

# Revista Formadores

*Vivências e Estudos*

O PÚBLICO, O PRIVADO E O SOCIAL EM DIFERENTES MOVIMENTOS

Volume 11

Número 5

Dezembro 2018

ISSN: 2177-7780 • ONLINE

ISSN: 1806-5457 • IMPRESSA

## **EDITORIAL**

**O PÚBLICO, O PRIVADO E O SOCIAL EM DIFERENTES MOVIMENTOS**

Tânia Moura Benevides

## **ARTIGOS**

**A UTILIZAÇÃO DOS INDICADORES DE DESEMPENHO DE PESSOAL EM UMA EMPRESA DA CONSTRUÇÃO CIVIL EM RIO GRANDE - RS**

Cauna Seidler, Flávia Czarneski e Lucas Santos Cerqueira

**MOEDA SOCIAL: UMA ANÁLISE SOBRE SEU IMPACTO NA COMUNIDADE DE SANTIAGO DO IGUAPE – BA**

Walter Mateus da Silva Monteiro, Ana Caroline Santos Silva e Taianan Alves Uzeda Luna

**NIVEL DE EDUCACIÓN FINANCIERA DE ESTUDIANTES DE CUARTO MEDIO DE COLEGIOS TÉCNICO PROFESIONALES**

Jaime Lobos Cisternas

**FATORES QUE INFLUENCIAM A ESCOLHA PELO CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS: UMA PESQUISA COM ALUNOS INGRESSANTES EM UMA IES PRIVADA DO INTERIOR PAULISTA**

Airton Adelar Bauermann e Damaris Souza Públio

**A ADHOCRACIA COMO FERRAMENTA INOVADORA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA DO ESTADO DA BAHIA: O CENTRO DE MONITORAMENTO ONLINE DA SEFAZ-BA**

Rachel Rosemberg Mascarenhas e Egnaldo Barbosa Pellegrino

**O MOVIMENTO EMPRESA JUNIOR E SUA CONTRIBUIÇÃO AO DESENVOLVIMENTO DO RECÔNCAVO BAIANO**

Luana de Santana Ribeiro e Leandro Oliveira de Menezes



# Revista Formadores

*Vivências e Estudos*

O PÚBLICO, O PRIVADO E O SOCIAL EM DIFERENTES MOVIMENTOS

Volume 11

Número 5

Dezembro 2018

ISSN: 2177-7780 • ONLINE

ISSN: 1806-5457 • IMPRESSA

## EDITORA-CHEFE

**Profa. Dra. Tânia Moura Benevides**

Faculdade Adventista da Bahia/Universidade Federal da Bahia/Universidade Estadual da Bahia

## CONSELHO EDITORIAL

**Prof. Dr. Fabiano Leichsenring Silva**

Faculdade Adventista da Bahia

**Prof. Msc. Jezreel Santos de Melo**

Faculdade Adventista da Bahia

**Prof. Dr. Luiz Francisco Rocha e Silva**

Faculdade Adventista da Bahia

## AVALIADORES

**Prof. Msc. Ivo Pedro Gonzalez Júnior**

Faculdade Adventista da Bahia

**Profa. Msc. Ronicleia Ferreira Feitoza do Bomfim**

Faculdade Adventista da Bahia/Universidade Salvador

**Profa. Dra. Tânia Moura Benevides**

Faculdade Adventista da Bahia/Universidade Federal da Bahia/Universidade do Estado da Bahia

## REVISÃO E NORMALIZAÇÃO

Tânia Moura Benevides

## DIAGRAMAÇÃO

Elomar Xavier

## Website

<http://www.seer-adventista.com.br/ojs/index.php/formadores>

# Revista Formadores

## *Vivências e Estudos*

O PÚBLICO, O PRIVADO E O SOCIAL EM DIFERENTES MOVIMENTOS

Volume 11

Número 5

Dezembro 2018

### SUMÁRIO

#### EDITORIAL

O PÚBLICO, O PRIVADO E O SOCIAL EM DIFERENTES MOVIMENTOS

Tânia Moura Benevides

4

#### ARTIGOS

A UTILIZAÇÃO DOS INDICADORES DE DESEMPENHO DE PESSOAL EM UMA EMPRESA DA CONSTRUÇÃO CIVIL EM RIO GRANDE - RS

Cauna Seidler, Flávia Czarneski e Lucas Santos Cerqueira

6

MOEDA SOCIAL: UMA ANÁLISE SOBRE SEU IMPACTO NA COMUNIDADE DE SANTIAGO DO IGUAPE – BA

Walter Mateus da Silva Monteiro, Ana Caroline Santos Silva e Taianan Alves Uzeda Luna

26

NIVEL DE EDUCACIÓN FINANCIERA DE ESTUDIANTES DE CUARTO MEDIO DE COLEGIOS TÉCNICO PROFESIONALES

Jaime Lobos Cisternas

40

FATORES QUE INFLUENCIAM A ESCOLHA PELO CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS: UMA PESQUISA COM ALUNOS INGRESSANTES EM UMA IES PRIVADA DO INTERIOR PAULISTA

Airton Adelar Bauermann e Damaris Souza Públio

49

A ADHOCRACIA COMO FERRAMENTA INOVADORA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA DO ESTADO DA BAHIA: O CENTRO DE MONITORAMENTO ONLINE DA SEFAZ-BA

Rachel Rosemberg Mascarenhas e Egnaldo Barbosa Pellegrino

62

O MOVIMENTO EMPRESA JUNIOR E SUA CONTRIBUIÇÃO AO DESENVOLVIMENTO DO RECÔNCAVO BAIANO

Luana de Santana Ribeiro e Leandro Oliveira de Menezes

84

#### EDITORIAL

O segundo Caderno Geral, de 2018, da Revista Formadores – Vivências e Estudos, apresenta diferentes movimentos de organizações privadas e instituições públicas e sociais.

O caderno se inicia com um trabalho que se dispõe a analisar os indicadores de desempenho de pessoal e sua importância na gestão de pessoas em uma empresa de construção civil. Trata-se de uma análise de uma organização privada que está localizada no município de Rio Grande, no Rio Grande do Sul. O trabalho chega a conclusão que a implementação de políticas de benefícios e controle de desempenho poderia ajudar a empresa estudada a diminuir conflitos internos e aumentar seu desempenho produzindo com responsabilidade.

O segundo artigo analisa um dos instrumentos da economia solidária para o auxílio à população - Bancos Comunitários de Desenvolvimento – Nesse estudo, os autores buscaram avaliar a moeda social em sua função econômica, buscando entender o impacto da moeda social Sururu no faturamento do comércio de Santiago do Iguape/BA.

O nível de educação financeira de estudantes é o tema do terceiro trabalho publicado. O trabalho tem como título "***O nivel de educación financiera de estudiantes de cuarto medio de colegios técnico profesionales***", tendo por objetivo compreender um fenômeno relacionado à educação financeira no Chile.

Os fatores que influenciam a escolha pelo curso de ciências contábeis em uma IES privada do interior paulista é a temática central do quarto artigo publicado. Este artigo tem como objetivo identificar quais são os fatores que influenciam/atraem os alunos a cursar Ciências Contábeis em uma IES privada do interior do estado de São Paulo.

Rachel Rosemberg e Egnaldo Pellegrino apresentam um estudo sobre a adhocracia na SEFAZ-BA. O estudo explora a interação entre novos métodos administrativos – mais precisamente a adhocracia – e projetos inovadores com a dinâmica da administração pública, tendo como caso observado o Centro de Monitoramento Online (CMO) da Secretaria da Fazenda do Estado da Bahia. Busca-se nesse estudo de caso analisar e discutir os principais resultados e obstáculos encontrados na introdução de um projeto baseado na adhocracia em uma organização pública.

Por fim, no sexto e último trabalho dessa edição, analisa-se o movimento de empresas juniores. Aqui se busca identificar como o Movimento Empresa Junior contribui para o desenvolvimento do Recôncavo Baiano, apresentando as características e os serviços prestados ao mercado.

# Revista Formadores

## *Vivências e Estudos*

O PÚBLICO, O PRIVADO E O SOCIAL EM DIFERENTES MOVIMENTOS

### EDITORIAL

O trabalho mostra que estas empresas têm auxiliado o desenvolvimento da região na medida que visa a formação de um país mais empreendedor, com melhores empresas, com melhores estruturas gerenciais, buscando um cenário competitivo mais igualitário.

Desejo à todos uma ótima leitura!

Tânia Moura Benevides

## Cauna Seidler

cauanaseidler@gmail.com

Graduada em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande (FURG).

## Flávia Czarneski

flavia.furg@gmail.com

Pós Doutora em Engenharia Oceânica pela COPPE/UFRJ; Doutora em Engenharia de Produção e Mestre em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC); Graduada em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande (FURG). Professora Adjunta do Instituto de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis (ICEAC) da Universidade Federal do Rio Grande (FURG). Atua nos cursos: Graduação em Administração; Especialização (lato sensu) em Gestão Pública Municipal; Mestrado em Administração Pública (PROFIAP) e Mestrado em Contabilidade (PPGCont / ICEAC / FURG). Linhas de pesquisa: Pesquisa em Administração e Contabilidade; Gestão Estratégica de Pessoas; Inovações Gerenciais; Mudanças Organizacionais e Indicadores de Desempenho.

## Lucas Santos Cerqueira

lucasscerqueira@gmail.com

Doutor em Desenvolvimento Regional e Urbano na Universidade Salvador (UNIFACS). Doutorando em Educação Ambiental pelo Programa de Pós Graduação em Educação Ambiental (PPGEA) da FURG. Mestre em Administração Estratégica na Universidade Salvador (UNIFACS) e graduação em Administração com Gestão da Informação pela União Metropolitana de Educação e Cultura (UNIME). Atualmente é professor Adjunto na Universidade Federal do Rio Grande (FURG) e coordenador do curso de Administração da Universidade Federal do Rio Grande (FURG), atuando no Instituto de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis ICEAC/FURG. Atuando também no planejamento e gestão da Educação à Distância na FURG, mais especificamente na SEAD - Secretaria de Educação à Distância na coordenação do Núcleo de Comunicação e Integração. Tem experiência na área de Administração, atuando principalmente nos seguintes temas: tecnologia da informação nas organizações, indústria de software, sistemas de informação nas organizações, governança, participação social, relação Estado e Sociedade e gestão dos recursos hídricos.

Faculdade Adventista da Bahia

BR 101, Km 197 – Caixa Postal 18 –  
Capoeiruçu - CEP: 44300-000 - Cachoeira, BA

Recebido em 09/setembro/2018

Aprovado em 05/novembro/2018

Sistema de Avaliação: Double Blind Review

## A UTILIZAÇÃO DOS INDICADORES DE DESEMPENHO DE PESSOAL EM UMA EMPRESA DA CONSTRUÇÃO CIVIL EM RIO GRANDE - RS

### RESUMO

Este trabalho foi elaborado com o objetivo de analisar os indicadores de desempenho de pessoal e sua importância na gestão de pessoas em uma empresa de construção civil. Para isso, estudou-se uma empresa localizada no município de Rio Grande. A empresa escolhida conta com cerca de 100 trabalhadores diretos e 30 indiretos. Neste trabalho se optou por fazer uma análise qualitativa de ordem exploratória e descritiva. Em relação aos indicadores foi verificado que a empresa não buscava medir o desempenho do pessoal e não utilizava controles básicos como planilhas eletrônicas, além disso, foi verificado que a empresa foca, na maioria das vezes, na produção desconsiderando fatores como segurança do trabalho e meio ambiente, utilizando-se de horas extras excessivas, quase que diariamente, para alcance de metas, não considerando a fadiga e doenças ocupacionais que podem surgir do trabalho excessivo. Por fim, verificou-se que a implementação de políticas de benefícios e controle de desempenho ajudaria a empresa estudada a diminuir conflitos internos e aumentar seu desempenho produzindo com responsabilidade.

### Palavras-chave:

Indicadores de desempenho de pessoal. Gestão de pessoas. Construção Civil.

### 1. INTRODUÇÃO

O avanço tecnológico modifica as formas de produção constantemente e gera novas formas de negócios, a concorrência vem sendo ampliada pela globalização com a inserção de novos *playeres* e a constituição de um único mercado, crise ambiental, aprofundamento da

SEIDLER, Cauna; CZARNESKI, Flávia; CERQUEIRA, Lucas Santos. **A utilização dos indicadores de desempenho de pessoal em uma empresa da construção civil em Rio Grande – RS.** Revista Formadores - Vivências e Estudos, Cachoeira - Bahia, v. 11, n. 6, p. 6 - 25, dez, 2018.

flexibilização do capital e fortalecimento do capital financeiro frente ao produtivo, elementos que adicionam intensidade na relação entre empresa, consumidor e mercado. É um processo de constante ebulição, com cenários voláteis e intensos em competição. Reflexo de uma economia capitalista cada vez mais automatizada, centrada em atividades que usam Tecnologia da Informação (TI), mais concentrada, que geram transformações nas atividades e nas relações de trabalho, pois o desemprego estrutural e a metamorfose no mundo do trabalho é uma característica do capitalismo atualmente (CASTELLS, 1999).

