80, fizeram com que os governos tomassem um novo direcionamento com relação às suas políticas públicas: descentralizando poderes, distribuindo competências e responsabilidades aos órgãos públicos. Na educação, as escolas tiveram autonomia pedagógica, administrativa e financeira, posteriormente essa idéia foi ampliada para a comunidade participar de forma

direta das decisões a serem tomadas pelas escolas, criando-se o que se chama, hoje, de gestão escolar democrática (Brasil, 1988; Brasil, 1996).

Como a democracia brasileira é recente, a gestão escolar democrática está em fase de transição, pois embora se tenha a idéia de que é a forma ideal de gerir a escola, ainda não está totalmente difundida e aplicada em todas as regiões brasileiras. Nesse tipo de gestão escolar há uma participação maciça da comunidade escolar na elaboração de metas e decisões a serem tomadas em prol da coletividade, sempre buscando condições para um melhor aprendizado dos alunos, ou seja; profissionais da escola, pais e alunos emitem suas sugestões de forma autônoma, com liberdade de expor o que considera ser relevante no processo ensino-aprendizagem.

É interessante ressaltar que, embora cada componente da comunidade escolar tenha autonomia participativa, não significa que suas atitudes sejam tomadas de acordo com seus interesses pessoais, pelo contrário, as decisões do colegiado sempre se prevalecem sobre os interesses individuais. Para tanto, é necessária a atuação do conselho escolar o qual representa a comunidade e por atuar mais próximo da direção deve fiscalizar o processo de gestão quanto a divulgação das informações relevantes para as tomadas de decisões, e quanto a transparência nas negociações dos interesses conflitantes. O conselho escolar não é apenas um instrumento de consulta, este deve atuar de forma a dirigir e avaliar todo o processo de gestão escolar.

Portanto, a construção de um projeto educativo coletivo constitui a identidade de cada escola, as dificuldades enfrentadas por uma comunidade não necessariamente são as mesmas enfrentadas por outra comunidade escolar. Por isso, há a necessidade de não ter fórmulas prontas para a resolução dos problemas, mas por meio de discussões é conhecida a realidade da comunidade, e isso é um instrumento de gestão democrática. Neste texto estudaremos as consequências de uma gestão escolar democrática.

2 UMA INTRODUÇÃO SOBRE A GESTÃO ESCOLAR

A gestão escolar é composta por três áreas fundamentais na escola, que são gestão financeira, gestão pedagógica e gestão administrativa. Sendo assim, a gestão é desenvolvida de modo coletivo com a participação de todos os segmentos, quando se fala de gestão escolar não se pode deixar de citar o conselho escolar, que se constitui como órgão máximo da escola, de natureza consultiva, deliberativa e fiscalizadora.

Inicia-se a abordagem sobre as áreas de atuação da gestão escolar, falando sobre gestão financeira. Um fato importante com relação a gestão financeira é que as escolas só

passaram a ter autonomia para gerenciar os recursos que eram destinados a elas a partir de 1988 com a nova constituição, pode-se perceber isso com a afirmação de Amboni, (2007):

A descentralização política e financeira, consolidada na carta magna de 1988, permitiu a democratização no interior das escolas, com eleições diretas para diretores e a criação de Conselhos Escolares, como parte do processo democrático, mas criou, também, a responsabilidade na aplicação e controle dos recursos financeiros descentralizados, como parte integrante do estado.

Com essa descentralização a escola passou a ter autonomia sobre os recursos destinados à escola, no entanto, para que a escola consiga alcançar seus objetivos é preciso que ela saiba aplicar os recursos que estão a sua disposição, por isso, é relevante que a escola faça um levantamento sobre a realidade na qual está inserida e com isso definir suas prioridades de aplicação, nesse processo é importante que haja um acompanhamento por parte do conselho escolar.

Na abordagem sobre gestão pedagógica recorre-se a Santos (2009, p. 111), para mostrar a importância dessa área e suas atribuições:

A gestão pedagógica é o principal vértice da gestão escolar, afinal, a escola deve ter como principal objetivo e compromisso a aprendizagem de seus alunos. Entre as atividades que caracterizam a gestão pedagógica, encontra-se o acompanhamento do trabalho pedagógico. Essa atividade é desenvolvida na coordenação pedagógica por um profissional com formação específica para tal função, o qual estabelece objetivos para o ensino, define as linhas de atuação, acompanha o trabalho do corpo docente e da equipe escolar como um todo, e avalia o rendimento dos estudantes da unidade escolar.

A gestão pedagógica, das três áreas em que a gestão escolar é dividida, é a principal área, pois a maior finalidade da escola é desenvolver o ensino-aprendizagem, já que a ideia principal é formar o aluno integralmente, como cidadão apto para atuar na sua vida profissional. E a partir do trabalho da gestão pedagógica, a administração da escola pode observar se tem desenvolvido um projeto pedagógico que contemple os conteúdos que são de direito dos estudantes, consegue analisar as diferenças referentes ao desempenho escolar de seus estudantes e adequar seu trabalho de acordo com o meio ao qual a escola está inserida, para que se obtenha um melhor resultado.

A gestão administrativa da escola é responsável pela parte física (o prédio e os equipamentos materiais que a escola possui) e da parte institucional (a legislação escolar, direitos e deveres, atividades de secretaria). Suas especificidades estão enunciadas no Plano Escolar (também denominado Plano Político Pedagógico de Gestão Escolar, ou Projeto

Pedagógico - PPP) e no Regimento Escolar. É importante ressaltar que assim como as outras áreas que compõem a gestão escolar, a gestão administrativa também possui autonomia.

Segundo Oliveira et all (2009) a Autonomia Administrativa é desenvolvida da seguinte forma:

Autonomia administrativa consiste na possibilidade de a escola elaborar e gerir seus planos, programas e projetos. A autonomia administrativa da escola evita que esta seja submetida a uma administração na qual as decisões a ela referentes sejam tomadas fora dela e por pessoas que não conhecem a sua realidade, contribuindo, desse modo, para que a comunidade escolar possa, por meio da vivência de um processo democrático e participativo, romper com a cultura centralizadora e pouco participativa em que têm sido elaborados os projetos e efetivadas as tomadas de decisões.

Com essa autonomia administrativa é possível trabalhar conforme as necessidades da escola e da sociedade envolvida, pois as decisões são tomadas por pessoas que conhecessem essa realidade e que muitas vezes pertencem à própria comunidade, tornando-se mais fácil implantação de uma educação de qualidade e que atenda às necessidades da comunidade.

3 A INFLUÊNCIA DA GESTÃO PARA O DESENVOLVIMENTO DA ESCOLA

De acordo com o que foi exposto no tópico anterior pode-se perceber, que cada área da gestão escolar tem uma função específica dentro da escola, e que devem atuar interligadas e integradas para o melhor desenvolvimento da escola, com isso promover a formação do educando de forma integral para que este esteja habilitado para desenvolver seu papel na sociedade.

No entanto, para que a escola atinja os objetivos desejados, é necessário que o grupo de pessoas que compõem a gestão, trabalhe com companheirismo e diálogo, como afirma Zanlorenço e Schnekenberg (2008 p.03): “Para que o ensino realmente se faça e a aprendizagem se realize, é necessário agir com competência, onde a construção do diálogo, do companheirismo ético, seja construído pelos profissionais que nela atuam”.

Conclui-se que a gestão escolar não é formada apenas pelo diretor e pelo o coordenador pedagógico, mais por todos os funcionários da escola, uma peça fundamental na gestão são os professores, são eles que têm maior contato com os alunos, e por isso conhecem a maioria dos problemas enfrentados por eles, sendo assim, devem existir no

professor algumas características, como a capacidade de interação e participação, que possibilite a participação ativa em um grupo de trabalho, como participar das discussões que ocorre nas reuniões da coordenação pedagógica e do conselho escolar.

4 FUNDAMENTOS DE UMA GESTÃO DEMOCRÁTICA

De acordo com o artigo 206 da constituição federal, o ensino no Brasil deve ser ministrado com base em alguns princípios, sendo a gestão democrática um deles. No entanto, os sistemas de ensino definiram as normas da gestão democrática com base nos seguintes princípios: a) participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto político pedagógico; b) participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes; (LDB - Art. 14º)

Para entender melhor como se dar uma gestão democrática é relevante saber quais elementos que a identificam, segundo Gracindo apud Araújo (2009), “são quatro os elementos indispensáveis a uma gestão democrática: participação, pluralismo, autonomia e transparência”.

Um dos elementos muito citado quando se fala de gestão democrática nas escolas, é a participação, pois uma gestão só é tida como democrática se houver um acompanhamento e a participação de toda a comunidade escolar nas decisões da escola. Esse pensamento está de acordo com a colocação de Dourado (2008, p. 78), que define:

A gestão democrática é entendida como a participação efetiva dos vários segmentos da comunidade escolar, pais, professores, estudantes e funcionários, na organização, na construção e avaliação dos projetos pedagógicos, na administração dos recursos da escola, enfim, nos processos decisórios da escola.

Uma questão importante a ser considerada numa gestão democrática é a abertura de espaço para pensamentos diferentes e o respeito a esses pensamentos, é nesse cenário que se percebe a questão do pluralismo, com essa postura a escola está reconhecendo as diferenças de identidade de cada indivíduo.

A autonomia escolar que a gestão democrática busca não é aquela na qual o gestor age segundo a sua própria vontade, a autonomia que se busca é desenvolvida com a participação de todos os profissionais da escola e da comunidade, com essa colocação podemos dizer que a autonomia escolar é alcançada com a construção coletiva do projeto político pedagógico e as discussões nas reuniões do conselho escolar.

Para que uma escola trabalhe conforme os princípios de uma gestão democrática deve existir nela, a questão da transparência, pois com a constante participação de todos na

escola, esta se torna um ambiente público, e é evidente que isso aconteça, pois tanto a participação como a autonomia se constroem num ambiente de coletividade e consequentemente a transparência se evidencia.

É necessário mencionar a importância do conselho escolar na democratização da gestão escolar, como afirma Dourado (2008 p. 61):

Os conselhos escolares instituídos nas escolas são espaço de exercício da cidadania e valorização do sentimento de pertencimento, de acolhimento da pluralidade das vozes da comunidade, da incorporação e de defesa dos direitos sociais, enfim um dos instrumentos efetivos de participação e de tomadas de decisões democráticas. Nesse sentido, o conselho escolar constitui-se um dos mais importantes mecanismos de democratização da gestão de uma escola, pois quanto mais efetiva e ampla for a participação dos membros do conselho escolar na vida da escola, maiores serão as possibilidades de fortalecimento dos mecanismos de participação e de decisão coletivos.

Sendo assim, é de extrema importância a formação do conselho para a escola, este atuando conforme suas atribuições funciona como um mecanismo de democratização das escolas, auxiliando assim nas tomadas de decisões da escola.

5 A GESTÃO DEMOCRÁTICA NO DESENVOLVIMENTO DA ESCOLA

Quando é desenvolvida uma gestão pedagógica na escola, pode-se perceber com mais facilidade as necessidades e os propósitos da escola, com definição clara dos objetivos e estratégias a serem aplicadas, sempre levando em consideração a transformação social. Esses aspectos possíveis de serem percebidos, só serão alcançados por meio da participação de todos que fazem parte da escola, assim, estar sendo aplicado um dos principais elementos de uma gestão democrática. Pode-se perceber que com a aplicação desse elemento na gestão escolar, é possível que os pais dos alunos participem e acompanhem o desenvolvimento de seus filhos no processo de ensino-aprendizagem.

A participação e a autonomia tornam a escola mais aberta, onde a comunidade escolar tem a liberdade de expor o seu ponto de vista e dar sugestões, esse ambiente de liberdade deixa os alunos mais a vontade, propiciando a aprendizagem, como afirma Souza e Santana (2009, p. 02):

O gestor estimulado pela comunidade escolar, pode desenvolver uma grande parceria em sua gestão proporcionando um melhor processo de aprendizagem, enfrentando desafios cotidianos com esperança e perseverança, transformando a escola num lugar prazeroso e amigável, capaz de desenvolver em cada pessoa o gosto pelo saber/aprender/conhecer.