As organizações constantemente sofrem transformações, reformulam seus processos e gerenciam seus ativos na busca por produtividade e competitividade, objetivando mais lucro ao mesmo tempo que lutam por sobrevivência e expansão. A gestão eficiente dos recursos e a forma como as organizações se relacionam com os seus funcionários podem ser elementos que as condicionem a uma condição superior aos seus concorrentes. Nessa linha, entender a gestão de pessoas como estratégico é essencial, pois tem a função de gerar competências necessárias, desenvolver políticas de melhoria contínua, motivação e qualidade de vida dentro das organizações. “Para garantir que haja contínuo equilíbrio entre empresa e pessoas, é necessário um conjunto de políticas e práticas organizacionais que sirvam de base na sustentação do equilíbrio e dos processos” (BALDUCCI; KANAANE, 2007, p.136).

Homem, Oltramari e Bessi (2009, p. 212) observam que “as organizações buscam, cada vez mais, estratégias para aumentar suas forças competitivas. Tais estratégias passam, via de regra, pelas mudanças nos processos de gestão e pela obtenção de melhores fatias de mercado”. Desta maneira, a gestão de pessoas busca ir de encontro com esses fatores e está apoiada nos gestores responsáveis, cada um na sua área, mais interligados na busca de melhoria para os processos (TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2006).

Os indicadores de desempenho ou sistemas de mensuração surgem da necessidade de se manter o controle sobre coisas e pessoas, eles permitem uma melhor visão do trabalho, tanto no que diz respeito ao passado quanto com a visão para o futuro, são ferramentas essenciais para extrair informações para o setor de Recursos Humanos (RH) estratégico e ajudam no desenvolvimento do trabalho - de como ele pode ser pensado e também pode refletir a saúde da empresa (FERRARO, 2012).

Dutra (2003) afirma que a avaliação de desempenho é essencial e que não existe gerenciamento sem a aplicação de avaliações de desempenho. Para ele, avaliar o desempenho de uma organização consiste em atribuir valor aquilo que a organização considera relevante em conjunto com seus objetivos estratégicos analisando em que nível de desempenho a própria organização se encontra para assim promover ações de melhoria. A utilização dos indicadores pode ser favorável também no sentido que “a presunção de controle- em qualquer ambiente -tende a modificar o comportamento das pessoas” (ASSIS, 2014, p. 56).

O estudo tem como objetivo analisar os indicadores de desempenho de pessoal adotados por uma empresa de construção civil localizada no Rio Grande do Sul. Como forma de alcançar tal objetivo, definiu-se os seguintes objetivos específicos: levantar os indicadores de desempenho de pessoal utilizados na gestão de pessoas; verificar a relação dos indicadores de desempenho com

a gestão de pessoas e discutir a importância desses indicadores de desempenho para a gestão da organização.

O trabalho se justifica pela necessidade da produção de trabalhos de cunho científico que avaliem a utilização de técnicas e ferramentas gerenciais pelas organizações, na gestão de pessoas dentro do atual contexto de competição e aprofundamento dos conflitos da relação capital trabalho. Além disso, o estudo de caso em uma organização local, nesse caso em uma empresa da cidade do Rio Grande no Rio Grande do Sul (RS), é essencial para compreensão da realidade de empresas brasileiras e regionais, ou seja, produção de conhecimento de cunho nacional e local.

A gestão de pessoas se torna importante na medida em que traz para as organizações meios e técnicas adequados para a melhoria de desempenho de pessoal (SCHIKMANN, 2010). Como as ferramentas de indicadores de desempenho, utilizadas para medir desempenho, que se tornam essenciais para a análise em tomada de decisões dentro de uma organização (FERRARO, 2012). Cabe ressaltar que o objetivo do trabalho não é dizer porque determinado resultado foi encontrado, mas sim mostrar que os indicadores são fontes confiáveis e disponíveis na organização, e que sua utilização constante e adequada auxiliará no desenvolvimento da competitividade da empresa.

## **2. INDICADORES DE DESEMPENHO DE PESSOAL**

Os profissionais de gestão de pessoas medem e controlam o desempenho com a finalidade de avaliar os investimentos realizados, se estes investimentos estão tendo retorno e estudam maneiras de melhorar os processos através dos indicadores (ULRICH, ALLEN, BROCKBANK; YOUNGER; NYMAN, 2011). Para Ferraro (2012, p. 59) “a avaliação através de indicadores é a melhor forma de demonstrar à cúpula de uma organização o retorno que dado investimento dará”. Indicadores assumem papel central, por configurarem instrumentos capazes de fornecer informações no processo de tomada de decisão (NASCIMENTO; BORTOLUZZI; DUTRA; ENSSLIN, 2011).

Para Assis (2014), os processos de melhoria dentro de uma organização dependem de avaliações, medições e diagnósticos para evolução dos processos e gerar valor, medir é fundamental para se determinar um ponto de chegada, determinar estratégias, entender os processos, mobilizar recursos, reforçar ações, reconhecer esforços e recompensar empenho e comprometimento.

Para Silveira e Maestro (2013) a mensuração dos dados permite que as organizações atuem preventivamente com as práticas que não são eficazes e acabam por desgastar o processo, assim decidindo melhor onde investir e direcionando melhor o desempenho dos indivíduos. Assis (2014) salienta que informações repassadas sem a devida verificação dos dados são prejudiciais para a organização, pois quando se processa métricas de maneira a apenas cumprir processos burocráticos sem a devida responsabilidade, esses indicadores perdem o sentido e acabam por distorcer informações.

Dutra (2003) destaca aspectos que não seriam possíveis de serem feitos pelos gestores sem os indicadores de desempenho: comunicar a seus colaboradores as expectativas de desempenho esperadas pela organização; saber o que está acontecendo em cada área de atuação da organização; identificar os aspectos deficientes e/ou eficientes no desempenho da organização, gerando oportunidade de eliminação ou revisão deles; fornecer feedback aos colaboradores que demonstrarem um desempenho aquém do planejado pela organização; identificar os aspectos que apresentam melhor desempenho; tomar decisões baseadas em informações sólidas, transparentes que possam ser justificadas.

Assis (2014) analisa que os indicadores podem ser de natureza quantitativa, quando são processos derivados de tempo, custo, qualidade ou quantidade sem que haja julgamento pessoal e subjetivo, ou qualitativos quando derivados da percepção humana e potencialmente influenciada. Para ele os indicadores podem ser separados também em eficiência ou eficácia e simples ou compostos. Ele também cita algumas dificuldades, dentro do setor de Recursos Humanos, para um bom gerenciamento de indicadores de desempenho, são elas: falta de sensibilidade para o tema, quando os próprios profissionais de RH não consideram os indicadores importantes; falta de utilidade, quando embora possa ser importante para o profissional de RH, mas não é para a alta gestão da empresa; falta de tempo ou de recursos humanos, quando não há tempo para correta coleta e apuração dos dados e os processos operacionais são priorizados; falta de recursos de informática, quando os recursos não são suficientes para a manutenção efetiva desses dados; falta de conhecimento, quando não há conhecimento técnico para o desenvolvimento e monitoramento dos indicadores; falta de consistência dos dados, quando não são eficientes nem eficazes para avaliar os processos de RH.

## **2.1 ABSENTEÍSMO E ROTATIVIDADE**

As empresas, em constante busca por competitividade, têm seu processo produtivo cada vez mais intenso. Do trabalhador, por sua vez, é extraído a mais valia, intensificado seu ritmo de trabalho e estendendo sua jornada, porém quando esse trabalhador não comparece ao seu posto de trabalho ou quando há uma rotatividade expressiva dentro da empresa, a organização perde em produtividade e em consequência perde também na parte financeira. Para Vasconcelos e Faria (2007) a rotatividade e o absenteísmo são as situações que mais preocupam os gestores das organizações.

Assis (2014) define absenteísmo como faltas ou atrasos que são justificados ou não e alerta que suas causas podem estar relacionadas ao nível de satisfação dos empregados, que por sua vez podem ser derivadas de conflitos com superiores ou as políticas da empresa.

O absenteísmo e a rotatividade representam um grande desafio para os gestores das empresas é uma preocupação pelos elevados custos e perda de produção. Esses fatores podem ter alguns motivos que muitas vezes independe da decisão do empregado, como ocorre nas doenças e

acidentes graves. Por outro lado, o absenteísmo pode, também, demonstrar uma rejeição ao trabalho, insatisfação com o salário, com as políticas da empresa ou com as condições de trabalho (MARQUES, 2016).

Marques (2016) relata que o absenteísmo aparece como um problema gerencial que deve ser incorporado e trabalhado pela área de Recursos Humanos em conjunto com a área de saúde, segurança do trabalho e do corpo de gestores para que deem apoio ao problema facilitando o desenvolvimento de programas e eventos que gerem bem-estar aos funcionários. O RH por sua vez tem o papel de investigar os indicadores de absenteísmo e desenvolver políticas de motivação. Assim as organizações devem traçar suas diretrizes dos programas de incentivo, tornando o ambiente de trabalho em algo desafiador aguçando a capacidade criativa das pessoas (SOUSA, 2013).

Para a análise de absenteísmo pode se usar os indicadores demográficos de forma a ter uma visão ampla dessa medição. Assis (2014) demonstra que para calcular o índice de absenteísmo total devemos dividir o número de horas não trabalhadas, decorrentes de faltas ou atrasos, pelo número total de dias ou horas disponíveis para o trabalho multiplicado pelo número de trabalhadores.

$$\text{Absentismo total} = \frac{\text{N}^{\circ} \text{ de dias não trabalhados}}{\frac{\text{N}^{\circ} \text{ de Empregados} \times \text{N}^{\circ} \text{ de dias úteis}}{2}}$$

O autor relata que esse índice é geralmente apresentado através de um gráfico de linha para dar mais visibilidade às oscilações, pode ser também comparado com outros períodos e utiliza-se de expectativas máximas- metas para comparação. O absenteísmo pode também ser calculado desconsiderando as faltas ou atrasos que são consideradas justificáveis pela empresa. O autor salienta que o absenteísmo é um indicador quantitativo, ajuda na compreensão do que está acontecendo, mas não dos motivos.

O *turnover* por sua vez “é a média dos indicadores de entrada (admissão) e saída (desligamento)” (ASSIS, 2014, p. 63). O *turnover* tem a intenção de captar a flutuação entre a entrada e saída de pessoal da organização, para que a partir desses dados possa avaliar impactos negativos com rotatividades não desejadas pela organização. O *turnover* global considera todas as entradas (admissões) e saídas (desligamento e demissões) dentro da organização, sem levar em conta fatos específicos e é calculado pela seguinte fórmula:

$$\text{Turnover Global} = \frac{\text{N}^{\circ} \text{ de admissões (no mês)} + \text{N}^{\circ} \text{ de demissões (no mês)}}{2 \times \text{N}^{\circ} \text{ de empregados mês anterior}}$$

Algumas empresas não entendem o turnover como algo negativo, pois tem na sua estratégia de desenvolvimento dos profissionais a rotatividade. Um pequeno índice de rotatividade pode agregar valor à organização, possibilitando a entrada de novos colaboradores (BORGES; RAMOS, 2011).

Quando o percentual obtido pelo índice de rotatividade é transformado em custo da rotatividade esse aspecto negativo é melhor percebido. A criação de um novo posto de trabalho ou o desligamento de um funcionário pela extinção de um posto não deve ser contabilizado como turnover (ASSIS, 2014).

Para Pinheiro e Souza (2013) o alto índice de rotatividade está ligado à má gestão de pessoas e a falta de planejamento. Os autores Strapasson, Concolato e Ferreira (2007) entendem que o planejamento de pessoal precisa ter um conhecimento profundo a respeito da rotação de pessoal. Para eles é preciso identificar os motivos da flutuação de funcionários entre uma organização e o seu ambiente externo para que esse fator não fuja do controle da organização, pois a perda de pessoas significa perda de conhecimento, de capital intelectual, como também entendimento e de domínio dos processos.

Strapasson, Concolato e Ferreira (2007) separam as causas da rotatividade em organizacionais, externas a organização e individuais.

- Organizacionais: falta de critério tanto na entrevista de seleção, quanto no desligamento; a política salarial e de benefícios da organização; o tipo de supervisão exercido sobre o pessoal; as oportunidades de crescimento oferecidas pela organização; o tipo de relacionamento humano dentro da organização; condições físicas e ambientais de trabalho da organização; os critérios e programas de treinamento de recursos humanos; critérios de avaliação do desempenho; o grau de flexibilidade das políticas da organização.

- Externas a organização: aquecimento da oferta de empregos; a conjuntura econômica; mudanças tecnológicas.

- Individuais: inadequação dos trabalhadores; mudança de município ou de estado; busca de melhores salários, insatisfação no trabalho; razões ligadas à idade, saúde e família; condições socioeconômicas dos funcionários.

Na visão de Borges e Ramos (2011) uma ferramenta que deve ser usada para se ter um entendimento dos índices elevados de rotatividade é a entrevista de desligamento. Os autores também alertam que a rotatividade de pessoal tem inúmeros aspectos negativos, principalmente quando exercida pela empresa no sentido de obter em curto prazo, alguns resultados que podem ser falsas vantagens, como a redução de pessoal sem um planejamento adequado.

A partir disso se entende que tanto a rotatividade quanto o absenteísmo podem ser prejudiciais as empresas e que seu controle e mensuração deve ser constante, suas causas devem ser investigadas para que a empresa a partir disso possa tomar medidas que colaborem tanto para uma maior saúde organizacional como para a diminuição de custos e perda de produtividade com esses fatores.

## 2.2 HORA HOMEM TREINAMENTO (HHT)

O treinamento de pessoal é um importante mecanismo utilizado pelas organizações. Um dos seus propósitos mais tradicionais está relacionado à identificação e à superação de deficiências no desempenho de empregados, como também à preparação de empregados para novas funções e a adaptação de pessoal à introdução de novas tecnologias no trabalho (ANDRADE; CASTRO, 1995). Elencado a isso se entende que as práticas de gestão de pessoas relacionadas a desenvolvimento e treinamento de pessoal são capazes de elevar o valor do capital humano (SILVEIRA; MAESTRO, 2013). A partir disso, Bastos (2000) relata que é importante se ter planos de treinamento e desenvolvimento relacionados a estrutura da empresa, pois promover treinamentos sem qualquer plano ou necessidade orientado para objetivos e metas organizacionais não traduz benefício para o pessoal nem para a organização e acabam por ser vistos como despesas em vez de investimentos. Os indicadores são essenciais, pois saber por que treinar é uma forma de saber o que mudar para se alinhar as necessidades dos indivíduos com a organização. Para Ferraro (2012) profissionais bem treinados refletem a imagem da empresa e são peça chave no crescimento econômico, uma equipe bem treinada colabora para o resultado final de qualquer processo.

Segundo os autores Bastos (2000) e Assis (2014), alguns instrumentos permitem avaliar os resultados de treinamentos, tais como teste, questionários, entrevistas, entre outros. Para se ter uma visão adequada de como estão os processos de Treinamento dentro da empresa utiliza-se o indicador de Hora Homem Treinamento que é o indicador mais completo para expressar a política de valorização de recursos humanos, esse indicador é relativo ao percentual de pessoal que realiza treinamento. Assim o HHT é medido a partir das informações relativas a quantidade de treinamentos, tipo de eventos, duração e investimentos realizados. Este valor relacionado com o efetivo de pessoal permite conhecer a quantidade de horas destinadas para treinamento num determinado período, esse cálculo de HHT é obtido pela quantidade total de horas em treinamento e desenvolvimento dividido pelo total de efetivo de pessoal, considerando mesmo os que não foram submetidos a nenhum tipo de treinamento.

$$\text{HHT} = \frac{\text{Total de Horas em T\&D}}{\text{Número de Empregados}}$$

Pomi apud Assis (2014) elenca que outro ponto importante deve ser levado em conta, que apenas indicadores quantitativos não são suficientes para avaliar a qualidade e o retorno de investimento em processos de treinamento. Desta maneira, Assis (2014) elenca outro tipo de indicadores que podem ser utilizados para medir a efetividade dos processos, medir a opinião do público treinado, como o nível de aprendizado, de compreensão dos participantes, e opinião sobre quem conduziu o evento já que os eventos de Treinamento e Desenvolvimento tem o objetivo de atender certas demandas.

## 2.3 PRODUTIVIDADE

Os objetivos dos indicadores de produtividade referem-se a análise da evolução do desempenho dos colaboradores de uma empresa de maneira a comparar se a produtividade está sendo alcançada, analisando fatores internos e externos. Para Bancalero (2006) o desenvolvimento de uma cultura focada no desempenho tem que estar conectada aos objetivos e deve ser amplamente visualizada, deve-se, a partir disto, eliminar os processos pouco produtivos, avaliar e acompanhar o desempenho dos colaboradores e focar no desenvolvimento dos colaboradores que se mostrem engajados na cultura da empresa, além de reforçar o valor através de sistemas de recompensas, recompensando desempenhos excepcionais e penalizando desempenhos abaixo do esperado. Essas recompensas, por sua vez, devem ser vistas pela gestão da empresa como um investimento e não custo. O índice de produtividade geral pode ser obtido através da equação abaixo, segundo Bancalero (2006):

$$\textit{Produtividade} = \frac{\textit{Total de unidades produzidas}}{\textit{Total de horas de produção}}$$

A produtividade também pode ser medida considerando cada recurso, se for entendida a produtividade como a razão entre quantidade de produtos ou serviços produzidos e a quantidade necessária de recursos em um determinado tempo se pode, a partir daí, medir produtividade conforme cada recurso, sendo: produtividade de capital, dada pela razão entre produção e ativo; produtividade de materiais, dada pela razão entre produção e gastos em materiais; produtividade de mão de obra, dada pela razão entre produção e quantidade de horas de mão de obra demandadas (PEREIRA; GARCIA, 2006).

## 2.4 TAXA DE EFETIVAÇÃO E DESLIGAMENTO

Para Ferraro (2012), a taxa de efetivação nada mais é que a taxa de permanência na organização ao término do período de experiência do funcionário, o que, por sua vez, está diretamente ligado ao processo de seleção e as políticas de retenção de talentos. Para o autor, um colaborador que não permanece após o período de experiência gera custos que poderiam ser evitados se o processo seletivo fosse adequado. Para Assis (2014) a taxa de efetivação pode ser relacionada com o índice de retenção, pois este analisa também a taxa de permanência do colaborador em um determinado período de tempo. Para Peloso e Yonemoto (2010) é necessário que as empresas tenham um objetivo bem definido na hora de realizar a gestão de talentos de maneira a desenvolver políticas de retenção de talentos.

Já o objetivo da taxa de desligamento é acompanhar e conhecer interna e externamente os índices

de pessoal que deixa a empresa. Esse desligamento pode ser de forma voluntária quando é o trabalhador que pede o desligamento, ou por iniciativa da empresa. Desta maneira é importante analisar esses índices, pois uma taxa elevada de abandono pode ser um indicativo de problemas na gestão da empresa (BANCALEIRO, 2006). Para Assis (2014) os indicadores de desligamento têm a função de auxiliar na identificação do impacto percentual das saídas, tanto das demissões quando os pedidos de demissão sobre o quadro geral de empregados usando como base o número de empregados no mês anterior, outras variáveis também podem ser levadas em conta de forma a analisar os motivos desses desligamentos, como as demissões por justa causa, mortes de empregados e aposentadoria, esse indicador analisado em conjunto com a taxa de efetivação auxilia na análise da rotatividade e seus motivos. O cálculo, segundo Assis (2014) de indicador geral de desligamento é obtido através da seguinte equação:

$$\textit{Taxa de desligamento} = \frac{\textit{N}^{\circ} \textit{ de desligamentos no mês}}{\textit{N}^{\circ} \textit{ de empregados no mês anterior}}$$

Para Zucatti (2012), os custos de desligamento de pessoal são de difícil mensuração devido as suas variáveis, pois esses além dos custos com rescisão e exames demissionais também devem estar relacionados com o aumento de horas extras para manter a produtividade devido à falta de mão de obra, como também aos custos de contratação e treinamento de pessoal substituto, entre outros. Para a autora, um método eficaz na tentativa de elencar os motivos de desligamento, através da coleta de informações, é a entrevista de desligamento. Chiavenato apud Zucatti (2012) elenca como principais abordagens que devem ser feitas pelo superior imediato na entrevista de desligamento como: a impressão do colaborador desligado sobre a empresa, sobre a política de gestão de pessoas, sobre o relacionamento com seus superiores e colegas, nível de satisfação com a posição ou cargo que ocupava, sobre horário de trabalho, remuneração e benefícios.

### **3. MATERIAIS E MÉTODOS**

Neste trabalho se optou por fazer uma análise qualitativa de ordem exploratória e descritiva, onde o método utilizado será um estudo de caso em uma indústria situada no município de Rio Grande. A empresa escolhida conta com cerca de 100 trabalhadores diretos e 30 indiretos.

Para Oliveira (2011) a pesquisa qualitativa é entendida como uma expressão genérica que compreende atividades ou investigação que podem ser denominadas específicas. Já o estudo de caso, segundo Yin (2005), é caracterizado pelo estudo profundo dos fatos e objetos de investigação que permite um conhecimento da realidade dos fenômenos pesquisados, é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto da

vida real.

Segundo Gil (2002) a pesquisa exploratória tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema e torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. Esse tipo de pesquisa geralmente envolve: (a) levantamento bibliográfico; (b) entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; e (c) análise de exemplos que estimulem a compreensão.

A pesquisa descritiva exige do investigador uma série de informações sobre o que deseja pesquisar. Esse tipo de estudo pretende descrever os fatos e fenômenos de determinada realidade (TRIVIÑOS, 1987).

Para a coleta de dados foi utilizado a técnica de entrevista semiestruturada com os gestores da empresa e os colaboradores. Segundo Roesch (2010) a entrevista semiestruturada se trata de um método de coleta de dados que se utiliza de questões que permitem que o entrevistador entenda e capte as perspectivas dos entrevistados.

As entrevistas foram realizadas com três gestores e dezenove colaboradores. Os dados também foram coletados através do método de observação que, segundo Triviños (1987) Observar é destacar de um conjunto de fatores algo especificamente analisando suas características descobrir seus aspectos aparências, até captar, se for possível, sua essência numa perspectiva específica e ampla, ao mesmo tempo, de contradições, dinamismos, de relações.

Também foi utilizado a análise documental, com o intuito de medir os indicadores de desempenho de pessoal propostos no presente trabalho. A pesquisa documental se refere a fonte de coleta de dados restrita a documentos, escritos ou não, constituindo o que se denomina de fontes primárias e podem ser feitas no momento em que o fato ocorre ou depois (MARCONI; LAKATOS, 2003).

Para a análise foi utilizado o levantamento de dados junto ao Departamento de Recursos Humanos – análise documental, bem como os dados das entrevistas realizadas. Os dados utilizados para análise dos indicadores foram coletados por meio de informações obtidas em abril, maio e junho de 2017, bem como de dados fornecidos pelo setor de Recursos Humanos.

Os indicadores escolhidos para análise na empresa em estudo são os relacionados ao setor de Recursos Humanos, apresentados na revisão teórica do presente trabalho, que são: Indicador de absenteísmo, rotatividade, hora homem treinamento, produtividade, taxa de efetivação e taxa de desligamento. A análise dos indicadores se torna útil para a identificação de problemas organizacionais.

Por fim, se utilizou a técnica de análise de conteúdo para a compreensão dos dados coletados nas entrevistas. Lakatos e Marconi (1991) registram ser essa a principal fase da pesquisa, uma vez que a análise busca evidenciar as relações entre o fenômeno estudado e outros fatores. Segundo os autores, a interpretação dos dados procura dar um significado do material coletado em relação aos objetivos propostos. Assim, nesta etapa, faz-se a descrição e a análise dos dados obtidos na pesquisa de campo, confrontando-as com os referenciais teóricos.

A seguir apresenta-se o Quadro de Análise proposto para o trabalho, Quadro 1.

CONCEITO	DIMENSÃO	INDICADORES	FONTE DE DADOS	AUTORES
<b>Indicadores de Desempenho de Recursos Humanos</b>	Perfil: técnico e pessoal	Idade Sexo Escolaridade Experiência profissional Tempo na empresa	Entrevista semiestruturada com os colaboradores e gestores	Triviños (1987) Sarathy e Barbosa (1981)
	Realização do trabalho	Satisfação no trabalho Motivos de faltas/ausências Promoção Recompensas Salários/benefícios Segurança Acidentes de trabalho Relação com a chefia Jornada de trabalho	Entrevista semiestruturada com os colaboradores  Pesquisa documental  Observação	Bancaleiro (2006) Druck (2011) Gaulke e Nicoletti (2007) Marques (2016) Marques (2016) Vasconcelos e Faria (2007)
	Gerenciamento	Medidas de desempenho Retenção de pessoal Entrevistas de desligamento Treinamentos Satisfação Avaliação de desempenho Atrasos/faltas Promoção Recompensas Salários/benefícios Segurança Acidentes de trabalho Jornada de trabalho	Entrevista semiestruturada com os gestores  Pesquisa documental  Observação	Bancaleiro (2006) Borges e Ramos (2011) Druck (2011) Espíndola e Cruz (2014) Gaulke e Nicoletti (2007) Oliveira <i>et al.</i> (2012) Pinheiro e Souza (2013) Reginatto (2004) Silva (2010) Silva e Alvarães (2012) Vasconcelos e Faria (2007)
	Medição dos indicadores	Absenteísmo Rotatividade Hora Homem Treinamento Produtividade Taxa de Efetividade Taxa de Desligamento	Entrevista semiestruturada com a supervisora de RH  Pesquisa documental	Andrade e Castro (1996) Assis (2014) Bancaleiro (2006) Borges e Ramos (2011) Ferraro (2012)

**Quadro 1 – Quadro de análise.**

Fonte: Elaborado pelos autores

#### 4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

A empresa estudada é uma empresa brasileira do ramo de engenharia de projetos e construção civil pesada, com sua sede situada no Paraná. A empresa foi fundada em 1986 e realiza obras em diversos ramos de engenharia e infraestrutura por diversas partes do Brasil, especializada em construções de pontes, viadutos, terminais, estruturas portuárias, dragagem, hidrovias entre outros.