Um dos principais avanços para educação, conquistado pelas escolas democráticas é surgimento de uma gestão participativa, que pode ser representada da seguinte forma:

A gestão escolar participativa representa a possibilidade da comunidade participar mais ativamente da escola, auxiliando nas decisões relativas aos rumos a serem seguidos pela instituição, as diretrizes organizacionais que nortearão a atuação dos educadores, servindo como uma forma da comunidade opinar sobre os elementos que são relevantes para a implementação de um ensino de qualidade. (Zanlorenço e Schnekenberg, 2008 p. 2)

Um fato extremamente importante na aprendizagem dos alunos é a questão do compromisso dos professores com essa aprendizagem, não basta somente o professor dá sua aula, é necessário que ele participe da vida estudantil dos alunos, podemos perceber isso com as palavras de Santos e Choinski (2009, p. 123):

Todos os profissionais da escola devem estar comprometidos com uma prática educativa cujas metas sejam a melhor aprendizagem do estudante e condição para uma educação emancipadora. Para se atingir esse fim, todos os profissionais devem priorizar o efetivo aprendizado de todos os alunos. Isso exige observá-los, conhecê-los, identificar suas diferenças e dificuldades, interessar-se por eles, incentivar suas potencialidades.

É relevante considerar que o compromisso citado, vai além das obrigações de cada professor dentro da sala de aula, o compromisso que a educação necessita provém de cada professor, pensando como alguém que pode transformar a realidade de um indivíduo ou de uma comunidade de pessoas.

6 METODOLOGIA

Para entender como funciona uma gestão escolar e tentar perceber como os princípios da gestão democrática influenciam no desenvolvimento e conquistas das escolas, fez-se uma pesquisa empírica na escola de Ensino Médio Agostinho Brandão, da rede estadual de ensino no município de Cocal dos Alves, Piauí, e por meio de um questionário aplicado a um gestor dessa escola levantou-se os dados, e através de uma análise subjetiva destes dados foi possível mostrar os resultados dessa pesquisa.

A escolha dessa escola como campo da nossa pesquisa foi devido aos bons resultados que ela tem conseguido desde a sua fundação. Com uma abordagem qualitativa procurou-se investigar se a escola adota as normas de uma gestão democrática e se são essas as causas dos bons resultados conquistados por ela nos últimos anos.

7 RESULTADOS E DISCUSSÕES

A escola pesquisada foi fundada em 2003, e devido ser a primeira escola de ensino médio da cidade não se tinha muita experiência com esse nível de ensino, o fundador foi o primeiro gestor da escola que por sua vez também não tinha muita experiência com gestão escolar, mas a escola contava com um grupo de pessoas, professores e diretor, que detinham muito conhecimento em suas áreas de atuação, e estavam dispostos a fazerem a educação daquela escola dar certo, (sujeito entrevistado).

A princípio procurou-se saber como o projeto político pedagógico foi desenvolvido e com que objetivo ele foi construído:

Antes que a escola tivesse um Projeto Político Pedagógico, a escola já trabalhava de modo que sempre obtivemos bons resultados, assim sendo o PPP, veio para registrar as práticas que já tínhamos e que eram e são boas, por que mostramos resultados, fora isso a equipe da escola reúne-se quando temos problemas, a fim de buscar solução, isso está registrado no PPP, tentamos trabalhar como se fôssemos uma família, (Sujeito Entrevistado).

Com essas palavras percebe-se que antes mesmo de existir um PPP na escola, ela já trabalhava com objetivos bem definidos o que a tornaram diferenciada. Procurou-se perceber se a escola trabalha com aspectos de uma gestão democrática e quais práticas evidenciam esses aspectos, e segundo o sujeito entrevistado, a gestão da escola é considerada democrática, pois as decisões tomadas são sempre em benefício de uma maioria, embora existam sempre alguns que não concordam com o que a escola determina. Com relação às práticas ele citou as seguintes: “Reuniões com o conselho, reuniões de pais e mestres, reuniões com professores, e sempre buscando beneficiar a maioria, tentando mostrar que é possível uma mudança de vida através do estudo, quando é feito com dedicação e compromisso”.

Tentou-se saber qual o maior objetivo da escola, isto é, para que, ela prepara seus alunos, e se os objetivos vêm sendo alcançados: foi percebido através do questionário que o principal objetivo da escola é fazer com que os alunos ingressem no Ensino Superior. Com relação aos resultados obtidos pela escola, o sujeito entrevistado citou alguns resultados dos últimos anos:

A escola em 2009 aprovou 24 alunos no vestibular da UESPI de 30 inscritos, tivemos 09 premiações nas Olimpíadas Brasileiras de matemática das Escolas Públicas de 10 alunos que foram para segunda fase, fomos vice-campeões da Gincana “Piauí eu conheço essa História”, em 2008 tivemos uma grande aprovação na UFPI, mais uma vez tivemos 09 premiações na OBMEP, a escola foi campeã em uma gincana promovida pela TV Cidade Verde e pela SEDUC

envolvendo as 10 escolas do Piauí com melhor desempenho no Enem nesta Gincana ganhamos muitos prêmios, e assim como agora, desde sua fundação a escola tem muitos resultados positivos a serem apresentados, é tida como referencial na educação pública do Piauí.

Após a exposição desses resultados procurou-se saber se aspectos da gestão democrática influenciam na obtenção dos resultados da escola, a resposta do sujeito entrevistado foi a seguinte:

Sim, sem dúvida nenhuma, a gestão democrática é um caminho para os bons resultados, existem pessoas que imaginam que gestão democrática é uma gestão em que todos participam e a opinião de todos de uma vez é posta em prática, não é o que ocorre aqui, pois as decisões são às vezes até contra a vontade de muitos, mas sempre objetivando um bem maior, que é o aprendizado.

Com base em algumas questões contidas no questionário e respondidas pelo sujeito entrevistado, foi possível perceber que a escola sempre busca resultados, e que para isso ela utiliza-se de muito empenho, dedicação, compromisso, e acima de tudo um corpo docente preocupado em colaborar, e em mostrar resultados. Foi possível perceber também que tudo que se tem conquistado nessa escola, tem grande influência da relação que existe entre professores e alunos, que segundo o sujeito entrevistado: “os professores são amigos dos alunos e criam laços de amizade verdadeira, mas sempre impondo respeito”. Essa relação, segundo alguns relatos de alunos e professores se deve a questão da cidade ser bem pequena, tornando-se fácil a relação de amizade entre os habitantes, também devido a todos os professores serem da própria cidade, sendo frequente a existência de laços de parentesco entre professores e alunos.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como é de se esperar são nítidos os aspectos democráticos em qualquer escola nos dias atuais, pois o sistema exige isso, e as pessoas buscam a todo o momento essa democracia, principalmente nos ambientes públicos, mas sabe-se que isso não é o bastante, para uma educação de qualidade. Com a pesquisa realizada percebe-se que a educação necessita além de uma gestão democrática, empenho, compromisso e dedicação por parte do corpo docente das escolas.

É importante que exista na classe dos professores o desejo por frutos do seu trabalho, que é o que faz com que qualquer trabalhador se sinta satisfeito com o trabalho que realiza, nas escolas os frutos do trabalho dos professores são alunos bem preparados para a sociedade e hábitos para ingressar na faculdade ou no mercado de trabalho. Na escola

na qual se realizou a pesquisa percebe-se essa questão, lá os professores buscam a todo o momento mostrar resultados do seu trabalho, além de demonstrar para os alunos que eles estão realmente comprometidos com o aprendizado, e é isso que está tornando essa escola diferenciada.

Dessa forma pode-se concluir que um dos caminhos para melhorar a educação pública do nosso país, é com a consciência dos professores que a sua profissão não exige apenas a realização de suas tarefas em sala de aula, mas é necessária que exista um produto do seu trabalho.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Rui Otávio B., AMBONI, Nério. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: M. Books Editora, 2007.

ALONSO, Myrtes. **O papel do diretor na administração escolar**. 4ª edição. São Paulo: DIFEL, 1981.

ARAÚJO, Adilson Cesar de. **A gestão democrática e os canais de participação dos estudantes**. Revista Retratos da Escola, Brasília, v.3, n. 4, p. 253-266, jan./jun. 2009.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil: texto constitucional promulgado em 5 de outubro de 1988**. Brasília, DF: Senado Federal, 1988.

BRASIL. **Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional**. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, n. 248, p. 27833-27841, 23 dez. 1996.

BORDIGNON, Genuino e GRACINDO, Regina Vinhaes. **Gestão da educação: o município e a escola**. In: FERREIRA, Naura Syria Carapeto; AGUIAR, Márcia Angela da S. **Gestão da educação: impasses, perspectivas e compromissos**. 6. ed. São Paulo: Cortez, 2008.

Constituição: República Federativa do Brasil 1988. Ministério da Educação – Brasília-DF.

DOURADO, L.F.; OLIVEIRA, J.F.; SANTOS, C.A. **Políticas e gestão da educação básica no Brasil: limites e perspectivas**. Educação & Sociedade, Campinas, v. 28, n. 100, p. 921-946, 2007.

DOURADO, L.F. et. al. **Gestão escolar democrática**. Goiânia: Alternativa, 2003.

FERREIRA, Naura Syria Carapeto. **Gestão democrática da educação: ressignificando conceitos e possibilidades**. In: Gestão da educação: possibilidades e perspectivas. 2000 p. 295 – 315.

LÜCK, Heloisa. **Gestão educacional: estratégia e ação global e coletiva do ensino**. In: FINGER, Almeida et al. Educação caminhos e perspectivas. Curitiba: Champagnat, 1996.

LÜCK, Heloísa. **A Escola Participativa: o trabalho do gestor escolar.** – 4. ed. - Rio de Janeiro: DP&A, 2000.

LDB – A NOVA Lei da Educação. Conteúdo do livro de Arnaldo Niskier. Governo do Estado.1996.

OLIVEIRA, D. A. **A gestão democrática da educação no contexto da reforma do Estado.** In: FERREIRA, N. S. C.; AGUIAR, M. A. S. (Org). **Gestão da educação: impasses, perspectivas e compromissos.** 6. ed. São Paulo: Cortez, 2009.

OLIVEIRA, C. **Democratização da Educação: acesso e permanência do aluno e gestão democrática.** In: RESCIA, A. P. O. (Org.). **Dez anos de LDB: contribuições para a discussão das políticas públicas em Educação no Brasil.** Araraquara: Junqueira & Marin, 2007.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão democrática da escola pública.** São Paulo: Ática,1997.

SANTOS, José Everaldo Dos. **A eleição de diretores em Pernambuco: Entre a indução democrática e a autonomia da comunidade escolar.** Dissertação de mestrado em educação, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2009.

SILVA JÚNIOR, Celestino Alves da. **A Escola Pública como local de Trabalho.** 2. ed. São Paulo: Cortez, 1993.

ZANLORENÇO, Margarete K., SCHNEKENBERG, Marisa. **Liderança e motivação na gestão escolar: o trabalho articulador dos diretores das escolas municipais.** Revista Eletrônica Lato Sensu – Ano 3, nº1, março de 2008. ISSN 1980-6116.

PERCEPÇÕES E ESTRATÉGIAS DE ADAPTAÇÃO DOS AGRICULTORES DO SÍTIO CAJUAÇU FRENTE ÀS MUDANÇAS CLIMÁTICAS E ÀS VARIAÇÕES DE TEMPERATURA NO MUNICÍPIO DE TIANGUÁ-CE

Maria de Jesus de Araújo Lima

Instituição: Universidade Estadual do Piauí - Campus Piripiri

E-mail: jesusprofisica@gmail.com

Rodrigo Amaral Rodrigues

Instituição: Instituto Federal do Piauí - IFPI/Campus Piripiri

E-mail: Rodrigo.amaral@ifpi.edu.br

RESUMO

As mudanças climáticas têm causado impactos crescentes no meio rural, afetando diretamente os modos de vida dos agricultores familiares. Esse fenômeno compromete o equilíbrio dos recursos naturais e as atividades econômicas, apresentando-se como um desafio atual para o setor agrícola. Nesse contexto, insere-se o Sítio Cajuaçu, foco deste estudo, que teve como objetivo analisar as percepções e práticas de adaptação dos agricultores dessa comunidade rural, localizada em Tianguá-CE, frente às mudanças climáticas e às variações de temperatura observadas nas últimas décadas. Compreender como essas alterações têm impactado o meio rural e requisitado novas formas de adaptação tornou-se um imperativo da sociedade contemporânea. A pesquisa adotou uma abordagem qualitativa com o apoio de dados quantitativos, utilizando questionários semiestruturados aplicados junto aos agricultores locais. As respostas foram organizadas e analisadas por meio da técnica de análise temática proposta por Braun e Clarke, o que permitiu identificar, descrever e interpretar as percepções e estratégias de adaptação desenvolvidas pela comunidade ao longo dos últimos anos. Os resultados revelam que os agricultores percebem claramente as mudanças no clima, especialmente o aumento das temperaturas e a irregularidade das chuvas, reconhecendo seus efeitos sobre a produção agrícola e o modo de vida local. Observou-se que, embora adotem práticas de adaptação, estas ainda são predominantemente empíricas e pouco articuladas com políticas públicas de apoio à agricultura familiar. Ao valorizar o conhecimento local e as práticas tradicionais, a pesquisa chama a atenção para a necessidade de reconhecimento e integração das mesmas às políticas de desenvolvimento sustentável com vistas a garantir a sedimentação de ações mais eficazes de adaptação no meio rural. Sugere-se, contudo, que estudos futuros ampliem a análise para outras comunidades e explorem comparativamente as percepções dos agricultores em diferentes contextos climáticos e socioeconômicos, a fim de subsidiar estratégias integradas de enfrentamento das mudanças climáticas.