A fase de coleta de dados iniciou primeiramente com um pedido formal para a coordenação da obra sobre a realização da pesquisa, foram apresentados todos os dados que seriam necessários

e documentos descrevendo o trabalho, e como seriam realizadas as entrevistas. Logo após a liberação iniciou-se uma observação, pelo pesquisador, do ambiente de trabalho e extensão da obra. A seguir, começou-se a realização das entrevistas com diversos colaboradores da empresa.

Nas primeiras entrevistas participaram cinco colaboradores (pedreiros e operadores), após foi realizada a entrevista com o responsável pela obra. Todos os colaboradores e gerência foram solícitos em participar da pesquisa. As perguntas realizadas foram diferentes para a gerência e colaboradores.

Foram utilizados dois roteiros de entrevistas e as mesmas foram realizadas de forma individual, sem a presença de chefia ou outros colaboradores. Conforme o andamento das atividades, as entrevistas foram sendo intercaladas entre gestores e colaboradores. As entrevistas, coleta de documentos e observação do ambiente de trabalho ocorreram nos meses de abril, maio e junho de 2017.

Entre os colaboradores entrevistados estão, pedreiros, técnico de segurança do trabalho, auxiliar de compras, assistente de recursos humanos, comprador, auxiliar de topografia, topógrafo, engenheiro geral, engenheiro, operador de máquinas, assistente de laboratório, encarregados de obra, técnico de meio ambiente e serviços gerais. Foram feitas no total 22 entrevistas, sendo 19 colaboradores e 3 gestores (supervisora, engenheiro e gerente).

Entre os entrevistados, os com mais tempo de empresa foram os gestores que estão na empresa há mais de dois anos e têm mais de cinco anos de profissão. O gerente está há cinco anos no cargo e possui uma experiência de treze anos na função. Entre os colaboradores, oito deles relataram estar há um ano ou menos na empresa e outros oito relataram estar há quase dois anos na empresa. Somente um tem mais de três anos de empresa. Segundo Sarathy e Barbosa (1981) o colaborador que permanece mais tempo em determinada empresa adquire experiência e habilidade no desempenho de suas tarefas, alcançando produtividade mais elevada, colaborando assim para uma produtividade eficiente.

Em relação ao tempo de profissão, sete dos colaboradores entrevistados relataram ter menos de três anos de profissão, cinco têm menos de seis anos de profissão, três têm entre seis e nove anos na profissão e dois deles têm mais de nove anos de profissão. As experiências anteriores dos colaboradores se tornam importantes a medida que qualificam o colaborado para exercer as suas funções. Para Sarathy e Barbosa (1981) um novo colaborador sem experiência, além de diminuir o ritmo de produção ainda necessitará de mais treinamentos para desenvolver suas tarefas o que acarretará em gastos maiores por parte da empresa.

Nas entrevistas com os gestores, quando perguntado sobre os indicadores de desempenho utilizados nesta operação, o gerente relatou que alguns indicadores como, por exemplo, a rotatividade e o absenteísmo são analisados pela empresa; porém não foi dada a continuidade do uso destas ferramentas. O engenheiro e a supervisora de RH responderam que não utilizam nenhum indicador de desempenho. Segundo Assis (2014) Através da análise de indicadores é possível comparar resultados de diferentes períodos, identificar pontos de melhoria e propor ações de melhoria.

Ao questionar se encontravam dificuldade para retenção de mão de obra, o gerente relatou que em alguns cargos mais específicos sim, pois não se encontra pessoal qualificado e, em geral, os *“trabalhadores por qualquer coisinha já querem sair”*. Segundo ele, a empresa tenta manter somente os profissionais com qualificação de difícil recrutamento no mercado, como os topógrafos, operadores e segurança do trabalho. Já o engenheiro e a supervisora de RH relataram que a dificuldade está na falta de benefícios dados pela empresa, *“a empresa só oferece o salário”*, disse o engenheiro. A empresa não tem benefícios que atraiam os funcionários, *“qualquer benefício que outra empresa ofereça eles já vão”*, disse a supervisora de RH. Para Gaulke e Nicoletti (2007) um programa de benefícios atende normalmente a organização e o dos indivíduos, pois segundo as autoras quando se eleva a qualidade de vida dos trabalhadores isso se reflete no aumento da qualidade do produto, os objetivos organizacionais são satisfeitos na medida em que a empresa garante o atendimento das necessidades dos funcionários o que reflete em baixos índices de rotatividade no mercado de trabalho.

Sobre a realização de entrevista de desligamento, os três gestores responderam que a empresa não utiliza esta ferramenta. Para Silva e Alvarães (2012), a entrevista de desligamento é um instrumento utilizado a fim de coletar informações diversas e relevantes dos colaboradores desligados, pois muitas questões que envolvem a saída de um colaborador podem ficar ocultas se não houver um instrumento que proporcione esta coleta de forma estruturada como fonte de decisões estratégicas.

Sobre os motivos que levam ao desligamento dos colaboradores, o engenheiro respondeu que os motivos são a falta de comprometimento por parte dos funcionários e também as faltas excessivas dos mesmos. Já o gerente relatou também o boicote com relação aos equipamentos da empresa, que segundo ele ocorrem com frequência quando um colaborador está insatisfeito. Um fator que demonstra o baixo comprometimento dos colaboradores com a organização são as faltas e atrasos frequentes. O absenteísmo pode ser causado por diversos fatores presentes cotidianamente nas organizações, prejudicando o ambiente de trabalho, a produtividade e assim o lucro da empresa, por esse motivo é tão importante o controle do absenteísmo e ações de melhoria através desse indicador (MARQUES 2016).

Quando perguntado se a empresa oferece treinamentos para os colaboradores, o gerente e o engenheiro responderam que são oferecidos treinamentos específicos quando necessário, mas sem periodicidade. Já a supervisora de RH relatou que isto ocorreu somente uma vez em um mês específico. Segundo Reginatto (2004), o treinamento ajuda as pessoas a serem mais eficientes, evitando erros, melhorando atitudes e alcançando maior produtividade, pois, por meio dele, pode-se aprender fazendo, reavaliar e mudar comportamentos.

Quando perguntado como era visto o desempenho dos colaboradores, o gerente respondeu que, em geral, os colaboradores tinham comprometimento em atingir as metas estabelecidas pela empresa e que para incentivar os colaboradores ao alcance das metas foi implementado a política de bonificação em dinheiro, para as equipes que atingissem as metas no tempo determinado. Já a supervisora de RH relatou perceber muita rotatividade e que os colaboradores, segundo ela, não tinham tanto comprometimento com o trabalho. O engenheiro respondeu que na percepção dele os colaboradores em geral tinham um desempenho médio, pois na grande maioria das

vezes estavam ali por necessidade. Segundo Espíndola e Cruz (2014), existem diferentes formas de incentivar e motivar os empregados a melhorar o desempenho da organização. Uma forma utilizada é por meio da remuneração estratégica que serve como um incentivo aos colaboradores.

Sobre as faltas e atrasos serem prejudiciais, todos concordaram que sim e que isso ocorre com frequência na empresa. Segundo o gerente, ocorriam muitas faltas em dia de pagamento e perto de feriados, por isso foi implementado a política de bonificação para também tentar suprir esse ponto. O engenheiro relatou que começou a ser oferecido um café da manhã para os colaboradores, que anteriormente a empresa não disponibilizava e que isso ajudou a diminuir os atrasos. As outras ações também podem ser feitas na tentativa de diminuir os atrasos. Segundo Oenning, Carvalho e Lima (2013) a promoção de políticas de melhoria da saúde, tomadas pela empresa, estão associadas diretamente à diminuição do absenteísmo.

Quando questionado sobre os meios para retenção de pessoal adotado pela empresa, os gestores responderam que a empresa não possui nenhum. Segundo Souza (2011) reter talentos deve ser encarado como uma prática ou política empresarial imprescindível para a sobrevivência da empresa, pois quanto melhor a qualidade de seu quadro de colaboradores, maior a sua eficiência na consecução dos objetivos propostos e, sendo mais eficiente, tanto mais lucrativa e competitiva será.

Já sobre o alcance das metas da empresa, as respostas apontaram que existe o alcance das metas estabelecidas, porém somente com incentivos financeiros e com muitas horas extras. Com relação a necessidade de utilização de horas extras, os respondentes relataram que são utilizadas horas extras diariamente para poder manter as metas e que os colaboradores muitas vezes "*fazem de tudo*" para poder ficar e ganhar horas extras.

Nas entrevistas realizadas com os colaboradores, quando questionado sobre gostar de trabalhar na empresa, somente três colaboradores responderam que não gostavam. Quando questionado o motivo de ter escolhido a empresa, as respostas em geral foram que, dentro da atual situação econômica e da crise, foi o trabalho que apareceu; somente um respondente relatou que achou atrativo pelo porte da empresa. Segundo Santos (2012) o que gera satisfação e motivação para o trabalho são os fatores como a realização pessoal, o reconhecimento dentro da empresa, a progressão de cargo e o crescimento pessoal.

Quando questionado sobre gostar de trabalhar no setor de construção civil, a maioria dos respondentes relatou gostar bastante, pois não percebem uma monotonia, aprendem coisas novas com frequência e têm a experiência de ver as coisas sendo montadas, criando forma. Um colaborador relatou que não gosta de trabalhar no setor, pois não há boas condições de trabalho e as normas de meio ambiente e segurança não são respeitadas; outro alegou não gostar pelo desgaste físico e por ter que passar horas embaixo do sol. Para Costa *et al.* (2015) devido a suas características de força de trabalho transitória, baixos salários, realização horas extras com frequência, trabalho exaustivo e precário, o setor de construção civil é o setor que gera muita desmotivação e estresse nos seus funcionários.

Ao questionar se já pensaram em trocar de segmento e/ou trabalhar em outras empresas, a grande maioria disse que sim, pois almejam condições melhores de trabalho e salários mais atrativos.

Quando questionado sobre faltas no trabalho, dez colaboradores relataram que já haviam faltado ao trabalho pelo menos uma vez; na grande maioria das vezes por motivos de doença e outros dois abordaram ser por motivo de viagem pessoal, sendo o tempo máximo relatado por um dos respondentes foi de dois dias de ausência. Assis (2014) alerta que as causas do absenteísmo podem ser derivadas de conflitos com superiores ou as políticas da empresa.

Em relação aos atrasos a grande maioria, treze dos respondentes, acusaram que chegaram ou já chegaram atrasados no trabalho, sendo que destes, cinco relataram chegar atrasados com frequência durante a semana; os outros alegaram ter dificuldades com atrasos do ônibus. As faltas podem demonstrar falta de comprometimento e até mesmo insatisfação e desmotivação com o trabalho e organização que estão inseridos. Para Hoffmann (2005) o comprometimento tem uma relação direta com a satisfação no trabalho, a satisfação está diretamente ligada a fatores como a melhora de produção, já a falta de satisfação no trabalho causa falta de comprometimento e está diretamente ligado ao absenteísmo, a rotatividade e ao baixo desempenho no trabalho.

Quando a pergunta foi sobre em que segmento o colaborador permaneceu mais tempo trabalhando e o motivo da permanência, doze dos respondentes relataram ter permanecido por mais tempo nas empresas que ofereceram oportunidade de crescimento e que ofereciam bom ambiente de trabalho; um deles chegou a permanecer por oito anos na mesma empresa; o tempo mínimo de permanência relatado pelos respondentes foi de dois anos, onde alegaram ter saído por falta de oportunidades de crescimento. Segundo Oliveira *et al.* (2012), um bom ambiente de trabalho e o relacionamento entre colegas reflete na produtividade e está ligado a saúde da empresa, gerando satisfação do trabalhador e seus resultados na corporação.