Palavras-Chave: Mudanças Climáticas; Adaptação Climática; Percepções Ambientais; Comunidade Rural.

1 INTRODUÇÃO

As mudanças climáticas configuram-se como um dos mais complexos e urgentes desafios ambientais da contemporaneidade, caracterizando-se por alterações de longo prazo nos padrões climáticos globais, resultantes principalmente das atividades antrópicas responsáveis pelo impulso das concentrações de gases de efeito estufa na atmosfera (IPCC, 2021; 2022). Tais transformações climáticas repercutem de forma impactante sobre os sistemas socioeconômicos e ecológicos, com destaque para o setor agrícola, cuja elevada sensibilidade às variações de temperatura e precipitação o torna particularmente vulnerável.

Nesse cenário, as estratégias de adaptação efetuadas, pelos agricultores assumem o compromisso na mitigação dos impactos adversos e na providencia da *adaptabilidade* dos sistemas produtivos diante das novas situações climáticas. No caso brasileiro, cuja economia apresenta forte dependência do setor agropecuário, as mudanças climáticas apresentam-se como uma intensa ameaça à segurança alimentar e ao desenvolvimento econômico sustentável.

Os efeitos dessas alterações manifestam-se de diferentes maneiras, incluindo o aumento das temperaturas médias, que afeta diretamente o ciclo fenológico das plantas, altera a incidência e a distribuição de pragas e doenças, e modifica os requerimentos hídricos das culturas (Marengo, 2018). Estudos apontam que culturas de elevada relevância econômica, como soja, milho e café, sofrerão grandes reduções nas áreas aptas ao cultivo nas próximas décadas, revelando a urgência de políticas públicas e inovações tecnológicas voltadas à adaptação e à gestão climática no setor agrícola (Santos et al., 2021).

A região da Serra da Ibiapaba, localizada no noroeste do estado do Ceará, caracteriza-se por sua expressiva aptidão agrícola, favorecida pela altitude média de aproximadamente 800 metros e por um regime de precipitação relativamente mais regular em comparação ao semiárido circundante. Essas condições conferem a região um papel estratégico na produção hortícola e na diversificação agrícola regional. No entanto, as recentes alterações no clima global têm imposto novos desafios e riscos à sustentabilidade da agricultura local. O aumento gradual das temperaturas médias e os longos períodos de estiagem tem provocado impactos diretos sobre o ciclo fenológico das culturas, enquanto a variação na distribuição e intensidade das chuvas tem comprometido a previsibilidade das safras e a disponibilidade hídrica necessária para o cultivo.

O Sítio Cajuaçu, localizado na zona rural do município de Tianguá, na região da Serra da Ibiapaba - CE, apresenta-se como um representativo cenário da agricultura

serrana, caracterizado pela diversidade produtiva e pelas condições climáticas amenas típicas das áreas de maior altitude. Esse distrito constitui um microcosmo relevante para a compreensão das dinâmicas de adaptação dos agricultores frente aos desafios demandados pelas mudanças climáticas, especialmente no que se refere à sustentabilidade, à diversificação e à resiliência dos sistemas agrícolas.

As transformações climáticas que afetam a região têm repercutido de forma intensa não somente na produtividade e na renda das famílias agricultoras, mas também na segurança alimentar e na urgência de adoção de estratégias adaptativas capazes de garantir a continuidade e a estabilidade dos sistemas produtivos diante das condições ambientais mutantes. Reside nesse panorama, a justificativa para a realização de estudos dessa natureza, o que neste caso, provocou interesse em investigar as percepções e práticas de adaptação adotadas pelos agricultores dessa comunidade rural, frente às mudanças climáticas e às variações de temperatura vivenciadas nas últimas décadas.

A análise dessa realidade é fundamental para subsidiar o desenvolvimento de políticas públicas e de tecnologias sociais voltadas ao fortalecimento da resiliência agrícola regional, contribuindo, assim, para a sustentabilidade dos meios de vida rurais e para a manutenção da produção de alimentos em um cenário de crescente instabilidade climática. A análise de cenários se caracteriza como o estudo criativo ou imaginativo sobre o futuro com abordagem e metodologia próprias, permitindo aos planejadores não só criar seus cenários futuros, como também, ao longo do desdobramento das suas cenas e trajetórias, construir respostas rápidas às mudanças do ambiente (Marcial, 2011).

A pesquisa propõe-se a responder ao seguinte problema norteador: **como os agricultores da comunidade rural do Sítio Cajuaçu, em Tianguá - CE, percebem as mudanças climáticas e as variações de temperatura, e quais estratégias de adaptação têm adotado para enfrentar seus impactos sobre a agricultura local?** Para tanto, adotou-se uma abordagem **qualitativa**, de caráter **descritivo**, com o apoio de dados **quantitativos**, fundamentada em um **estudo de caso simples**, voltado para um problema de impacto e interesse local. Os dados obtidos nesse estudo foram organizados e analisados por meio da **técnica de análise temática** proposta por **Braun e Clarke (2006)**, a qual possibilitou identificar, descrever e interpretar as percepções dos agricultores e as estratégias de adaptação desenvolvidas pela comunidade ao longo do tempo.

Ao longo deste artigo, consta-se inicialmente além dessa introdução uma revisão teórica sobre as mudanças climáticas e as estratégias de adaptação no setor agrícola, com o intuito de contextualizar os principais conceitos e estudos relacionados à temática. Na

sequência, são descritos os procedimentos metodológicos adotados para a realização da pesquisa, detalhando-se as etapas de coleta e análise dos dados. Posteriormente, são expostos e discutidos os resultados. Por fim, o trabalho é concluído com as considerações finais, nas quais são destacadas as principais contribuições e sugestões para estudos futuros.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 MUDANÇAS CLIMÁTICAS, ESTRATÉGIAS E ADAPTAÇÕES NO SETOR AGRÍCOLA

Os estudos internacionais sobre as mudanças climáticas no campo dos negócios remontam à década de 1970 (Seiffert, 2011). Nesse período, no ano de 1972, ocorreu a primeira Conferência Internacional sobre o Meio Ambiente, realizada em Estocolmo, com a participação de representantes de 113 países, que se reuniram para discutir os impactos das atividades humanas sobre o meio ambiente.

As mudanças climáticas têm se intensificado nos últimos anos e suas consequências tem alterado padrões climáticos da Terra, impactando diretamente nos setores sociais, ambientais e econômicos, com destaque para a fome, as ondas de calor, a proliferação de doenças e os desastres ambientais que se manifestam com maior intensidade nas comunidades mais vulneráveis resultando muitas vezes em sua destruição inteira (Cadez e Czerny, 2016).

Diante desse cenário, as transformações climáticas representam um dos principais desafios existentes para o desenvolvimento sustentável e para produção agrícola na região da Serra da Ibiapaba. As alterações no padrão de chuvas e a variabilidade térmica que tem aumentado ano após ano terminam por influenciar nas culturas locais, provocando uma necessidade de adaptação tecnológica e de manejo que requerem estratégias integradas e a possibilidade de preservação ambiental e desenvolvimento econômico.

Soluções de mitigação, como a viabilização da agroecologia, a recuperação de áreas degradadas e investimento em políticas públicas que visem a redução dos impactos nocivos do aumento das temperaturas, são essenciais para reduzir os efeitos climáticos e garantir adaptação dos sistemas socioeconômicos (Monteiro, 2022).

Em diferentes regiões do mundo, as comunidades humanas reconhecem e buscam adaptar-se às mudanças climáticas por meio de observações empíricas e de práticas culturalmente mediadas (Blennow; Persson, 2009; Aryal et al., 2021). Devido sua dependência direta com as condições meteorológicas e com seus impactos sobre as

atividades de plantio e colheita, os pequenos produtores rurais historicamente desenvolveram estratégias de adaptação às variações sazonais inerentes aos ecossistemas (Nasuti; Lindoso, 2015).

Nesse contexto, os ciclos sazonais, antes previsíveis, tem agora seu planejamento comprometido devido os impactos das mudanças climáticas globais, que nos últimos anos se intensificaram e se diversificaram por meio da ocorrência de eventos extremos, como ondas de calor e períodos prolongados de estiagem (Nasuti et al., 2016).

Dentre as atividades humanas, a atividade agrícola, é uma das mais afetadas pelas variações climáticas, impactando diretamente no elevado custo de produção que repercute no aumento do valor final dos produtos. Dessa forma, esses impactos resultam na queda da atividade econômica em vários setores, que por estarem intimamente interligados a agricultura, acabam pulverizando seu impacto no sistema econômico.

Adaptar-se ao contexto das mudanças climáticas tornou-se um imperativo contemporâneo. Presentes nas discussões sociais, organizacionais e acadêmicas, a temática resultou no ano de 2015, no Acordo de Paris, assinado e ratificado por 195 países no ano de 2015, configurando-se como o principal recurso de colaboração internacional direcionado a limitar o aquecimento global a níveis pré-industriais. Neste acordo, o Brasil, assumiu como compromisso reduzir 37% das suas emissões de gases do efeito estufa até 2025, e 43% até 2030, ambas as metas tendo como base o ano de 2005 (Brasil, 2023).

3 METODOLOGIA

O presente estudo foi desenvolvido a partir de uma pesquisa de natureza **qualitativa**, de caráter **descritivo**, com o apoio de dados **quantitativos**, fundamentada em um **estudo de caso simples**, voltado para um problema de impacto e interesse local, a interface entre as **mudanças climáticas** e as **variações de temperatura** no **Sítio Cajuaçu**, localizado na **Serra da Ibiapaba**, zona rural do município de **Tianguá - CE**.

Localizado na zona rural do município de Tianguá - CE, pertencente à microrregião da Serra da Ibiapaba, o Sítio Cajuaçu situa-se a uma altitude média de aproximadamente 775 metros acima do nível do mar. A região apresenta média pluviométrica anual em torno de 1.255,84 mm, com temperaturas médias máximas de 29,1 °C e mínimas de 19,7 °C. Beneficiando-se dessas condições climáticas e altimétricas, o sítio destaca-se no cultivo de frutas e hortaliças, por meio da agricultura familiar e de pequenas propriedades rurais. Contudo, mesmo nesse contexto relativamente favorável, os impactos das mudanças climáticas têm representado grandes desafios à sustentabilidade e a produção rural local.

A pesquisa teve como público-alvo **30 agricultores familiares residentes na comunidade**, selecionados de forma intencional, considerando seu envolvimento direto com as atividades agrícolas e o conhecimento empírico acumulado ao longo dos anos de trabalho no campo acerca das transformações climáticas locais.

Na etapa correspondente à pesquisa de campo, contou-se com a colaboração de familiares e amigos próximos para a aplicação de 30 questionários semiestruturados junto aos sujeitos da pesquisa. Do total, 24 foram devolvidos devidamente preenchidos, sendo dois incompletos e quatro extraviados, o que inviabilizou sua análise. A coleta de dados ocorreu entre a segunda quinzena de agosto e a primeira quinzena de outubro de 2025.