Sobre promoções recebidas na empresa estudada, dez colaboradores relataram ter recebido promoções, onde oito deles receberam mudança de função e aumento salarial e dois somente o aumento salarial. Em geral a promoção é uma maneira do empregador dar o reconhecimento aos seus funcionários que tiveram um bom desempenho além de elevar sua satisfação (SILVERSTEIN, 2009).

Quando perguntados se sentiam que a empresa recompensava os esforços dos colaboradores, cinco dos respondentes responderam que sim e que isto foi feito através das promoções dadas, outros doze relataram não sentir qualquer forma de recompensa por parte da empresa. Para Gaulke e Nicoletti (2007) as empresas que conseguem oferecer um ambiente em que os incentivos estão disponíveis para aumentar os anseios profissionais de seus colaboradores, motivam seus funcionários e aumento a produtividade.

Sobre a opinião dos colaboradores em relação aos salários e benefícios oferecidos pela empresa, nove dos entrevistados disseram que os salários estavam abaixo da sua categoria sindical e oito dos entrevistados achavam os salários oferecidos pela empresa adequados. Todos os respondentes consideraram que a empresa não oferece benefícios e que benefícios como, plano de saúde e vale alimentação poderiam ajudar bastante até mesmo nas questões como faltas e atrasos. Para Silva (2010) salários mal ajustados além de gerar insatisfação e desestimular o trabalhador podem

colocar em risco a eficiência e eficácia da organização. Gaulke e Nicoleti (2007) apontam as vantagens sentidas pelos funcionários de uma empresa que trabalha com política de benefícios: assistência na solução de problemas pessoais; aumenta a satisfação no trabalho; contribui para o bem estar e desenvolvimento profissional; reduz o sentimento de insegurança; melhora a relação com a empresa.

Quando perguntados se estavam satisfeitos com seus atuais salários, dez dos respondentes disseram estar satisfeitos, pois devido a crise econômica não tinham muita escolha. Já seis dos colaboradores alegaram não estar satisfeito com o que recebem, para eles além do salário estar abaixo do indicado na categoria, a empresa não oferece nenhum benefício que pudesse suprir isso. Segundo Gaulke e Nicoleti (2007) o salário pago para o trabalhador constitui somente uma parcela do pacote de compensações que as organizações podem oferecer a seus funcionários para reter pessoal e torna-los satisfeitos e comprometidos.

Sobre se os colaboradores sentiam segurança trabalhando na empresa, treze deles relataram não se sentir seguros e que a empresa não oferecia suporte na área de segurança do trabalho, somente quatro se sentiam seguros e atendidos no seu setor no que diz respeito a segurança do trabalho, porém um dele relatou a falta de treinamento para exercer funções de risco. Para Druck (2011) as condições de saúde e a segurança do trabalho que são constantemente desrespeitados em busca somente de uma produtividade excessiva trazem mais precarização ao trabalho.

Quando a pergunta foi se os colaboradores já tinham sofrido algum tipo de acidente de trabalho, três dos colaboradores alegaram já ter se acidentado sem gravidade, porém não foi feito registro desses acidentes. A falta de treinamento pode gerar acidentes de trabalho na medida em que um trabalhador não devidamente treinado não exercer com segurança suas atividades. Para Druck (2011) isso se dá pelos padrões de gestão, que desrespeitam o necessário treinamento, as informações sobre riscos, as medidas preventivas coletivas.

Sobre a relação com a chefia cinco dos colaboradores entrevistados alegaram ter problemas de relacionamento com o seu superior imediato, já os outros doze alegaram gostar e ter um bom relacionamento com a chefia. Sobre o planejamento das atividades os colaboradores em geral alegaram falta de planejamento adequado para a realização das tarefas o que acarreta muitas vezes em necessidade de horas extras. Para Vasconcelos e Faria (2007) e Assis (2014) o relacionamento com o superior imediato está diretamente ligada a fatores que influenciam no desempenho e satisfação dos empregados e se relaciona com demissões e atrasos.

Quando perguntados sobre o que pensavam de sua jornada de trabalho, em geral os respondentes relataram ter excesso de jornada, onde são realizadas horas extras diariamente, os colaboradores relataram que isso, apesar de desgastante, aumenta o salário, somente dois respondentes alegaram que isso prejudica sua vida fora do trabalho. Para Dalri *et al.* (2014) cada vez mais as organizações envolvem modelos de produção de trabalho aceleradas e intensificado. Esse modelo determina o aumento da produtividade, aumentando o ritmo de trabalho, a responsabilidade e reduzindo os intervalos de descanso do trabalhador. O que segundo esses autores pode levar a riscos ocupacionais diversos.

Sobre a quantidade de horas extras realizadas, dez dos respondentes disseram realizar diariamente no mínimo duas horas extra; três dos colaboradores relataram que algumas vezes já realizaram mais de oito horas extras no mesmo dia e que as horas extras ultrapassam o limite legal com frequência; outros três relataram que seria comum trabalhar treze horas extras no domingo, além das horas normais já realizadas durante a semana, mesmo isso descumprindo o devido descanso previsto por lei. Os autores Franco, Druck e Silva (2010) relatam que ritmo e a intensidade do trabalho cada vez maior, como realização de hora extra, banco de horas não acompanham os biorritmos dos indivíduos e podem gerar acidentes e adoecimento.

Para análise dos indicadores de desempenho foi realizada uma entrevista com a supervisora de RH para a obtenção dos índices necessários para o cálculo e análise dos indicadores, conforme as fórmulas presentes no estudo. Também ocorreu a análise de documentos da empresa, como relatórios diários de obra, onde consta algumas variáveis como tempo e quantidade de pessoal envolvidos em cada atividade diária, foi analisado também o registro ponto, onde consta todas as informações de horas de trabalho, afastamentos e faltas.

Os resultados dos indicadores de desempenho foram baseados em pesquisa documental, onde a pesquisadora baseando-se nos documentos fornecidos pela empresa calculou as métricas, não foi possível se chegar aos indicadores de 'Taxa de Efetivação' e 'Taxa de Produtividade', pois a empresa estudada não faz uso de controle de efetivação e unidades produzidas.

Diante dos dados apresentados na Tabela 1 se pode chegar a alguns fatores importantes, como em relação a admissões e demissões de pessoal, onde percebe-se que o percentual de admissões foi maior que o percentual de demissões, obtendo uma taxa de rotatividade de 2,95% e uma taxa de desligamento de 2,62% ao mês.

Quando analisado o indicador de absenteísmo, que é o indicador que mede as faltas e atrasos em período laboral, o percentual chega a 4,74% ao mês, o que representa um total de 4.862.8 horas não trabalhadas no período estudado, isso é o que representa manter dois trabalhadores na empresa por onze meses sem exercer atividade neste período.

Com esses dados, se pode calcular os indicadores de desempenho apresentados na Tabela 1.

DADOS DA EMPRESA – ANO DE 2016

Mês	N. de colaboradores no mês	N. de colaboradores no mês anterior	Amis-sões	Demis-sões	Taxa de Rotati-vidade	Taxa de desli-gamen-to	Absen-teísmo	Horas de trei-na-mentos	HHT
Janeiro	87	85	2	0	1,76%	0%	6,57%	0	0
Fevereiro	94	87	7	0	4,0%	0%	2,80%	0	0
Março	83	94	0	11	4,25%	11,70%	5,01%	0	0
Abril	84	83	1	0	0,60%	0%	4,68%	0	0
Maio	92	84	8	0	4,76%	0%	6,22%	0	0
Junho	99	92	7	0	3,80%	0%	3,68%	0	0
Julho	97	99	0	2	1,01%	2,02%	4,06%	0	0
Agosto	99	97	2	0	1,03%	0%	2,88%	0	0
Setembro	100	99	1	0	0,50%	0%	3,99%	0	0
Outubro	91	100	0	9	4,5 %	9%	5,05%	0	0
Novembro	83	91	0	8	4,39%	8,79%	3,92%	0	0
Dezembro	91	83	8	0	4,81%	0%	8,11%	215	2,36
<b>Média anual</b>	<b>91,66</b>	<b>91,16</b>	<b>3</b>	<b>2,5</b>	<b>2,95%</b>	<b>2,62%</b>	<b>4,74%</b>	<b>17,91</b>	<b>0,19</b>

Tabela 1 – Indicadores de desempenho da empresa.

Fonte: Dados da pesquisa

Outro fator importante foi a análise de horas de treinamento, que na Tabela 1 representa apenas um total de 17,91 horas ao mês de treinamento oferecido, o que torna o percentual de HH de 0,19% ao mês, um percentual baixo se tratando de atividade como a construção civil, onde se encontra um grande demanda de atividade que exigem especialização e geralmente uma gama de atividades que envolvem riscos, se verifica também que essas horas de treinamento foram concentradas somente em um único mês, em dezembro, o que demonstra uma clara despreocupação da empresa em relação aos treinamentos.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho foi elaborado com o objetivo de analisar os indicadores de desempenho de pessoal e sua importância na gestão de pessoas em uma empresa de construção civil. Para isso, estudou-se uma empresa localizada no município de Rio Grande. Foram levantados indicadores de desempenho de pessoal, verificando-se quais as estratégias adotadas pela empresa em relação ao desempenho, onde foi constatado que a empresa utiliza meios para aumentar o desempenho, porém sem nenhum embasamento para tal, como, por exemplo, a política de bonificação em

dinheiro para quem trabalha de sete horas da manhã até meia noite, totalizando dezesseis horas de trabalho no mesmo dia, o que gera desgaste físico e mental do colaborador, que precisa estar de volta ao seu posto de trabalho, na maioria das vezes, no outro dia pela manhã.

Verificou-se que os projetos característicos deste tipo de segmento, construção civil, não possibilitam, na maioria das vezes, que os colaboradores fiquem por muitos anos na mesma empresa, por serem projetos com apenas poucos anos entre seu começo e término, o que, por sua vez, gera ansiedade nos colaboradores pela expectativa de término e o desemprego.

Em relação aos indicadores foi verificado que a empresa não buscava medir o desempenho do pessoal e não utilizava controles básicos como planilhas eletrônicas, além disso, foi verificado que a empresa foca, na maioria das vezes, na produção desconsiderando fatores como segurança do trabalho e meio ambiente, utilizando-se de horas extras excessivas, quase que diariamente, para alcance de metas, não considerando a fadiga e doenças ocupacionais que podem surgir do trabalho excessivo. Porém, para o colaborador as horas extras se mostravam atraentes pela possibilidade de aumento do salário. Outro fator importante é que a empresa não oferecia qualquer tipo de treinamento para o desempenho das funções e nem alertava sobre os perigos e riscos das atividades e não utilizava nenhum meio de promoção de saúde e bem estar de seus funcionários o que gerava preocupação e ansiedade nos colaboradores.

Verificou-se também que os benefícios são fatores importantes na promoção de saúde e bem estar dos trabalhadores e que, na empresa estudada, o fato de não oferecer qualquer tipo de benefício aos colaboradores gera descontentamento e descompromisso com o trabalho e com a empresa. Foi verificado que os colaboradores não tinham comprometimento com os horários de chegada e os atrasos eram frequentes, porém o que levava aos colaboradores a permanecerem na organização e a falta de outras possibilidades de recolocação no mercado devido a crise vivida no momento atual.

Por fim, verificou-se que a implementação de políticas de benefícios e controle de desempenho ajudaria a empresa estudada a diminuir conflitos internos e aumentar seu desempenho produzindo com responsabilidade.

Para futuras pesquisas indica-se a implementação das ferramentas sugeridas neste trabalho, como os indicadores de desempenho de pessoal para análises de melhoria; como também um estudo aprofundado das relações de trabalho dentro da construção civil; estudos relacionados à avaliação de desempenho de pessoal dentro da construção civil; e ainda, estudos empíricos sobre a precarização e saúde mental dos trabalhadores em empresas da construção civil.