O **instrumento de coleta de dados** consistiu em um **roteiro de entrevista semiestruturada**, composto por **25 questões** distribuídas em **cinco blocos temáticos: Identificação e perfil dos sujeitos; percepções sobre o clima e temperatura da região; impactos percebidos na agricultura; estratégias e adaptações e conhecimento e percepção ambiental**. Complementando as entrevistas, foram realizadas **observações diretas** no campo, com registros em **diário de bordo** e **documentação fotográfica**, de modo a complementar e contextualizar as informações obtidas junto aos participantes.

Os **dados qualitativos** foram organizados e interpretados à luz da **análise temática** proposta por **Braun e Clarke (2006)**, que consiste em um método flexível para identificar, analisar e relatar padrões (temas) presentes nos dados, possibilitando uma compreensão aprofundada das percepções e experiências dos participantes da pesquisa. Já os **dados quantitativos**, oriundos das questões objetivas dos questionários, foram sistematizados e apresentados em **tabelas e gráficos**, de modo a ilustrar e reforçar as evidências obtidas durante o estudo.

No que se refere às **condições éticas**, o estudo seguiu os princípios éticos que regulamentam as pesquisas em Ciências Humanas e Sociais no Brasil. Todos os participantes foram informados sobre os objetivos da pesquisa, o caráter voluntário da participação e a garantia de **anonimato e confidencialidade** das informações prestadas. A participação ocorreu somente após a **manifestação do consentimento livre e esclarecido**, obtido por meio da ciência do **Termo de Consentimento Livre e Esclarecido -TCLE**. Ressalta-se que os dados foram utilizados exclusivamente para fins acadêmicos, preservando a integridade e os direitos dos(as) participantes.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A análise dos dados coletados nesse estudo permitiu identificar, analisar e relatar padrões recorrentes nas narrativas dos sujeitos da pesquisa, agrupando as informações em quatro categorias principais, que possibilitam uma compreensão aprofundada das percepções e experiências dos agricultores do Sítio Cajuaçu em relação às mudanças climáticas e seus impactos na atividade agrícola na Serra da Ibiapaba.

As categorias formadas foram: (a) Atividade agrícola no Sítio Cajuaçu (b) Percepção dos agricultores sobre as mudanças climáticas; (c) Efeitos das mudanças climáticas na vida cotidiana e na atividade agrícola da comunidade local; e (d) Medidas de adaptação dos agricultores frente às mudanças climáticas.

A seguir, são apresentados os resultados qualitativos obtidos a partir das entrevistas, seguidos da sistematização dos dados quantitativos provenientes dos questionários aplicados. Esses dados foram organizados em tabelas com o intuito de ilustrar e reforçar os indícios observados durante o estudo.

Na primeira categoria, referente à atividade agrícola no Sítio Cajuaçu, os relatos denotam a presença de uma agricultura marcada por práticas tradicionais com baixo nível de mecanização e limitada adoção de tecnologias modernas. Os dados reforçam que a atividade representa o principal meio de subsistência das famílias dos agricultores, enfatizando-se a dependência direta dos recursos naturais e a vulnerabilidade econômica associada às variações ambientais.

Os sujeitos da pesquisa relataram, de modo convergente, que a atividade agrícola local com foco no cultivo de frutas e hortaliças, constitui a principal fonte de renda e sustento familiar.

A partir das informações qualitativas obtidas por meio das entrevistas e observações de campo, torna-se possível compreender de forma mais ampla a realidade socioeconômica dos agricultores do Sítio Cajuaçu. Para complementar essa análise, são apresentados a seguir os dados quantitativos referentes ao perfil socioeconômico dos agricultores, que permitem caracterizar de maneira mais precisa os aspectos, faixa etária, nível de escolaridade, e tempo de atuação na agricultura, contribuindo para uma visão integrada das condições de vida e trabalho dessa comunidade rural. A Tabela 01 apresenta o perfil socioeconômico dos agricultores entrevistados.

Tabela 01: Perfil socioeconômico dos agricultores entrevistados (n = 24)

Variável	Categoria	Frequência	Percentual (%)
Faixa etária	Até 30	3	12,50
	31- 45	4	16,66
	46 - 60	5	20,83
	Acima de 60	12	50,00
	Nenhuma	10	41,66
Escolaridade	Ensino Fundamental	9	37,50
	Ensino Médio	4	16,66
	Ensino Superior	1	4,16
Tempo de experiência com agricultura	Acima de 10 anos	22	91,66

Fonte: Autores (2025)

Os dados indicam um predomínio de agricultores com ampla experiência prática, embora apresentem baixos níveis de escolaridade formal. A maioria possui mais de uma década de envolvimento direto com a atividade agrícola, a qual representa sua principal fonte de subsistência. Esse perfil evidencia uma forte ligação entre esses trabalhadores e o ambiente rural, refletindo um cotidiano marcado pela observação e interação contínua com as variações climáticas. Tais características reforçam a importância de compreender como esses agricultores percebem e se adaptam às mudanças climáticas, bem como a necessidade de desenvolver e fortalecer estratégias de adaptação que assegurem a sustentabilidade de seus sistemas produtivos e a resiliência das comunidades rurais diante dos desafios ambientais emergentes.

Na segunda categoria, no que tange a percepção dos agricultores do Sítio Cajuaju em relação às mudanças climáticas, observou-se que os agricultores participantes da pesquisa reconhecem alterações perceptíveis nas condições meteorológicas, como a irregularidade das chuvas, o aumento das temperaturas e o prolongamento dos períodos de estiagem, associando esses fenômenos à redução da produtividade agrícola local.

Tais mudanças são amplamente associadas pelos agricultores à redução da produtividade agrícola e à instabilidade dos sistemas de cultivo. Essa percepção reforça uma compreensão empírica das transformações climáticas em curso e aponta para a urgência de implantação de ações voltadas ao desenvolvimento de estratégias de adaptação, capazes de mitigar os impactos negativos sobre a produção e garantir a sustentabilidade das atividades agrícolas na região.

Conforme a Tabela 02, a irregularidade das chuvas, o aumento das temperaturas e o prolongamento dos períodos de estiagem foram os fatores mais citados.

Tabela 02: Percepção dos agricultores sobre as principais mudanças ambientais observadas

Mudança percebida	Frequência	Percentual (%)
Irregularidade das chuvas	7	29,16
Eventos climáticos extremos	1	4,16
Aumento das temperaturas	7	29,16
Prolongamento dos períodos de estiagem	6	25,00
Aumento de pragas e doenças	3	12,5

Fonte: Autores (2025)

Na terceira categoria, referente aos efeitos das mudanças climáticas no cotidiano dos agricultores e na produção local, com base nas informações qualitativas levantadas junto a eles, foi possível identificar percepções e experiências que revelam como as mudanças climáticas vêm impactando diretamente o cotidiano e a dinâmica produtiva da agricultura na comunidade. Os relatos apontam para alterações na rotina de trabalho alterada, no trabalho físico mais difícil, prejuízos diretos maiores, aumento de pragas e doenças, dentre outros, fatores que influenciam tanto o rendimento da atividade agrícola quanto as estratégias de adaptação adotadas pelos trabalhadores.

Para complementar essa compreensão, são apresentados na Tabela 03 os dados quantitativos referentes aos efeitos das mudanças climáticas na produção local, permitindo visualizar de forma mais objetiva a extensão desses impactos sobre o sustento das famílias, a produtividade e a estabilidade econômica da comunidade pesqueira.

Tabela 03: Efeitos das mudanças climáticas no cotidiano dos agricultores e na produção local

Efeitos das mudanças climáticas	Efeito percebido	Percentual (%)
Cotidiano dos agricultores	Rotina de Trabalho Alterada	
	Trabalho físico mais difícil	33,33
	Prejuízos diretos	8,33
	Necessidade de adaptação	37,50
	Instabilidade financeira e pobreza	20,83
Na produção local	Quebra e redução de safras	12,5
	Aumento de pragas e doenças	29,16
	Impacto econômico local	33,33
	Perda de qualidade dos alimentos	25,00

Fonte: Autores (2025)

Os relatos qualitativos confirmam essa tendência, apontando uma ameaça dos eventos climáticos ao cotidiano dos agricultores e a sua produção, o que tem exigido deles a adoção de alternativas viáveis para manter uma harmonia entre a atividade agrícola e as mudanças do clima

Por fim, na quarta categoria, abordou as estratégias adotadas pelos agricultores locais na busca por ações que venham favorecer uma convivência harmônica com a natureza ao tempo que contribua também para a redução dos impactos ambientais.

Entre essas práticas, foi possível identificar diferentes formas de adaptação utilizadas pelos agricultores diante dos desafios impostos pelas mudanças climáticas. Destacam-se nesse contexto, o uso de conhecimento local e tradicional advindos dos saberes populares e da observação direta do ambiente por parte dos agricultores que a partir desses fundamentos desenvolvem ações com vistas a proporcionar um aproveitamento mais racional dos recursos naturais e um manejo mais sustentável das atividades. A adoção dessas ações revela um esforço local e coletivo para adaptar-se às mudanças climáticas.

Nas falas dos respondentes, destacam-se um conjunto de práticas que combinam saberes tradicionais e novas alternativas, voltadas à preservação dos recursos naturais e à manutenção da produção agrícola mesmo em contextos de instabilidade climática. Entre essas estratégias, destacam-se o **fortalecimento das redes de apoio**, uso de conhecimento local e tradicional e **diversificação de culturas e atividades**. Para complementar essa análise qualitativa, são apresentados na Tabela 04 os dados quantitativos referentes às estratégias adotadas, possibilitando compreender de maneira mais racional o percentual dessas ações entre os agricultores do Sítio Cajuaçu.

Tabela 04: Estratégias adotadas pelos agricultores entrevistados frente as mudanças climáticas

Estratégias adotadas	Percentual (%)
Técnicas agroecológicas	8,33
Controle Biológico de pragas	8,33
Aproveitamento racional da água	4,16
Fortalecimento de redes de apoio:	29,16
Uso de conhecimento local e tradicional	20,80
Diversificação de culturas e atividades	29,16

Fonte: Autores (2025)

Assim, a combinação entre a análise qualitativa e a sistematização quantitativa permitiu compreender de forma integrada percepções e estratégias de adaptação dos agricultores do sítio Cajuaçu frente às mudanças climáticas e às variações de temperatura na região da Serra da Ibiapaba.

5 CONCLUSÃO

Embora a região da Serra da Ibiapaba apresente menor vulnerabilidade às mudanças climáticas em comparação com outras áreas mais áridas do Ceará, em razão de sua baixa vulnerabilidade climatológica, agrícola e social, decorrente de uma maior pluviosidade e das condições parcialmente favoráveis de infraestrutura hídrica, ainda é possível identificar

na região aspectos impactantes na produção agrícola e na sustentabilidade local resultantes da intensidade das mudanças climáticas.

A agricultura familiar do Sítio Cajuaçu, embora essencial para a subsistência das famílias locais, ainda é marcada por práticas tradicionais com baixo nível de mecanização e limitada adoção de tecnologias modernas, o que contribui para intensificar os impactos das mudanças climáticas. A ausência de técnicas sustentáveis, como o manejo adequado do solo e o uso de tecnologias adaptativas como **estações meteorológicas** que medem temperatura, umidade, chuva, etc., aumenta a vulnerabilidade das propriedades rurais às variações climáticas e reduz a resiliência dos ecossistemas locais. Assim, a modernização sustentável da produção, com foco em tecnologias de baixo carbono e estratégias de adaptação climática, é fundamental para garantir a continuidade da produção agrícola, a segurança alimentar e a preservação ambiental na comunidade.

Acrescenta-se a esse contexto a intensificação dos impactos das mudanças climáticas, que têm afetado diretamente a produtividade agrícola da região. Entre esses impactos, destacam-se a irregularidade das chuvas, o prolongamento dos períodos de estiagem, o aumento das temperaturas médias e a redução da umidade do solo, fatores que comprometem o rendimento das lavouras e tornam a atividade agrícola mais vulnerável. Diante desse cenário, torna-se imprescindível a adoção de práticas mais sustentáveis e estratégias de adaptação que assegurem a continuidade da produção e a preservação dos recursos naturais locais.

Nos últimos anos, a região tem enfrentado de maneira crescente os efeitos das mudanças climáticas, manifestado por alterações no regime de chuvas, no aumento das temperaturas médias anuais, no prolongamento dos períodos de estiagem e na redução da umidade do solo. Esses fenômenos têm impactado diretamente a produtividade e a estabilidade econômica das propriedades rurais, exigindo dos agricultores a adoção de novas estratégias de adaptação e o uso de práticas mais sustentáveis e resilientes.