## REFERÊNCIAS

- ANDRADE, Jairo E; CASTRO, Gardênia A. D. O. Treinamento e desenvolvimento: reflexões sobre suas pesquisas científicas. **Revista de Administração**, São Paulo v.31 , n.2, p.112-125, abril/junho 1996
- ASSIS, Marcelino T. **Indicadores de gestão de recursos humanos: usando indicadores demográficos, financeiros e de processos na gestão do capital humano**. 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2014. p. 56, 63.
- BANCALEIRO, Jose. Indicadores tradicionais de recursos humanos. **Seminário HR metrics-IIR**, Lisboa, 2006.
- BASTOS NETO, C. P. Gestão estratégica de recursos humanos: desenvolvimento e aplicabilidade dos indicadores de desempenho. **Dissertação de Mestrado**. Rio de Janeiro, RJ, Brasil: FGV/ EBAPE, 2000.
- BORGES, Mara S; RAMOS, Noézia M. Turnover: uma consequência de estratégias ineficientes de gestão empresarial? **VIII Convibra Administração – Congresso Virtual Brasileiro de Administração**, 2011.
- CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.
- COSTA, S.T.F.L. et a. A construção civil e o estresse como uma realidade. 2015. Disponível em: [https://www.cramif.fr/pdf/aiss/Salvador/posters/bresil/da\\_costa1.pdf](https://www.cramif.fr/pdf/aiss/Salvador/posters/bresil/da_costa1.pdf). Acesso em: 20 jul. 2017.
- DALRI, Rita; DA SILVA, Luiz; MENDES, Aínda; ROBAZZI, Maria Lúcia. Carga horária de trabalho dos enfermeiros e sua relação com as reações fisiológicas do estresse. 2014. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf> . Acesso em: 20 jul. 2017.
- DRUCK, Graça. Trabalho, precarização e resistências: novos e velhos desafios? **Caderno CRH**, Salvador, v. 24, n. SPE 01, p. 37-57, 2011.
- DUTRA, A. Metodologia para avaliar e aperfeiçoar o desempenho organizacional: incorporando a dimensão integrativa á MCDA Construtivista-Sistêmico-Sinérgica. **Tese de Doutorado**, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.
- ESPÍNDOLA, Manuela; CRUZ, Helio A. Remuneração Estratégica: uma análise da percepção de profissionais atuantes na grande Florianópolis/SC. **Simpósio de excelência em gestão da tecnologia**, Rezende, RJ, 2014.

**Walter Mateus da Silva Monteiro**  
waalmonteiroo@gmail.com

Discente do curso de Ciências Contábeis da Faculdade Adventista da Bahia (FADBA).

**Ana Caroline Santos Silva**  
workacss@gmail.com

Discente do curso de Ciências Contábeis da Faculdade Adventista da Bahia (FADBA).

**Taianan Alves Uzeda Luna**  
taianan.uzeda@hotmail.com

Mestra em Ciências Contábeis pela Universidade Federal da Bahia (UFBA) 2016. Graduada em Ciência Contábeis Universidade Federal da Bahia (UFBA) 2014. Professora da Faculdade Adventista da Bahia. Atualmente desenvolve pesquisas no Grupo de Pesquisa em Gestão da Fadba e no Laboratório de Pesquisa em Contabilidade de Gestão da UFBA.

**Faculdade Adventista da Bahia**

BR 101, Km 197 – Caixa Postal 18 – Capoeiruçu - CEP: 44300-000 - Cachoeira, BA

*Recebido em 17/setembro/2018*  
*Aprovado em 15/novembro/2018*  
*Sistema de Avaliação: Double Blind Review*

## MOEDA SOCIAL: UMA ANÁLISE SOBRE SEU IMPACTO NA COMUNIDADE DE SANTIAGO DO IGUAPE – BA

### RESUMO

Um dos instrumentos da economia solidária para o auxílio à população são os Bancos Comunitários de Desenvolvimento com seu instrumento de incentivo, moeda social, ela executa uma função econômica ao trazer estímulo do consumo na esfera onde se situa. Nesse contexto, o objetivo da pesquisa foi identificar o impacto da moeda social Sururu no faturamento do comércio de Santiago do Iguape/BA, buscando entender as possíveis contribuições do Banco Comunitário e da moeda no faturamento do comércio local. A metodologia aplicada utilizou um questionário de múltipla escolha e uma entrevista com o precursor do projeto na comunidade. Os dados analisados foram classificados em quatro grupos, onde inicialmente foi traçado um perfil dos proprietários, em seguida foram adquiridas informações sobre os respectivos estabelecimentos, mostrando um comércio informal em sua maioria, tendo como principal dificuldade a falta de capital. Após isso se buscou entender a posição dos respondentes em relação ao banco comunitário BSQI e à moeda social Sururu, que mostrou que os comerciantes buscaram aderir à moeda para melhoria da região, e também algumas dificuldades ainda presentes, como a dificuldade de visão do BSQI como banco ou financeira, e por fim a percepção dos mesmos em relação à variação do faturamento após a implantação da moeda. Pôde-se concluir que o banco e a moeda vêm ganhando espaço dentro da comunidade e a circulação da moeda proporcionou um aumento na receita dos comércios que aceitaram a circulação da moeda social em seu

### Palavras-chave:

Economia Solidaria. Banco Comunitário. Moeda Social. Moeda Sururu.

MONTEIRO, Walter Mateus da Silva; SILVA, Ana Caroline Santos; LUNA, Taianan Alves Uzeda. **Moeda social:** uma análise sobre seu impacto na comunidade de Santiago do Iguape – BA. Revista Formadores - Vivências e Estudos, Cachoeira - Bahia, v. 11, n. 6, p. 26 - 39, dez, 2018.

estabelecimento. O grau de aumento do faturamento se apresentou maior nos comércios com maior quantia de moeda circulando. Isso indica que quanto maior a adesão e utilização da moeda sururu dentro do empreendimento maior será o aumento no seu faturamento.

## 1. INTRODUÇÃO

Ao analisar o contexto de exclusão social e econômica mundial, tem surgido uma acentuada reflexão diante da ausência de possibilidades que as populações com índice de baixa renda têm enfrentado para aumentar seu orçamento financeiro e, assim, obter uma vida com melhores condições (SOUZA, 2011).

Nesse sentido, a economia solidária surgiu para contribuir com projetos, sejam eles governamentais ou não, que se conectam a um grupo de opções que visam melhorar a vida da comunidade em que o referido público alvo da pesquisa está inserido em seus diversos aspectos. Um dos instrumentos da economia solidária para o auxílio à população são os Bancos Comunitários de Desenvolvimento (BCDs) (RIGO E FRANÇA FILHO, 2017).

França Filho e Silva Júnior (2009) conceituaram os BCDs como uma atividade de finanças solidárias de suporte às economias populares de regiões com o índice de desenvolvimento humano baixo, são considerados um mecanismo social de profunda relação com as técnicas de controle do desenvolvimento territorial, atuando na viabilização de créditos, nas possibilidades de a população ter acesso ao crédito, e fornecimento de variados serviços financeiros dentro da localidade na qual estão inseridos.

No Brasil, o primeiro banco comunitário a ser fundado foi o Banco Palmas em 1998, ele foi criado pela Associação de Moradores do Conjunto Palmeira, um bairro da periferia de Fortaleza - CE. Inicialmente produziram um sistema econômico no bairro, tendo uma linha de crédito alternativo para produtores e consumidores através de ferramentas para o incentivo do consumo local (cartão de crédito e moeda social circulante) com novos modelos de consumo (feiras e lojas solidárias). Isso propiciou emprego e renda para muitos habitantes da comunidade (DE PAULA, 2013).

Focalizando no instrumento de incentivo “moeda social”, ela executa uma função econômica ao trazer estímulo do consumo na esfera onde se situa, fazendo surgir um fluxo interno de riqueza. Sua utilização abrange a noção de empoderamento dentro do ambiente, como o sentimento de pertencimento à comunidade e a valorização da identidade do lugar de acordo com suas características.

Na Bahia foram identificadas algumas localidades, tais como: Os municípios de Cairu, Canavieiras, Ouriçangas, a Vila de Matarandiba em Vera Cruz, a comunidade quilombola Santiago do Iguape e o bairro de Santa Luzia em Simões Filho, que aderiram ao uso dessa tecnologia social. Em especial, neste estudo foi abordada a experiência da comunidade quilombola Santiago do Iguape, que fica localizada à margem esquerda da Baía do Iguape, a 40 km da cidade de Cachoeira- Ba.

Santiago é uma das diversas comunidades quilombolas do vale do Iguape a adotar a moeda social, nesse caso específico denominada de “sururu” um molusco típico na região e uma importante fonte

de renda da população local. A adoção da moeda se deu em decorrência de uma série de fatores, entre eles — a implantação do primeiro banco solidário quilombola da Bahia- BSQI localizado na comunidade.

Essa proposta de investigação surgiu a partir das reflexões bibliográficas sobre o tema. Tendo como problema central a compreensão do impacto da moeda social Sururu no faturamento do comércio de Santiago do Iguape. Nesse contexto a pesquisa teve o objetivo de identificar as possíveis contribuições do Banco Comunitário do Vale do Iguape no faturamento do comércio local, a partir da introdução da sua moeda social, Sururu. Com isso foi analisado se há, e como ocorre a participação da moeda na realidade do comércio local e descrito o contexto sócio-histórico da comunidade quilombola do Santiago do Iguape.

Ademais, este estudo foi motivado devido ao acesso facilitado de informações dentro da comunidade pesquisada, propiciando a ampliação do debate acerca do tema. Assim sendo, o mesmo buscou fomentar a pesquisa contábil no âmbito da economia solidária, com futuros estudos sobre moedas sociais e metodologias contábeis para essa tipologia de economia.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

A revisão da literatura contemplou o contexto histórico, conceitos e fundamentos da economia solidária, juntamente com a caracterização dos Bancos Comunitários de Desenvolvimento e Moedas Sociais, por fim alguns estudos anteriores realizados referentes ao tema.

### **2.1 Economia Solidária: uma alternativa ao desenvolvimento.**

A economia solidária teve sua origem com a reiteração do método utilizado pelas cooperativas criadas no século XIX concomitantemente ao domínio do capitalismo, com íntima ligação ao movimento operário, que buscava assegurar melhores condições de vida aos os trabalhadores, bem como os princípios da produção de bens, de organização do trabalho e a circulação de riqueza (GAIGER, 2013).

Singer (2002) mostrou que a chegada do cooperativismo no Brasil se deu através dos emigrantes europeus no século XX, através de cooperativas de consumo e agrícolas, na cidade e no campo respectivamente. Já no século XXI, a criação da Agencia de Desenvolvimento Solidário (ADS), resultado da parceria entre a Central Única dos Trabalhadores (CUT) e o Departamento Intersindical de Estatísticas e Estudos Socioeconômicos (Dieese), veio propagando conhecimentos a cerca da economia solidária, simultaneamente trazendo a atividade de criação de credito solidário, com o propósito de instaurar uma rede nacional de crédito solidário. A partir deste contexto mais recente, a economia solidária ganhou força e passou a ser propagada por todo o país.

O referido autor conceituou Economia Solidária como um sistema de produção que se sustenta na igualdade de direitos. Os recursos produtivos são de pertencimento do grupo que trabalha com os mesmos. Ademais, todos os negócios da economia solidária são gerenciados por aqueles que estão envolvidos no projeto (SINGER, 2008).

A extinta Secretaria Nacional de Economia Solidária<sup>1</sup> (SENAES) definiu Economia Solidária como uma prática distinta de subsistência desde a produção até as relações de comércio ou de permuta. Dentro dela, os empregados são também os donos do negócio, são eles que cuidam desde a divisão do trabalho até a tomada de decisão, ao contrário da Economia Convencional, onde há uma separação entre empregadores e empregados (MTE, 2018).

Wellen (2012) avaliou que a expressão “economia solidária” é apresentada trazendo um novo significado para a junção destes dois termos, sendo que atualmente, eles por si só entram em contradição, pois o desenvolvimento do mercado capitalista invalida as relações econômicas que não tenham como foco principal obter lucratividade, ou seja, as relações solidárias.

Alguns pontos norteiam a economia solidária, estes são considerados como seus fundamentos: cooperação, onde todos trabalham em colaboração para que um objetivo comum seja alcançado; autogestão, este fundamento trás o modelo em que os empregados também são os donos do negócio; a solidariedade é o princípio que sobrepõe à competição que é tão adotada nas empresas capitalistas, o objetivo da lucratividade é substituído pela preservação de postos de trabalho, por exemplo; e a motivação econômica, trazendo ações de iniciativas de produção, comerciais, troca, consumo e crédito (SINGER, 2003).

### **2.1.1 Bancos Comunitários**

Tendo como base os princípios da economia solidária, os bancos comunitários são instituições coletivas de natureza associativa que atuam prestando serviços financeiros solidários em rede, direcionados para gerar trabalho e renda para a comunidade na qual eles estiverem inseridos. Algumas de suas características são: os tipos de territórios em que eles atuam, optando por localidades com alto grau de exclusão, vulnerabilidade e desigualdade social e também operam sempre com duas linhas de crédito, o real e uma moeda social circulante. Estas linhas de crédito são utilizadas com o objetivo de fomentar uma rede de produção e consumo local, alavancando o crescimento endógeno da comunidade (MELO NETO; MAGALHÃES, 2006).

O primeiro banco comunitário foi implantado no ano de 1998 em Fortaleza - CE no Conjunto Palmeira, Denominado Banco Palmas e com a moeda social “Palma”. A partir do ano de 2003 alguns outros bancos haviam sido criados em outros municípios nos estados do Ceará e Espírito Santo, e então a metodologia de finanças solidárias dos BCD passou a ser cada vez mais abordada em outros municípios, sendo vista como um mecanismo efetivo na produção de renda para a classe menos favorecida. (MELO NETO; MAGALHÃES, 2006).