Os agricultores do Sítio Cajuaçu demonstram crescente percepção acerca dos efeitos das mudanças climáticas e de como essas transformações têm afetado diretamente seu cotidiano e o processo produtivo local. A irregularidade das chuvas, o aumento das temperaturas e o prolongamento dos períodos de estiagem são frequentemente mencionados pelos produtores como fatores que afetam a produtividade das lavouras e a disponibilidade de recursos naturais. Essa conscientização, ainda que empírica, reflete a vivência prática das famílias rurais diante de um cenário climático cada vez mais instável, que impõe desafios à manutenção da agricultura como principal meio de subsistência.

Em resposta a esses desafios, os agricultores têm buscado adotar estratégias que favorecem uma convivência mais harmônica com a natureza e que contribuam para a redução dos impactos ambientais. Entre essas práticas, destacam-se o uso de técnicas agroecológicas, o aproveitamento racional da água e o manejo sustentável do solo. Embora muitas dessas ações surjam de saberes tradicionais e da observação direta do ambiente, elas revelam um esforço local para adaptar-se às novas condições climáticas, conciliando práticas produtivas com a preservação dos recursos naturais.

Conclui-se, portanto, que a realidade do Sítio Cajuaçu evidencia a necessidade de fortalecer o diálogo entre o conhecimento tradicional e o científico, promovendo o desenvolvimento de tecnologias sociais e sustentáveis adequadas à agricultura familiar. Sugere-se, ainda, a realização de estudos futuros de caráter interdisciplinar, de modo a compreender de forma mais ampla os impactos das mudanças climáticas nas comunidades rurais e propor estratégias eficazes de adaptação e mitigação que assegurem a sustentabilidade e a qualidade de vida no meio rural.

REFERÊNCIAS

ARYAL, J.P. et al. Climate risks and adaptation strategies of farmers in East Africa and South Asia. **Scientific reports** v. 11, n.1, p. 1-14. 2021.

BLENNOW, K.; PERSSON, J. **Climate change**: motivation for taking measure to adapt. *Global Environmental Change*, v. 19. p. 100-104. 2009.

BRASIL - BANCO NACIONAL DO DESENVOLVIMENTO. **Pronaf - Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar**. 2023. Disponível <<https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/financiamento/produto/pronaf>>. Acesso em 02 de agosto de 2025.

BRAUN, V.; CLARKE, V. Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, v. 3, n. 2, p. 77–101, 2006.

CADEZ, S.; CZERNY, A. Climate change mitigation strategies in carbon-intensive firms. **Journal of Cleaner Production**, 112, 4132-4143. 2016.

IPCC. **Climate change 2021**: The physical science basis. Contribution of Working Group 1 to the Sixth Assessment report of the Intergovernmental Panel on Climate Change. Cambridge University Press. In Press. 2021. Disponível em: <https://www.ipcc.ch/report/ar6/wg1/>. Acesso em 04 de julho de 2025.

IPCC. **Climate Change 2022: Impacts, Adaptation and Vulnerability**. Contribution of Working Group II to the Sixth Assessment Report of the Intergovernmental Panel on Climate Change. Edited by H.-O. Pörtner et al. Cambridge: Cambridge University Press, 2022. DOI: 10.1017/9781009325844

MARCIAL, E. C. **Análise estratégica**: estudos de futuro no contexto da inteligência competitiva. Brasília: Thesaurus, 2011.

MARENCO, J. A. Mudanças climáticas e eventos extremos no Brasil. Rio de Janeiro: FBDS, 2018.

MONTEIRO, M. Capacidades endógenas, trajetórias tecnológicas e planos corporativos. **Revista Brasileira de Inovação**, v. 21, p. e022013, 20 set. 2022.

NASUTI, S.; LINDOSO, D. **Percepção, vulnerabilidade e adaptação aos desafios climáticos. Estudos de caso na Bahia, Ceará, Piauí e Rio Grande do Norte**. In: AZEVEDO, et al. (Org.). Caminhos para uma agricultura familiar sob bases ecológicas: produzindo com baixa emissão de carbono. Brasília: IPAM. 2015.

NASUTI, S. et al. **Percepções de pequenos agricultores sobre o clima: comparação entre os biomas Amazonia, Cerrado, Caatinga e Pantanal**. In: BURSZTYN, Marcel; RODRIGUES FILHO, Saulo. O clima em transe: vulnerabilidade e adaptação da agricultura familiar. Rio de Janeiro: Ed.Garamond. p. 197 – 217. 2016.

SANTOS, F. A. et al. Impactos das mudanças climáticas nas principais culturas brasileiras: soja, milho e café. **Revista Brasileira de Agricultura Irrigada**, v. 15, n. 2, p. 3245-3261, 2021.

SEIFFERT, M. E. B. **Gestão ambiental**: instrumentos, esferas de ação e educação ambiental. Ed. Atlas, 2011.

CUSTOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: EVIDÊNCIAS EMPÍRICAS DO INSTITUTO FEDERAL DO PIAUÍ – CAMPUS COCAL

Railton Vieira dos Santos

Instituição: Instituto Federal do Piauí – IFPI/Campus Cocal
E-mail: railton.santos@ifpi.edu.br

Ane Betriz Araujo Pacheco

Instituição: Instituto Federal do Piauí - IFPI/Campus Cocal
E-mail: anebeatrizap@gmail.com

Gilseane Urquiza de Carvalho

Instituição: Instituto Federal do Piauí – IFPI/Campus Cocal
E-mail: gilseane.urquiza@ifpi.edu.br

RESUMO

A Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF) exige que entidades públicas gerenciem os recursos públicos de modo que gere eficiência no resultado de suas atividades, também demonstra a importância de um Sistema de Custos para a Administração Pública. O presente trabalho tem como objetivo analisar a utilização de um sistema de custo como ferramenta gerencial no processo de tomada de decisão no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Piauí – IFPI, *Campus Cocal*. O estudo mostra a exigência das leis, assim como conceitos e definições, apresentando as diversas formas de métodos que são utilizadas pela Contabilidade de Custos para a apuração e avaliação dos resultados da gestão. Trata-se de uma pesquisa exploratória, com abordagem qualitativa, sendo realizado um estudo de caso especificamente no setor de contabilidade do Instituto Federal do Piauí – *Campus Cocal*. Na análise observou-se que o instrumento adotado no IF – *Campus Cocal* apura os custos através de um sistema que diminui a precisão da informação utilizada no processo de tomada de decisão. Por fim, o trabalho considera a importância que a LRF impõe sobre a administração pública, no qual busca a eficiência e transparência das contas públicas.

Palavras-Chave: IFPI - *Campus Cocal*. Sistema de Custos. Administração Pública. Contabilidade de Custos.

1 INTRODUÇÃO

A Administração Pública, no contexto público, diferencia-se da iniciativa privada pela rigorosa submissão aos princípios constitucionais básicos da legalidade, moralidade, impessoalidade, finalidade, publicidade, eficiência, razoabilidade, proporcionalidade, ampla defesa, contraditório, segurança jurídica, motivação e supremacia do interesse público.

Entretanto, as crescentes demandas sociais e as contínuas restrições orçamentárias impostas a todas as esferas governamentais exigem que o gerenciamento de recursos no

setor público adote uma postura semelhante à da iniciativa privada em termos de eficiência gerencial. Diante da inviabilidade de elevar a carga tributária, a única alternativa viável para aumentar os investimentos e manter a qualidade dos serviços é a racionalização dos gastos correntes, o corte dos desperdícios e de despesas desnecessárias.

Neste cenário, a Contabilidade de Custos oferece ao gestor informações de relevância estratégica para dar suporte às decisões tomadas na entidade. Os Institutos Federais (IF's), como instituições dedicadas à educação, apresentam gastos crescentes e uma complexidade administrativa notável, tomando a avaliação precisa de custos e receitas um desafio crítico.

A legislação brasileira determina que as entidades públicas apurem seus custos, demonstrem eficiência e apresentem os resultados econômicos de suas atividades. O Art. 1, § 1 da Lei de Responsabilidade Fiscal – Lei Complementar 101/2000 estabelece que o serviço público possua uma gestão fiscal responsável e transparente, possibilitando o cumprimento de metas de resultados entre receitas e despesas e a obediência a limites e condições por ela estabelecidos, um dos instrumentos para o controle gerencial e transparência dos serviços é a contabilidade de custos.

Diante disso, percebe-se a necessidade de atender à legislação por meio de um sistema de custos nos IF's e faz-se o seguinte questionamento: O Instituto Federal do Piauí – *Campus Cocal* cumpre de que forma o que determina o § 3º do artigo 50 da LC 101/2000 (Lei de Responsabilidade Fiscal), que afirma que a administração pública manterá sistemas de custos que permitam a avaliação e o acompanhamento da gestão orçamentária, financeira e patrimonial?

Na busca por responder a essa problemática, tem-se como objetivo geral analisar se o IFPI – *Campus Cocal* utiliza os custos apurados nos exercícios, conforme preconiza a LRF, como instrumento gerencial em seu processo de tomada de decisão, sendo esse direcionado por alguns objetivos específicos que orientam a investigação. Assim, busca-se identificar a utilização de um sistema de custos no processo de tomada de decisão da gestão do IFPI – *Campus Cocal*, bem como estabelecer o nível de informação gerada pela contabilidade, além de aprofundar as noções gerais de custos na gestão pública e estudar a LRF no que tange à instrumentação das ferramentas de custo nas decisões gerenciais.

Essa pesquisa está dividida em cinco capítulos, sendo o primeiro a introdução, seguido do desenvolvimento, onde aborda-se a origem da contabilidade de custos, os fundamentos de custos, a classificação dos custos, os sistemas de acumulação dos custos, os métodos de custeio e a contabilidade de custos no setor público, no terceiro capítulo

aborda-se a metodologia da pesquisa, no quarto capítulo a análise da contabilidade de custo no IFPI – Cocal, e no quinto capítulo as considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 ORIGEM DA CONTABILIDADE DE CUSTOS

A Contabilidade de Custos, como disciplina formal, tem seu início atrelado à Revolução Industrial (séc. XVIII). Antes disso, predominava a Contabilidade Financeira ou Geral, suficiente para as empresas comerciais da Era Mercantilista. Porém, com o advento das indústrias, ficou difícil para os contadores identificarem facilmente os valores dos estoques para fechamento de seus balanços (Martins, 2010).

Com o crescimento da indústria, os procedimentos contábeis tiveram de ser adaptados à nova demanda informativa. Martins (2010) expressa que a necessidade de atribuir valores para os estoques das empresas, no momento do fechamento de balanço e apuração do resultado, fez com que surgisse então a contabilidade de custos.

Da adaptação e definição de procedimentos surgiu a Contabilidade de Custos. Viceconti e Neves (p. 6, 1998) destacam:

A Contabilidade de Custos, nos seus primórdios, teve como principal função a avaliação de estoques em empresas industriais, que é um procedimento muito mais complexo do que nas comerciais, uma vez que envolve muito mais simples compra e revenda de mercadorias. São feitos pagamentos a fatores de produção tais como salários, aquisições e utilização de matérias-primas etc. A Contabilidade de Custos, em um primeiro momento, limitava-se à função de avaliar os estoques dessas indústrias e apurar seus resultados. Com a complexidade das operações a Contabilidade evoluiu, agregando-se novas funções: controle e o auxílio para tomadas de decisões (Martins, 2010).

Quanto ao controle Martins (2010 p. 21) afirma que:

Sua mais importante missão é fornecer dados para o estabelecimento de padrões, orçamentos e outras formas de previsão e, num estágio imediatamente seguinte, acompanhar o efetivamente acontecimento para comparação com os valores anteriormente definidos.

Com a 2ª Revolução Industrial e o crescimento da tecnologia das indústrias surgiu à necessidade de gerenciar as organizações. Assim, a contabilidade ganhou forças desenvolvendo áreas específicas, como a contabilidade financeira e a contabilidade gerencial, auxiliando as empresas no seu gerenciamento.

Estas áreas da contabilidade passaram a auxiliar no gerenciamento das empresas, pois elas concediam informações que eram necessárias para o controle e planejamento das organizações, além de auxiliar os gerentes através da mensuração de informações financeiras (Souza, 2008). A contabilidade financeira, contabilidade gerencial e a contabilidade de custos, proporcionam para as empresas ajuda na tomada de decisões gerando bons resultados, pois uma das funções da contabilidade é o fornecimento de informações úteis sobre os fenômenos patrimoniais ocorridos em uma entidade.

Diante de sua posição estratégica no sistema de informação contábil, o papel da contabilidade de custos ganhou importância no âmbito decisório de todas as organizações, pois atua como fonte alimentadora da Contabilidade Financeira, que prepara as demonstrações contábeis, e da Contabilidade gerencial, que fornece informações relacionadas aos dados contábeis aos seus usuários (Brito, 2002).

Os custos são estabelecidos para que se possam atingir os objetivos quanto à determinação do lucro, ao controle das operações e à tomada de decisões. Além desses objetivos as informações geradas pela contabilidade de custos subsidiam a determinação dos custos dos insumos aplicados na produção; a determinação dos custos das diversas áreas que compõem a empresa; as políticas de redução dos custos dos insumos aplicados na produção ou das diversas áreas que compõem a empresa; o controle das operações e das atividades; a administração, auxiliando-a na tomada de decisões ou na solução de problemas especiais; as políticas de redução de desperdício de material, tempo ocioso entre outros, a elaboração de orçamentos (Megliorini, 2007).

Atualmente, a Contabilidade de Custos transcende sua função original. Ela se tornou a base da Contabilidade Gerencial Estratégica, fornecendo insights sobre a criação de valor, a análise da cadeia de valor e a gestão de desempenho não apenas do produto, mas de processos e atividades (Kaplan; Cooper, 2017). Essa evolução reflete a necessidade das organizações, incluindo o setor público, de operar com a máxima eficiência e foco em resultados.

2.2 FUNDAMENTOS DE CUSTOS

A contabilidade de custos é a área da ciência contábil que dedica ao estudo dos gastos incorridos na produção, quer seja de um bem ou serviços. Sua aplicação pode ser feita em qualquer empresa desde que tenha o intuito de aprimorar seus controles, mantendo-se ativamente no mercado (Ferreira, 2007). Leone (2000) a define como o ramo que destina a produzir informações para os diversos níveis gerenciais de uma entidade,

como o auxílio às funções de determinação de desempenho, de planejamento e controle das operações e de tomada de decisões”.

Os termos utilizados na Contabilidade de Custos podem ser confundidos, devido às palavras serem sinônimas, porém possuem significados diferentes, não existe um padrão legal e dentre os termos mais comuns estão: gasto, custo, despesa, desembolso, investimento, perda. Os termos mais confundidos entre si são: gasto, custos e despesa; desembolso com investimento e perdas com desperdícios.

2.2.1 Gasto

Gasto é um sacrifício que a entidade obtém, pela compra de um produto ou serviço, sendo representado pela entrega ou promessa de parte de ativo. O gasto pode ser um custo, investimento ou despesa. Martins (2010) define gasto como: compra de um produto ou serviço qualquer, que gera sacrifício financeiro para a entidade (desembolso), sacrifício esse representado por entrega de ativos (normalmente dinheiro). Como exemplos de gasto: a compra de matéria-prima, gastos com honorários da diretoria, contratação de serviços diversos, etc.

2.2.2 Custos

Segundo Martins (2010), Custo é: “gasto relativo a bem ou serviço utilizado na produção de outros bens ou serviços.”

Todo valor que você investe na sua produção e está diretamente ligada ao seu produto ou serviço, deve ser considerado como um custo (matéria-prima, mão de obra direta, horas de consultoria etc). Todos estes valores agregados irão compor o custo final do seu produto ou serviço. Porém, como ferramenta de gestão, não basta saber o custo total do seu produto. É importante nos utilizarmos de metodologias para podermos separar estes custos de diversas formas, a fim de podermos gerenciá-los com maior eficácia.

2.2.3 Despesas

De acordo com Martins (2010) despesa refere-se aos gastos com bem ou serviço consumidos diretamente ou indiretamente para obtenção de receitas. Normalmente essas atividades são classificadas em despesas comerciais, administrativas ou financeiras. Exemplo: gastos relativos à venda.

Megliorini (2007) destaca que as despesas “correspondem à parcela dos gastos consumida para administrar a empresa e realizar as vendas, isto é, para gerar a receita”. Já

Martins (2010) afirma que as despesas são itens que reduzem o Patrimônio Líquido e que têm essa característica de representar sacrifícios no processo de obtenção de receitas.

2.2.4 Desembolso

Desembolso corresponde ao pagamento sobre a aquisição de um bem ou serviço que se adquire, independentemente do momento que se consome, podendo ser ocorrido antes, durante ou após a entrada da utilidade comprada (Martins, 2010).

Ressalta-se que os eventos ocorridos são contabilizados pelo regime de competência. Exemplos de desembolso: compra de matéria-prima à vista; pagamento de empréstimo bancário, etc. Para Crepaldi (2004), “é o pagamento da compra de um bem ou serviço.” É a saída financeira da empresa.

2.2.5 Investimentos

Investimentos são os ativos da entidade, para Martins (2010) investimento se caracteriza como o gasto ativado em função de sua vida útil ou de benefícios defasada ou não do momento do gasto.

Para Megliorini (2007, p. 7), investimentos:

Correspondem à parcela dos gastos registrados em contas do ativo da empresa. Podem se referir à aquisição de matéria-prima, mercadorias para revenda e materiais diversos (registrados em contas respectivas de estoque), à aquisição de máquinas ou veículos ou mesmo a aquisição de ações de outras empresas.

Dependendo da sua natureza e dos períodos de ativação, o investimento pode ser caracterizado como um gasto que se transforma em investimento podendo ser circulante ou permanente.

2.2.6 Perda

A perda se caracteriza com relação a algo inesperado, não são regulares, são gastos anormais, contribuindo para a geração de prejuízo. É um bem ou serviço consumido de forma anormal e involuntária (Martins, 2010).

Alguns exemplos: greves, incêndios, furtos, vazamento de materiais líquidos ou gasosos; material com prazo de validade vencido, etc.

2.2.7 Desperdício

É considerado desperdício as atividades que não agregam valor para a empresa, gerando custo para empresa, tempo perdido e não obtendo lucro. Alguns exemplos: defeitos de fabricação; manutenção de estoques desnecessários, etc.

2.3 CLASSIFICAÇÃO DE CUSTOS

Podem ser classificados quanto à sua alocação dos custos aos produtos, sendo esses diretos e indiretos, também quanto a sua dependência com o volume de produção ou venda, fixos e variáveis, semifixos e semivariáveis.

2.3.1 Custos diretos e indiretos

Os custos diretos são aqueles que podem ser objetivamente apropriados ao produto ou serviço, bastando haver uma medida de consumo, por exemplo a matéria-prima. Os custos indiretos não podem ser diretamente apropriados aos produtos e exigem o uso de artifícios, como critérios de rateio, para sua alocação, por exemplo o aluguel da fábrica (Martins, 2010).

Assim, a classificação de direto e indireto é com relação ao produto feito ou do serviço prestado, e não à produção no sentido geral ou aos departamentos dentro da empresa.

2.3.2 Custos fixos e variáveis

Outra classificação é a de custos fixos, que são aqueles que não dependem do volume que se produz, o seu montante é fixo independentemente do número de atividades. Exemplos: depreciação, aluguel, etc.

Dependente do volume de produção se classifica também os custos variáveis que são os que variam em função do volume de atividade da empresa, ou seja, quanto maior a quantidade que se produz maior será o consumo. Exemplos: Matéria-prima, Material Direto e a mão de obra direta, etc.

2.4 SISTEMAS DE ACUMULAÇÃO DOS CUSTOS

Dependendo da natureza de fabricação, os sistemas de acumulação podem ser classificados de duas maneiras: por ordem ou processo. No entanto, a maneira que vai ser, depende do cliente, para saber de que forma o processo será abordado em relação de que se espera ser alcançado e o que se alcançou.

O sistema de acumulação por ordem os custos são acumulados para atender a determinada encomenda específica ou ordem de serviço. Slomski (2005) afirma que quando se inicia os trabalhos para atender ao pedido do cliente, se dar o start no processo de acumulação de custos por ordem, e ao final da produção estarão acumulados todos os custos relativos aos produtos ou serviços pedidos pelo cliente, independentemente do tempo transcorrido.

Para calcular esse sistema devem-se agregar os valores de matéria-prima, mão de obra direta e outros custos. O custo unitário de cada ordem será igual ao custo total dividido pelo número de unidades. Em se tratando de sistema de acumulação por processo, os recursos consumidos dependem do tempo de produção, ou seja, o cliente estipula um prazo para o tempo de produção, e no final do prazo apura-se o número de itens acabados e os que ainda estão em fase de elaboração.

2.5 MÉTODOS DE CUSTEIO

De acordo com Slomski (2005), entende-se por método de custeio a forma de atribuição de custos a determinado produto ou serviço. Segundo Moreira et al (2004) o método é o mecanismo que define os custos que farão parte do custeamento do produto ou serviço, e sistema é a maneira de mensuração de cada componente do custo.

O processo de custeamento de produtos ou serviços nas empresas depende do sistema e do método de custeio, pois para cada sistema e método utilizado podem-se alcançar valores e estruturas diferentes. A escolha do método deve estar apoiada na disponibilidade de informações e no volume de recursos necessários para obter as informações. As entidades podem adotar mais de uma metodologia de custeamento, dependendo das características dos objetos de custeio e do objetivo a ser alcançado.

O objetivo principal de qualquer método de custeio é determinar o custo incorrido no processo de produção de bens ou prestação de serviços. O método utilizado na apuração é determinado de acordo com o tipo de informação que a entidade necessita na tomada de decisões (Perez Junior; Oliveira; Costa, 2010).

Na apuração do custo, o resultado consiste em associar aos produtos e serviços os gastos referentes às atividades de execução de bens e serviços que ocorrem na área de elaboração, que são considerados departamentos. (Dutra, 2009).

2.5.1 Métodos de custeio por absorção

“É o método que quando ao custear os produtos fabricados, pela empresa, são distribuídos a esses produtos, além dos gastos variáveis, os gastos fixos” diz Passarelli et al (2003, p.40), onde estes gastos fixos são atribuídos por critérios de rateio.

Martins (2010) expõe que este método de custeio é derivado da aplicação dos princípios de contabilidade geralmente aceitos, não é um princípio em si, mas uma metodologia decorrente deles.

Martins (2010 p. 168) declara:

Vê-se que o fisco exige o uso do Custeio por Absorção, fazendo com que se incorporem ao produto todos os custos ligados à produção, quer os diretos quer os indiretos. Estes itens são os que a legislação determina sejam “obrigatoriamente” agregados, o que não significa uma listagem exaustiva e completa.

Na contabilização todos os custos (fixos e variáveis; diretos e indiretos) são alocados aos produtos fabricados e aos serviços prestados, sendo que os custos diretos são incorporados através da apropriação direta e os indiretos através de critérios de rateio.

Segundo Slomski (2005) custos diretos são todos os custos de produção identificáveis aos produtos e serviços sem qualquer método de atribuição de custos, ou seja, são os custos que podem ser observados no processo de produção.

Custos indiretos são todos os custos de produção que não são identificáveis diretamente e, desta forma, faz-se necessário algum método de atribuição desses custos aos produtos e serviços. O método de custeio por absorção é o método de apuração de custos de produção mais utilizado no Brasil.

2.5.2 Métodos de custeio variável ou direto

Segundo Megliorini (2007), nesse “método de custeio, os produtos receberão somente os custos decorrentes da produção, isto é, custos variáveis.” E os custos fixos segundo Martins (2010, p. 198) “são separados e considerados como despesas do período, indo diretamente para o resultado.”

Padoveze (2004) comenta que:

Apesar de normalmente ser chamado de custeio direto, a nomenclatura correta é custeio variável, por que esse método de custeio utiliza-se apenas dos custos e despesas que tem relação proporcional e direta com a quantidade de produtos. A nomenclatura custeio direto vem do fato de que a maioria dos custos variáveis são custos diretos, em quase todos os produtos.

Segundo Martins (2010), este método fere os princípios contábeis, principalmente o da Competência e a Confrontação. Segundo estes, devemos apropriar as receitas e delas deduzir todos os sacrifícios envolvidos em sua obtenção. Por essa razão, não seria correto jogar todos os custos fixos nas vendas de hoje, se parte dos produtos feitos só venderem amanhã.