A discussão conceitual à cerca de bancos comunitários ainda é rudimentar, sendo que a necessidade desta definição apenas foi vista a partir do momento em que o Instituto Banco Palmas em parceria com a SENAES passou a reproduzir a metodologia utilizada pelo primeiro banco comunitário criado, o Banco Palmas, que até então tinha uma experiência prática muito conhecida, porém, para que pudesse ser disseminada, era necessário que se entendesse o que de fato é um banco comunitário de desenvolvimento.

---

1. Extinta em 4 de novembro de 2016, após a assunção do atual governo de Michel Temer, e criada uma subsecretaria de Economia Solidária dentro da Secretaria de Relações do Trabalho, no Ministério do Trabalho.

## 2.1.2 Moeda Social

Conforme Soares (2009, p.255), a “moeda social é uma forma de moeda paralela instituída e administrada por seus próprios usuários, logo, sua emissão é originada na esfera privada da economia”.

A moeda social é uma rede adicional para a economia. Sendo produzida e administrada pelos seus usuários. A moeda enquanto tal não tem valor, o mesmo é adquirido através do ciclo de troca de trabalhos. Sendo assim, ela vai servir como intermediária para essas trocas. Para a moeda social não existe muito valor em guardá-la, mas sim interessa trocá-la constantemente por bens e serviços que venham responder às necessidades dos integrantes da comunidade (MUTIRÃO ABAPORU, 2000).

Segundo Dias, Cunha e Araújo (2015) As moedas sociais assemelham-se ao escambo, que se define como permuta de produtos por mão de obra, contudo se iniciam como opção a esse, possuindo características próprias. A moeda exerce um papel de grande importância social ao elevar os laços de cooperação entre os residentes, em virtude de que estes novos moldes são criados e administrados por eles mesmos, que atuam segundo a vontade política da comunidade.

## 2.2 Estudos Anteriores

A relação entre moeda social e desenvolvimento local já foi tema de outros trabalhos acadêmicos. Estudos anteriores evidenciam como a temática é compreendida, porém grande parte destes trabalhos teve sua visão voltada para as áreas econômicas e administrativas.

Eça (2016) fez uma reflexão sobre a problemática da relação entre a economia e as relações de trabalho, e o fato dela estar intimamente ligada ao desemprego. Desta forma constatou que a Economia Solidária pode ser um mecanismo muito eficaz utilizado para driblar esta situação viabilizando emprego e renda. Partindo da análise do contexto histórico no Brasil, encontrou uma alternativa viável na Bahia, o Banco solidário de Santiago do Iguape, adepto da Economia Solidária. Para desenvolver o estudo, ela utilizou-se da pesquisa bibliográfica e procurou analisar a ótica de alguns autores focados na dinâmica dessa economia, além disso, também visitou o banco comunitário para obtenção de informações.

Dialogando sobre moeda em um sentido antropológico, Rigo, França Filho e Leal (2015) buscaram expandir a visão sobre a mesma. Os autores abordaram a discussão sobre a utilização das moedas sociais nos procedimentos dos Bancos Comunitários de Desenvolvimento no Brasil, com o objetivo da reflexão sobre a experiência do BCD Ilhamar e da moeda social Concha, implantados, desde 2007, na comunidade Matarandiba, no município de Vera Cruz, na Bahia. Nesta pesquisa puderam identificar desafios como: o processo de desenvolvimento de confiança dos moradores em relação à utilização da moeda; a possibilidade de criar e manter altos níveis de união social na comunidade; a forma de organização que a comunidade já possuía, e a que precisava alcançar. Desafios estes que vêm a ser úteis para demais experiências com moedas sociais.

Kohler e Oliveira (2013) trouxeram uma análise teórica acerca da importância das moedas sociais, ressaltando seu vínculo com a base econômica local e/ou na velocidade da movimentação da moeda,

com o objetivo de evidenciar sua aptidão para se estabelecer como um mecanismo complementar para o fomento da economia regional, utilizando-se de recursos inoperantes, principalmente incluindo parte da sociedade encontrada na parte inferior do processo econômico. O estudo salienta a oportunidade desse tipo de moeda como um dos instrumentos que pode maximizar a economia local, por ser capaz de, de acordo com seu contexto, enriquecer a base monetária ou aumentar a rapidez do fluxo da moeda, estimulando a geração de emprego e renda por novas atividades econômicas, ao apropriar-se dos recursos que estão em desuso ou subutilizados.

O caso da moeda social Palma foi abordado no estudo de Nascimento (2011), com aplicação válida somente no Conjunto Palmeiras em Fortaleza - CE. Visando apontar que a política de Economia Solidária, integrada com a utilização da moeda local, implantada pelo Banco Comunitário, estimula a rede de solidariedade local, como um instrumento simultâneo de desenvolvimento. Nesse sentido, proporciona a comercialização dos produtos da comunidade fazendo a renda circular no próprio bairro e promove o crescimento econômico. Os achados do estudo identificaram que alguns fatores influenciam positivamente no faturamento do comércio local, são eles a assistência dos gestores do banco com seus clientes, juntamente com a moeda social funcionando como um bônus local. Também foi identificado que os empréstimos disponibilizados para as empresas atuam de forma direta no aumento de produtividade das mesmas.

Levantando o tema da Economia Solidária, Passos (2007) trouxe como foco de seu estudo as Finanças Solidárias, especialmente, os Bancos Comunitários. O problema que orientou a pesquisa foi: O que são Bancos Comunitários e como se sustentam? Com o intuito de encontrar uma solução para esta pergunta a autora desenvolveu um estudo exploratório, e utilizou estudos de caso do o Banco Palmas (Fortaleza / CE) e o Banco Bem (Vitória / ES). Estes dois estão ligados à Rede Brasileira de Bancos Comunitários. O que se pôde perceber com essas experiências, que são elencadas como serviços financeiros solidários em rede, de natureza associativa e comunitária, que tem o objetivo de gerar emprego e renda sob o entendimento de reestruturação das economias locais, utilizando-se dos princípios da Economia Solidária. Foram descobertas características que estão diretamente ligadas à forma como esses experimentos se sustentam, possuindo um desenvolvimento sustentável em conjunto, que se dá na harmonização de diversas dimensões - econômica, social, política, gestão, cultural e ambiental.

### **3. METODOLOGIA**

Para atingir o objetivo proposto, o presente estudo foi conduzido na comunidade de Santiago do Iguape, localizada na Bacia do Iguape, a 40 km do perímetro urbano de Cachoeira, no Recôncavo da Bahia e a 110 km da cidade de Salvador, capital do estado. A comunidade fica as margens da Baía do Iguape, área de grande produtividade e diversidade biológica, caracterizada por extensos manguezais, além de apresentar grande potencial pesqueiro, possui boa condição de navegabilidade, o que torna a região ainda mais relevante do ponto de vista socioeconômico.

Tratando-se da economia da comunidade, a pesca é um elemento essencial para a subsistência dos seus residentes, considerando que a maior concentração dos habitantes se alimenta e trabalha da pesca. Sendo que o pescado é distribuído nas feiras da região. Dentro da comunidade também

existe o criatório de ostras, que com o mesmo método de vendas dos pescadores, é distribuído para comerciantes locais e nas cidades vizinhas. Já o seu comércio é composto por pequenos empreendimentos oferecendo itens básicos para vivencia.

O presente estudo trouxe como universo analisado as empresas da comunidade quilombola Santiago do Iguape. A amostra, no que lhe diz respeito, é formada por uma parcela desses comerciantes do município, cadastrados no Banco Solidário Quilombola da Bahia – BSQI e usuário da moeda social Sururu. O tipo de amostra aplicada foi a não probabilística por conveniência e alcançabilidade, por conseguinte, devem estimar-se as limitações da pesquisa em situações de generalização.

Tendo como finalidade captar a percepção dos proprietários das empresas da região sobre as mudanças no rendimento do negócio após o início da circulação da moeda Sururu, este trabalho fez uso da utilização de um questionário de múltipla escolha e uma entrevista com o precursor do projeto na comunidade. Os instrumentos empregados foram uma adequação do recurso aplicado no estudo de Nascimento (2011), as adaptações foram essenciais por conta da substituição do ponto a ser pesquisado, aspirando que esta pesquisa pretende assimilar o impacto da circulação da moeda social nos comércios da área onde foi implantada.

O questionário foi aplicado a 9 comerciantes utilizadores da moeda social em seu estabelecimento, durante o mês de junho de 2018. O questionário aplicado é composto por 16 questões, sendo elas classificadas em quatro grupos: informações sobre o proprietário; informações sobre o estabelecimento; em seguida a posição do comerciante referente ao BSQI e a moeda Sururu; por fim, informações sobre a variação de receita do estabelecimento após a movimentação da moeda social.

## **4. ANÁLISE DOS DADOS**

### **4.1 Perfil dos Proprietários**

Inicialmente, na Tabela 1, o questionário procurou trazer características dos proprietários dos comércios estudados, traçando assim um perfil para os trabalhadores, com o objetivo de conhecer estes pequenos empreendedores e suas respectivas situações financeiras.

	Alternativas	Freq.	%
<b>1º Questão</b> <b>Gênero</b>	Masculino	6	66,667
	Feminino	3	33,333
	<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100,000</b>
<b>2º Questão</b> <b>Idade</b>	Até 20	0	0,000
	Entre 21 e 30	0	0,000
	Entre 31 e 40	6	66,667
	Acima de 40	3	33,333
	<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100,000</b>
<b>3º Questão</b> <b>Grau de escolaridade</b>	Sem instrução	0	0,000
	Alfabetizado	1	11,111
	Fundamental	1	11,111
	Médio	7	77,778
	Superior	0	0,000
	<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100,000</b>
<b>4º Questão</b> <b>A empresa é a única atividade remunerada?</b>	Sim	7	77,778
	Não	2	22,222
	<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100,000</b>

**Tabela 1: Perfil dos Proprietários**

**Fonte: Dados da pesquisa, 2018.**

Diante dos dados apresentados, verifica-se que 6, dos 9 comerciantes, possuem entre 31 e 40 anos, e 3 deles estão acima dos 40. Havendo um quadro que em sua totalidade possui pessoas acima dos 30 anos, o que mostra que se trata de um grupo mais maduro.

Se tratando de gênero, a pesquisa revelou que a presença dos homens no comércio local é predominante. Enquanto 6, dos 9 pesquisados, se enquadram no gênero masculino, apenas 3 são do gênero feminino.

Sobre o grau de escolaridade, pôde-se verificar que a situação acadêmica dos comerciantes é composta por 7 com o ensino médio completo, 1 com ensino fundamental, 1 deles possui alfabetização, revelando que todos dos respondentes possuem algum grau de instrução, porém nenhum deles acessaram o nível superior.

Referente aos meios de obtenção de rendimentos destes comerciantes, foi evidenciado que, aproximadamente, 78% do total de entrevistados tem como fonte de renda apenas o seu comércio, e apenas 22% possui outra forma de obter remuneração, indicando que a sobrevivência desses negócios é vital para a subsistência dos mesmos.

## 4.2 Informações sobre o Estabelecimento

Após o reconhecimento do perfil dos comerciantes da região, este ponto detalha as características das microempresas estudadas conforme demonstrado na Tabela 2.

	Alternativas	Freq.	%
<b>5º Questão</b> <b>Tempo de funcionamento da empresa</b>	Menos de 1 ano	0	0,000
	1 a 5 anos	1	11,111
	6 a 10 anos	4	44,444
	Mais de 10 anos	4	44,444
	<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100,000</b>
<b>6º Questão</b> <b>Local do negócio</b>	Casa	0	0,000
	Ponto comercial	9	100,000
	<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100,000</b>
<b>7º Questão</b> <b>A Empresa possui CNPJ?</b>	Sim	2	22,222
	Não	7	77,778
	<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100,000</b>
<b>8º Questão</b> <b>Quantidade de funcionários</b>	1 a 3	7	77,778
	4 a 5	2	22,222
	6 a 10	0	0,000
	<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100,000</b>
<b>9º Questão</b> <b>Principais dificuldades na condução da empresa</b>	Capital	6	66,667
	Crédito	0	0,000
	Pagadores duvidosos	0	0,000
	Falta de clientela	0	0,000
	Concorrência	0	0,000
	Capital e Crédito	1	11,111
	Capital e Pag. Duvidosos	1	11,111
	Cap. Créd. e Pag. Duvidosos	1	11,111
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100,000</b>	

**Tabela 2: Informações do Estabelecimento**

**Fonte: Dados da pesquisa, 2018.**

A partir dos dados coletados, foram constatadas empresas, em sua maior parte, informais, sendo que da totalidade de entrevistadas apenas 22,22% possuem o Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ).

Todos os empreendimentos entrevistados possuem um ponto comercial para reger o seu negócio. Pôde-se perceber uma pequena diferença comparando com a estatística apresentada pelo IBGE (2003) onde apresentam que 67,23% dos comércios informais da região metropolitana de Salvador - BA possuem um ponto comercial fora do domicílio.