Assim, conclui-se que o custeio variável por descartar os custos fixos dos produtos e contabilizá-los como despesas torna-se um grande aliado ao gestor nas tomadas de decisões, pois oferece gerenciamento melhor auxílio.

2.5.3 Método de custeio padrão

Segundo Crepaldi (2004), Custo Padrão é um custo estabelecido pela empresa como meta para os produtos de sua linha de fabricação, levando-se em consideração as características tecnológicas do processo produtivo de cada um, a quantidade e os preços dos insumos necessários para a produção e o respectivo volume desta.

Este custo-padrão pode ser entendido de várias maneiras. Em um de seus entendimentos Martins (2010 p. 315) fala do Custo Ideal:

Seria então o valor conseguido com o uso dos melhores materiais possíveis, com a mais eficiente mão de obra viável, a 100% da capacidade da empresa, sem nenhuma parada por qualquer motivo, a não ser as já programadas em função de uma perfeita manutenção preventiva etc.

Os cálculos relativos ao tempo de produção seriam feitos com base em estudos minuciosos de tempos e movimentos, com experiências utilizando o funcionário mais bem habilitado, observado em um intervalo de tempo, sem considerar sua produtividade oscilante durante o dia. Por isso a ideia de Custo-padrão Ideal ter nascido de uma tentativa de se fabricar um custo em laboratório. No final, custo padrão ideal seria uma meta da empresa em longo prazo, e não fixada para o próximo ano ou para determinado mês (Martins, 2010).

Outro conceito de custo padrão muito mais válido e prático é o de Custo Padrão Corrente que segundo Martins (2010):

Este diz respeito ao valor que a empresa fixa como meta para o próximo período para um produto ou serviço, mas com a diferença de levar em conta as deficiências sabidamente existentes em termos de qualidade de materiais, mão de obra, equipamentos, fornecimento de energia etc. É um valor que a empresa considera difícil de ser alcançado, mas não impossível.

Martins (2010) define ainda que a grande finalidade do Custo-padrão, no caso o Corrente que é o mais viável, é o planejamento de controle dos custos. Afinal seu grande objetivo é fixar uma base de comparação entre o que ocorreu de custos e o que deveria ter ocorrido, método este podendo ser usado como uma técnica auxiliar.

2.6 CONTABILIDADE DE CUSTOS NO SETOR PÚBLICO

A contabilidade de custos é uma ferramenta importante em qualquer tipo de organização, pois auxilia aos administradores no processo de tomada de decisão e no controle dos gastos. No setor público isso não é diferente visto como um instrumento que dá amparo à tomada de decisões, ao controle gerencial e à transparência do serviço público, além de auxiliar os gestores a gerenciar de forma eficiente e realizar uma gestão pública eficaz. (Mauss; Souza, 2008)

A utilização de um sistema de custo na administração pública era bem limitada, determinando somente aos serviços públicos industriais, prevista na Lei 4.320/1964 em seu artigo 99, no qual os entes públicos tinham que manter uma contabilidade especial para apuração dos custos de seus serviços. Somente em 1967 com o Decreto-Lei nº 200 em seu artigo 79 onde a lei determinou para toda a administração pública, que se devem apurar os custos dos serviços de forma que se evidenciem os resultados da gestão.

Para Slomski (2005, p. 55) a aplicação de um sistema de custos na administração pública é um assunto novo e encontra-se, ainda, em sua fase “embrionária”. Entretanto, mesmo com a legislação “forçando” a sua utilização, não era realizado.

As legislações não foram suficientes para que a Contabilidade Pública iniciasse a produzir informações que apurassem os custos dos serviços. O artigo 79 do Decreto-Lei nº 200 foi posteriormente regulado pelo Decreto Presidencial nº 93.872/1986, onde foi destacado o modo como a contabilidade deveria apurar os custos dos serviços, determinando também uma punição para as unidades administrativas gestoras que não disponibilizassem as informações para a evidenciação.

Art. 137. A contabilidade deverá apurar o custo dos projetos e atividades, de forma a evidenciar os resultados da gestão.

1º A apuração do custo dos projetos e atividades terá por base os elementos fornecidos pelos órgãos de orçamento, constantes dos registros do Cadastro Orçamentário de Projeto/Atividade, a utilização dos recursos financeiros e as informações detalhadas sobre a execução física que as unidades administrativas gestoras deverão encaminhar ao respectivo órgão de contabilidade, na periodicidade estabelecida pela Secretaria do Tesouro Nacional.

2º A falta de informação da unidade administrativa gestora sobre a execução física dos projetos e atividades a seu cargo, na forma estabelecida, acarretará o bloqueio de saques de recursos financeiros para os mesmos projetos e atividades, responsabilizando-se a autoridade administrativa faltosa pelos prejuízos decorrentes.

A criação da LRF (LC nº 101, de 4 de maio de 2000) trouxe um novo interesse para os profissionais, em seu artigo 50, § 3º determinava: “A Administração Pública manterá sistema de custos que permita a avaliação e o acompanhamento da gestão orçamentária, financeira e patrimonial”.

Em 2001 a Lei 10.180/2001 demonstra:

Art. 15. O Sistema de Contabilidade Federal tem por finalidade registrar os atos e fatos relacionados com a administração orçamentária, financeira e patrimonial da União e evidenciar:
V – os custos dos programas e das unidades da Administração Pública Federal;

O objetivo do setor público não é a obtenção de lucros e sim o controle dos custos, gerando melhor aplicação dos recursos. Um sistema de custos possibilita para o setor público um melhor resultado na tomada de decisões, no qual gera informações de maneira que o gestor acompanhe os custos dos bens e dos serviços tornando também as operações mais transparentes de modo que a sociedade avalie a eficiência e eficácia da gestão dos recursos públicos.

A Constituição Federal também reforça em seus artigos 37 e 70, que a administração pública obedeça aos princípios da eficiência e da economicidade, respectivamente. O processo de melhoria em uma organização solicita o uso de um sistema de informações no qual dê suporte às decisões adotadas. Em 2009 o Decreto nº 6.976 em seu art. 7 compete ao órgão central do sistema de Contabilidade Federal, que deve manter um sistema de custos onde possa avaliar e acompanhar a gestão orçamentária, financeira e patrimonial.

2.6.1 Sistema de custos nos IF's

O papel da gestão de custos é uma ferramenta primordial para a elaboração de um planejamento estratégico, pois fornece aos gestores melhores informações para a tomada de decisão. Devido às diversas atividades que são exercidas dentro de um IF o sistema de custos proporciona para a gestão o melhor gerenciamento no controle de seus custos. E mesmo com a legislação obrigando a implantação de um sistema que apure os custos, poucos IF's utilizam. Para qualquer entidade, seja ela com fins lucrativos ou não, a informação contábil é um instrumento de controle e análise do patrimônio.

Os usuários da contabilidade no IF buscam soluções para auxiliar na otimização do resultado, tanto o administrador, os financiadores e os que utilizam do serviço buscam alcançar eficiência nas atividades. Assim também fornece para os usuários informações sobre os dados para que os serviços sejam prestados com um custo considerável, de modo que possa evitar desperdícios, procurando melhoria na qualidade dos serviços.

A implantação de um sistema de custos nos IF's leva ao gestor informações detalhadas de cada departamento, analisa os custos com cada aluno, fornece dados e relatórios para a comparação dos resultados com o objetivo de um melhor gerenciamento para a tomada de decisão. E devido à complexidade dos serviços que são prestados dentro de um IF exige apurar os custos de forma bem criteriosa.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Conforme Oliveira (1999), a metodologia estuda os meios e métodos de investigação do pensamento correto e verdadeiro que tem como função determinar um problema específico, pois como coloca Macieira e Venture (2007), métodos podem ser definidos como o caminho pelo qual se chega a certo resultado. Neste contexto, toda pesquisa científica exige a utilização de métodos, que para investigação devem ser escolhidos de forma que se cumpram os objetivos pretendidos.

Para pesquisa na área da ciência social, especificamente em pesquisas relacionadas à contabilidade, Beuren (2010) agrupa as tipologias de delineamentos de pesquisas em três categorias: quanto aos objetivos, quanto aos procedimentos e quanto à abordagem do problema.

Quanto aos objetivos apresentados, a presente pesquisa é classificada como exploratória. Segundo Gil (2002, p. 41) este tipo de pesquisa tem como finalidade o “aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições e tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses”. Buscou-se apresentar conceitos relacionados ao tema proposto através de pesquisa bibliográfica e aprofundar o assunto na instituição pesquisada através de entrevista com o responsável pelo setor de contabilidade.

Como procedimento de busca foi utilizado à pesquisa bibliográfica. Santos (2000, p. 29) define essa tipologia como: Conjunto de materiais escritos/gravados, mecânica ou eletronicamente, que contêm informações já elaboradas e publicadas por outros autores, é uma forma bibliográfica. São fontes bibliográficas os livros [...] relatórios de simpósio/seminários, anuais de congresso etc. a utilização total ou parcial de quaisquer

destas fontes é o que caracteriza uma pesquisa bibliográfica. Segundo Beuren (2010, p. 86) a pesquisa bibliográfica, “objetiva recolher informações e conhecimentos prévios acerca de um problema para o qual se procura resposta”.

Quanto à abordagem do problema faz-se uso da pesquisa qualitativa que busca uma análise mais profunda em relação ao fenômeno que está sendo estudado. A abordagem qualitativa busca destacar características não observadas por meio de estudos quantitativos. (Beuren, 2010)

A abordagem qualitativa é exposta por Fachin (2003, p. 81) como sendo:

Caracterizada pelos atributos e relaciona aspectos não somente mensuráveis, mas também definidos descritivamente. O conjunto de valores em que se divide uma variável qualitativa é denominado sistema de valores. Tais sistemas não são inalteráveis para cada variável. Conforme a natureza ou objetivos do pesquisador ou ainda das técnicas a serem usadas, a variável merece ser categorizada.

Para Gil (2002), o uso dessa abordagem propicia o aprofundamento da investigação das questões relacionadas ao fenômeno em estudo e das suas relações, mediante a máxima valorização do contato direto com a situação estudada, buscando-se o que era comum, mas permanecendo, entretanto, aberta para perceber a individualidade e os significados múltiplos.

Dessa forma, a metodologia utilizada no trabalho foi uma entrevista com perguntas organizadas de maneira a se obter as informações necessárias ao trabalho, às mesmas foram feitas de forma subjetiva com espaço para respostas abertas, direcionadas ao Contador da instituição, pois o mesmo é o responsável pelo setor, também foi entrevistada a Chefe do Departamento de Administração e Planejamento (DAP), seguindo técnicas próprias de elaboração e aplicação para a sua validade, e estão sintetizadas e analisadas a seguir.

4 ANÁLISE DA CONTABILIDADE DE CUSTOS NO IFPI – COCAL

Através da aplicação do questionário constatou-se que o IFPI – Cocal possui um único setor de contabilidade, que é composto por apenas um contador, que fornece as informações de custos para a administração. Este setor é responsável em acompanhar todas as etapas referentes à execução da despesa, desde a sua fixação, seu empenho, liquidação e pagamento. A LRF estabelece que as entidades públicas apurem os custos dos serviços, de modo que possam avaliar o resultado de sua gestão.

O quadro a seguir, mostra a execução orçamentária do IFPI – Cocal no exercício de 2018, e podemos observar todo o acompanhamento dos gastos e registro discriminando-os.

Quadro 01 – Execução Orçamentária IFPI – Cocal 2018

Categoria Econômica Despesa	Fonte Recursos Detalhada		Ação Governo		Item Informação		29	34		
							DESPESAS EMPENHADAS (CONTROLE EMPENHO)	DESPESAS PAGAS (CONTROLE EMPENHO)		
					Natureza Despesa Detalhada		Movimento (Moeda Origem Conta Contábil)	Movimento (Moeda Origem Conta Contábil)		
3	DESPESAS CORRENTES	0100000000	RECURSOS ORDINARIOS	2994	ASSISTENCIA AOS ESTUDANTES DAS INSTITUICOES FEDERAIS DE EDUC	33901801	BOLSAS DE ESTUDO NO PAIS	162.760,00	162.760,00	
							BOLSAS VISITA TÉCNICA	47.210,00	47.210,00	
						33903007	GENEROS DE ALIMENTACAO	135.929,40	6.801,70	
			33903203	MATERIAL DESTINADO A ASSISTENCIA SOCIAL	1.936,00	742,90				
			0100915173	FUNDO NACIONAL DE DESENV. DA EDUCACAO-MEC	00PI	APOIO A ALIMENTACAO ESCOLAR NA EDUCACAO BASICA (PNAE)	33903203	MATERIAL DESTINADO A ASSISTENCIA SOCIAL	52.149,05	
			8100000000	RECURSOS ORDINARIOS	20RL	FUNCIONAMENTO DE INSTITUICOES FEDERAIS DE EDUCACAO PROFISSIO	33901414	DIARIAS NO PAIS	29.011,49	29.011,49
							33902001	AUXILIO A PESQUISADORES	27.500,00	27.500,00
							33903007	GENEROS DE ALIMENTACAO	3.114,00	1.035,20
							33903011	MATERIAL QUIMICO	731,34	
							33903014	MATERIAL EDUCATIVO E ESPORTIVO	599,00	599,00
							33903016	MATERIAL DE EXPEDIENTE	22.275,30	16.938,30
							33903017	MATERIAL DE TIC - MATERIAL DE CONSUMO	3.798,40	3.189,45
							33903021	MATERIAL DE COPA E COZINHA	6.302,46	791,00
							33903022	MATERIAL DE LIMPEZA E PROD. DE HIGIENIZACAO	10.385,30	1.599,26
							33903024	MATERIAL P/ MANUT.DE BENS IMOVEIS/INSTALACOES	6.984,73	6.984,73
							33903025	MATERIAL P/ MANUTENCAO DE BENS MOVEIS	464,55	
							33903026	MATERIAL ELETRICO E ELETRONICO	11.601,27	11.601,27
							33903035	MATERIAL LABORATORIAL	1.070,93	
							33903701	APOIO ADMINISTRATIVO, TECNICO E OPERACIONAL	78.738,59	60.495,92
							33903702	LIMPEZA E CONSERVACAO	284.847,37	253.379,86
							33903703	VIGILANCIA OSTENSIVA	259.944,58	204.519,17
							33903705	SERVICOS DE COPA E COZINHA	150.204,46	123.761,06
							33903916	MANUTENCAO E CONSERV. DE BENS IMOVEIS	6.468,50	6.468,50
							33903917	MANUT. E CONSERV. DE MAQUINAS E EQUIPAMENTOS	16.175,00	14.130,00
							33903943	SERVICOS DE ENERGIA ELETRICA	147.594,82	147.594,82
							33903959	SERVICOS DE AUDIO, VIDEO E FOTO	4.540,00	
							33903978	LIMPEZA E CONSERVACAO	595,00	595,00
							33903983	SERVICOS DE COPIAS E REPRODUCAO DE DOCUMENTOS	3.950,00	3.814,24
							33904013	COMUNICACAO DE DADOS E REDES EM GERAL	37.197,96	27.898,47
							33904016	OUTSOURCING DE IMPRESSAO	3.231,92	
							33904023	EMISSAO DE CERTIFICADOS DIGITAIS	670,00	670,00
							33904722	CONTRIBUICAO P/ CUSTEIO DE ILUMINACAO PUBLICA	543,26	543,26
			33909314	RESSARCIMENTO DE PASSAGENS E DESP.C/LOCOMOCAO	829,80	829,80				
		33914718	CONTRIB.PREVIDENCIARIAS-SERVICOS DE TERCEIROS	13,14	13,14					
		4572	CAPACITACAO DE SERVIDORES PUBLICOS FEDERAIS EM PROCESSO DE Q	33901414	DIARIAS NO PAIS	3.107,44	3.107,44			
				33903948	SERVICO DE SELECAO E TREINAMENTO	1.250,00	1.250,00			
		6380	FOMENTO AO DESENVOLVIMENTO DA	33903943	SERVICOS DE ENERGIA ELETRICA	33.896,57	33.896,57			

					EDUCACAO PROFISSIONAL E TECNOL				
4	DESPESAS DE CAPITAL	8100000000	RECURS OS ORDINA RIOS	20RL	FUNCIONAMENTO DE INSTITUICOES FEDERAIS DE EDUCACAO PROFISSIO	44905208	APAR.EQUIP.UTENS.MED.,ODONT,L ABOR.HOSPIT.	10.892,00	
						44905212	APARELHOS E UTENSILIOS DOMESTICOS	4.584,18	4.584,18
						44905218	COLECOES E MATERIAIS BIBLIOGRAFICOS	30.000,00	
						44905226	INSTRUMENTOS MUSICAIS E ARTISTICOS	1.849,99	1.849,99
						44905233	EQUIPAMENTOS PARA AUDIO, VIDEO E FOTO	3.776,99	3.776,99
						44905234	MAQUINAS, UTENSILIOS E EQUIPAMENTOS DIVERSOS	18.009,77	18.009,77
						44905242	MOBILIARIO EM GERAL	1.440,00	
Total							1.628.174,56	1.227.952,48	

Fonte: Departamento de Administração e Planejamento do IFPI – Cocal.

Pode-se observar que para o IF – Cocal todas as saídas de recursos são registradas como Despesas, onde não fica claro o método de custeio utilizado, pelo estudo realizado o método mais próximo do utilizado é o por absorção, onde na contabilização todos os custos (fixos e variáveis; diretos e indiretos) são alocados aos serviços prestados, sendo que os custos diretos são incorporados através da apropriação direta. Sempre que é necessário realizar alguma licitação para aquisição de gêneros alimentícios, materiais de expediente, entre outros, o setor de contabilidade faz um levantamento de custos e capacidade de pagamento, a partir desta informação se tem a consciência do quanto será possível licitar ou se precisará fazer algum tipo de ajuste na quantidade que se pretende adquirir.

O IFPI – Cocal sempre que necessita apurar os custos utiliza o método por absorção, que conforme afirma Martins (2010 p. 38) é um método “básico” e “muitas vezes falha como instrumento gerencial”. Além de este método ser “básico” a maneira que ele está sendo utilizado não é eficiente, principalmente quando se analisa do ponto de vista gerencial. Os críticos do método de custeio por absorção condenam o seu uso por entenderem que o rateio é arbitrário, que não identifica corretamente o custo a ser atribuído ao produto ou serviço produzido. O ABC, como afirma Slomski (2005 p. 85), "é o que mais se aplica na entidade pública de administração direta, pois já é hábito nessas instituições a definição de atividades, uma vez que o orçamento público é estruturado em programas, projetos e atividades." Os defensores do método ABC acreditam que as atividades, as ações desenvolvidas que realmente consomem recursos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Mesmo com a importância da utilização de um sistema de informações que possibilite o fornecimento de dados necessários para melhor gerenciar o processo de tomada de decisões, assim como preconiza a LRF. O estudo analisou as informações

fornecidas pelo setor de contabilidade do IFPI – Cocal e observou-se que a administração do *Campus* utiliza um sistema de custos em seu processo na tomada de decisões, porém este ainda não é satisfatório. O IFPI – Cocal utiliza-se de um sistema para registro das transações, porém não é capaz de fornecer e gerar informações para as decisões administrativas e o controle dos seus recursos. A apuração dos seus gastos e as informações que são geradas é obtida através das consolidações das despesas e receitas.

O estudo evidenciou que a ferramenta utilizada pelo setor de contabilidade não gera informações de custo que sejam capazes de apurar e avaliar o acompanhamento da gestão orçamentária, financeira e patrimonial da entidade.

Foi feito no referencial teórico uma abordagem sobre os métodos de custeio constatando na entidade um tipo de método existente, mesmo que não satisfatório. O método de custeio padrão pode ser utilizado como uma técnica auxiliar, que usada junto com outro método de custeio, o que seja julgado mais eficiente pela gestão, se tornam uma arma poderosa na tomada de decisão e venha a acompanhar a gestão orçamentária, financeira e patrimonial. Essas ferramentas de gestão são capazes de gerar informações com o intuito de reduzir os custos dos serviços sem perder competência da qualidade.

A contabilidade de custos se faz necessária devido à importância da apreciação dos dados contábeis para facilitar o desenvolvimento e a implantação da estratégia adotada pelas organizações, pois a contabilidade não é um fim em si mesma, mas um meio de ajudar a instituição a atingir seus objetivos. Por fim, trabalhar dentro do que a legislação fiscal vigente rege ainda está distante de chegar a um consenso da administração pública. Entretanto, a LRF vigora há quase dezenove anos o que torna o assunto necessário e urgente. Pois a mesma ainda não é conhecida por uma grande parte da sociedade que utiliza os serviços disponibilizados pelas instituições públicas, como o próprio IFPI – Cocal.

REFERÊNCIAS

BEUREN, I. M. et al. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2010.

BRASIL. Lei Complementar nº 101 de 04 de maio de 2000. **Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências**. Diário Oficial da União de 05.05.2000. Brasília, 2000.

BRASIL. Lei Complementar nº 4.320 de 17 de maio de 1964. **Estatui Normas Gerais de Direito Financeiro para elaboração e controle dos orçamentos e balanços da União, dos Estados, dos Municípios e do Distrito Federal.** Diário Oficial da União (s/d). Brasília. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis14320compilado.htm> Acesso em: 05 janeiro 2019.

BRASIL. Decreto-Lei nº 200 de 25 de fevereiro de 1967. **Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências.** Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/de10200.htm> Acesso em: 04 janeiro 2019.

BRASIL. Decreto-Lei nº 93.872 de 23 de dezembro de 1986. **Dispõe sobre a unificação dos recursos de caixa do Tesouro Nacional, atualiza e consolida a legislação pertinente e dá outras providências.** Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/de10200.htm> Acesso em: 06 janeiro 2019.

BRITO, Carlos Alberto Oliveira. **Uma contribuição ao processo de alocação dos custos conjuntos na indústria frigorífica de abate bovino: um estudo de caso.** 2002. 102 f. Dissertação (Mestrado) – Fundação Visconde de Cairú, Salvador, 2002.
Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm> Acesso em: 12 janeiro 2019.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Contabilidade gerencial: teoria e prática.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

Decreto Nº 6.976, de 7 de outubro de 2009. **Dispõe sobre o Sistema de Contabilidade Federal e dá outras providências.** Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2009/decreto/d6976.htm> Acesso em: 12 janeiro 2019.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectiva.** São Paulo: Atlas, 2009.

FACHIN, O. **Fundamentos de metodologia.** 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

FERREIRA, J. A. S. **Contabilidade de custos.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

KAPLAN, Robert S.; COOPER, Robin. **Custo e Resultado: o uso da contabilidade de custos na gestão estratégica.** 2. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2017.

LEONE, George S. G. **Curso de contabilidade de custos.** 2.ed. – São Paulo: Atlas, 2000.

MACIEIRA, Sílvio. VENTURA, Magda. **Como Elaborar Projeto, Monografia e Artigo Científico.** 5 ed. Rio de Janeiro: Freitas Bastos Editora, 2007.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de Custos.** 9 ed. São Paulo: Atlas, 2006

MAUSS, Cezar Volnei; SOUZA, Marcos Antonio De. **Gestão de custos aplicada ao setor público: modelo para mensuração e análise da eficiência e eficácia governamental.** São Paulo: Atlas, 2008.

MEGLIORINI, Evandir. **Custos: análise e gestão.** 2. ed. – São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

MOREIRA, D.A. **Administração da produção e operações.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

OLIVEIRA, S. L. de. **Tratado de metodologia científica:** projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1999.

PADOVEZE, Clovis Luis. **Controladoria Avançada.** São Paulo, Thomson, 2005.

PASSARELLI, João. **Orçamento Empresarial:** como elaborar e analisar. São Paulo, IOB – Thomson, 2004.

PEREZ JUNIOR, José Hernandez; OLIVEIRA, Luís Martins de; COSTA, Rogério Guedes. **Gestão Estratégica de Custos.** 6ª São Paulo: Atlas, 2010.

SANTOS, A. R. **Metodologia científica:** a construção do conhecimento. Rio de Janeiro: DP&A, 2000.

SLOMSKI, Valmor. **Controladoria e governança na gestão pública.** São Paulo: Atlas, 2005.

VICECONTI, Paulo Eduardo V.; NEVES, Silvério das. **Contabilidade de Custos:** um enfoque direto e objetivo. São Paulo: Frase, 1998.

REALIZAÇÃO:



ACESSE NOSSO CATÁLOGO!



WWW.SEVENPUBLI.COM

CONECTANDO O **PESQUISADOR** E A **CIÊNCIA** EM UM SÓ CLIQUE.