Nos dados coletados, foram apresentadas empresas em sua maioria com mais de 5 anos ativas, sendo que, dos entrevistados, 4 possuem de 6 a 10 anos no mercado e 4 contêm mais de 10 anos, sendo que apenas 1 possui menos de um ano de funcionamento. Isso demonstra que a maior parte das empresas entrevistadas (quase 90%) já estão consolidadas no mercado. Com relação à quantidade de funcionários trabalhando, variam de 1 a 5, visto que 7 dos respondentes possuem de 1 a 3 pessoas como colaboradores e 2 empresas têm de 4 a 5 trabalhadores.

Quando perguntados sobre as principais dificuldades na condução da empresa, 66,67% dos comerciantes afirmaram que a principal dificuldade encontrada é a falta de capital. Os demais apontaram o capital, seguido de outras dificuldades, como crédito e pagadores duvidosos. Trazendo outra comparação com os dados apresentados pelo IBGE (2003), 22% dos comerciantes

entrevistados na região metropolitana de Salvador - BA também apontaram a falta de capital como dificuldade para a condução da empresa, no entanto a falta de clientes foi apontada como a maior dificuldade, apresentando um índice de 29%.

### 4.3 Posição do comerciante referente ao BSQI e a Moeda Sururu

A terceira tabela apresenta a opinião do comerciante em relação ao banco solidário da comunidade e da moeda social como ferramenta para aumento de circulação de riqueza na região. Trazendo questionamentos sobre a visão dos mesmos referentes à iniciativa.

	Alternativas	Freq.	%
<b>10° Questão</b> <b>Motivo da aceitação da moeda</b>	Aumento do faturamento	0	0,000
	Melhoria da Região	8	88,889
	Influência de amigos	1	11,111
	<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100,000</b>
<b>11° Questão</b> <b>Houve melhoria na Região após o projeto?</b>	Sim	8	88,889
	Não	1	11,111
	<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100,000</b>
<b>12° Questão</b> <b>Quando você pensa em banco ou financeira, que nome lhe vem à mente primeiro?</b>	Banco solidário quilombola da Bahia- BSQI	0	0,000
	Outros	9	100,000
	<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100,000</b>
<b>13° Questão</b> <b>O projeto implantado trouxe melhoria para sua vida?</b>	Sim	8	88,889
	Não	1	11,111
	<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100,000</b>

**Tabela 3: Posição do comerciante referente ao BSQI e a Moeda Sururu**

Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

Quando perguntados sobre qual banco ou financeira os comerciantes possuem como primeira opção de serviço em mente, nenhum dos entrevistados teve como resposta o BSQI. Em entrevista com o precursor do projeto na comunidade, Ananias Viana, o mesmo relatou que ainda há uma dificuldade de visão do BSQI como banco ou financeira por conta da ausência de serviços bancários rotineiros como: saques, depósitos, pagamentos, etc. Ananias ainda informou que houve tentativa de levar estes serviços em parcerias firmadas com bancos públicos, mas com as mudanças políticas sofridas no país durante o período, o projeto não foi à frente.

No quesito motivo da aceitação da moeda, 88,89% responderam que foi devido à melhoria da região, e 11,11% responderam que aceitaram a moeda por indicação dos amigos, nenhum dos comerciantes informou que visaram o aumento do faturamento do seu estabelecimento como motivo para aceitar a circulação da moeda no mesmo. Ainda na entrevista com Ananias, ele discorreu sobre as dificuldades encontradas no início do projeto para aceitação da moeda pelos comerciantes, por falta de conhecimento sobre a iniciativa. Para contornar este obstáculo as

pessoas envolvidas passaram a visitar os comércios levando informações referente ao banco e sua moeda social, então o programa pôde se desenvolver com aceitação de parte da comunidade. Foi observado nas questões sobre a percepção do desenvolvimento da região após a implantação do projeto e melhoria para a vida do próprio comerciante, que a mesma quantidade de entrevistados respondeu positivamente essas questões, mostrando que a parcela que percebeu progresso do ambiente como um todo, enxergou mudanças positivas também em sua vida individualmente.

#### 4.4 Variação do Faturamento após a Moeda Sururu

A Tabela 4 traz questionamentos relacionados à percepção dos comerciantes à variação do faturamento do seu estabelecimento após a implantação do banco comunitário e a circulação da moeda social na localidade. Com este item, o presente estudo buscou constatar a eficácia da circulação da moeda e qual impacto foi trazido aos comércios da região.

	Alternativas	Freq.	%
<b>14° Questão</b> Em sua percepção, o uso da moeda Sururu contribuiu para aumentar seu faturamento?	Sim	8	88,889
	Não	1	11,111
	<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100,000</b>
<b>15° Questão</b> Qual percentual do aumento do faturamento após a circulação da moeda Sururu?	0%	1	11,111
	1% a 10%	5	55,556
	11% a 25%	2	22,222
	26% a 50%	0	0,000
	51% a 100%	1	11,111
	<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100,000</b>
<b>16° Questão</b> Quanto de moeda Sururu você utiliza em sua empresa por semana?	0,00 a 9,00	1	11,111
	10,00 a 50,00	5	55,556
	51,00 a 100,00	1	11,111
	101,00 a 200,00	1	11,111
	Mais de 200,00	1	11,111
	<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100,000</b>

Tabela 4: Variação do Faturamento após a Moeda Sururu

Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

Na pergunta 14, os comerciantes foram questionados sobre a contribuição da moeda Sururu para o aumento do faturamento. 8 deles responderam que houve uma melhora no faturamento do seu negócio após a circulação da moeda, e apenas 1 respondeu contrariamente.

Referente questão 15 foi necessária a coleta de dados em percentuais por conta da dificuldade dos comerciantes em divulgar valores sobre o faturamento da sua empresa antes e depois da implantação do banco comunitário.

Apartir disso, foi coletada a porcentagem do aumento no faturamento para aqueles que responderam positivamente a questão anterior. 5 deles informaram que sua receita teve um crescimento de 1% a 10%. 2 afirmaram que houve um aumento de 11% a 25%. E apenas 1 apontou que sua receita cresceu mais de 51%.

A última alternativa buscou saber quanto de moeda Sururu cada empresa utiliza por semana. 11,11% dos entrevistados afirmaram fazer uso de menos de 10 Sururus por semana. O maior percentual foi de 55,56% de respondentes que aplicam entre 10,00 a 50,00 Sururus semanalmente. Os demais declararam utilizar valores acima de 50 Sururus no período de uma semana.

Foi observado na aplicação dos questionários que aqueles comerciantes que responderam possuir maior quantidade de Sururu no estabelecimento no final da semana, também apontaram o maior percentual de aumento no faturamento.

## 5. CONCLUSÃO

A pesquisa aqui realizada buscou verificar o impacto da moeda social Sururu no faturamento do comércio de Santiago do Iguape/BA, e compreender as possíveis contribuições do Banco Comunitário e da moeda no faturamento do comércio local. Após exposição dos conceitos de Economia Solidária, Banco Comunitário e Moeda Social, realizou-se uma pesquisa dentro da comunidade alvo. Tais instrumentos foram desenvolvidos com a finalidade de promover o desenvolvimento de comunidades isoladas, seja geográfica, política ou socialmente, facilitando a oferta de recursos e promovendo o crescimento econômico local.

Para se atingir o objetivo proposto foi realizada uma entrevista com o líder do projeto da comunidade de Santiago do Iguape e aplicado questionários a 9 (nove) comerciantes locais. Dentre os respondentes, a maioria foram homens (66,67%) com idade acima de 31 anos (100%) e com ensino médio completo (77,78%). Em relação aos estabelecimentos, grande parte opera a mais de cinco anos (88,88%) e não possuem registro de CNPJ (77,78%). Quanto a percepção do impacto do banco e da moeda na comunidade, pôde-se concluir que estes vêm ganhando espaço dentro da comunidade e a movimentação da moeda proporcionou um aumento na receita dos comércios que adotaram sua circulação em seu estabelecimento. O grau de aumento do faturamento se apresentou maior nos comércios com maior quantidade de moeda circulando. Isso indica que quanto maior a adesão e utilização da moeda sururu dentro do empreendimento maior será o aumento no seu faturamento.

Os resultados aqui encontrados contribuem com os estudos a cerca do tema, trazendo à tona a realidade de uma comunidade ainda não investigada. Incentiva-se também estudos no tema dentro da área contábil, tendo em vista que é um campo pouco explorado. Notícias recentes mostram que o uso da moeda social tem se tornado uma alternativa crescente para o estímulo do crescimento endógeno de localidades, a exemplo da criação do “Dindim” para uso no Complexo do Alemão/RJ. Nesse contexto, a contabilidade pode contribuir dando suporte tanto as empresas, cidadão locais e demais usuários de sistema, dando-lhes ferramentas de controle financeiro, e outros conhecimentos específicos a fim de fortalecer os entes envolvidos.

## REFERÊNCIAS

DE PAULA, Carolina Gabriel. **Bancos Comunitários, Organizações de Solidariedade?**. 2010. 15 p. Artigo (Bacharelado em Geografia)- Universidade de São Paulo, [S.l.], 2013.

DIAS, Alane Amorim Barbosa; CUNHA, Fabiane Correia; ARAÚJO, Tiago Vinícius Conceição. **O papel das moedas sociais nas feiras de economia solidária e seu papel no desenvolvimento regional**. Revista do Centro Interdisciplinar de Desenvolvimento e Gestão Social - CIAGS, [S.l.], v. 6, n. 2, p. 140, dez. 2015.

EÇA, Tereza Sueli Souza. Introdução. In: Encontro de Turismo de Base Comunitária e Economia Solidária - ETBCES, VI., 2016, Salvador. **Economia Solidária na Bahia: uma experiência: Banco Solidário Quilombola do Iguape...** [S.l.: s.n.], 2016. p. 1-14.

FRANÇA FILHO, Genauto Carvalho; SILVA JÚNIOR, Jeová Torres. Bancos Comunitários de Desenvolvimento. In: CATTANI, Antonio David et al. **Dicionário Internacional de Outra Economia**. São Paulo - SP: Edições Almedina, SA, 2009. p. 31.

GAIGER, Luiz Inácio. **A Economia Solidária e a Revitalização do Paradigma Cooperativo**. Revista Brasileira de Ciências Sociais, [S.l.], v. 28, n. 82, p. 212, jun. 2013.

IBGE - Economia Informal Urbana - ECINF: **Empresas do setor informal, por tipo de empresa, segundo a principal dificuldade enfrentada nos últimos 12 meses para desenvolver o negócio - RM de Salvador**. 2003. Disponível em: < <https://www.ibge.gov.br/estatisticas-novoportal/economicas/setor-informal/9025-economia-informal-urbana.html?=&t=downloads>>. Acesso em: 06 jun. 2018.

IBGE - Economia Informal Urbana - ECINF: **Empresas do setor informal, por tipo de empresa, segundo o local de funcionamento - RM de Salvador**. 2003. Disponível em: < <https://www.ibge.gov.br/estatisticas-novoportal/economicas/setor-informal/9025-economia-informal-urbana.html?=&t=downloads>>. Acesso em: 06 jun. 2018.

KOHLER, Romualdo; OLIVEIRA, Marcos Prestes. **A moeda social como instrumento econômico para potencializar o desenvolvimento local/regional**. 2013. 19 p. Artigo (Bacharelado em Economia)- Universidade de Santa Cruz do Sul, Santa Cruz do Sul - RS, 2013.

MELO NETO, João Joaquim; MAGALHÃES, Sandra. **Bancos Comunitários de Desenvolvimento: Uma rede sob controle da comunidade**. Fortaleza - CE: [s.n.], 2006. 30 p.

MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO. SENAES. **Economia Solidária**. 2015. Disponível em: <<http://trabalho.gov.br/trabalhador-economia-solidaria>>. Acesso em: 24 abr. 2018.

NASCIMENTO, Arilson Martins. **Moeda Palma e o desenvolvimento sustentável do Conjunto Palmeiras através da Economia Solidária**. 2011. 131 p. Dissertação (Pós Graduação em Economia)- Universidade Federal do Ceará, Fortaleza - CE, 2011.

PASSOS, Ósia Alexandrina Vasconcelos Duran. **Estudo Exploratório em Bancos Comunitários: Conceito, Características e Sustentabilidade**. 2007. 140 p. Dissertação (Mestrado em Administração)- Núcleo de Pós-Graduação em Administração da Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador - BA, 2007.

REDE DE TROCAS SOLIDÁRIAS - MUTIRÃO ABAPORU. Manifesto. 25 de Novembro de 2000. Disponível em: <http://www.ifil.org/rcs/noticias/307.html>, acesso em: 19/05/2018.

RIGO, Ariádne Scalfoni; FRANÇA FILHO, Genauto Carvalho. Introdução. In: RIGO, Ariádne Scalfoni; FRANÇA FILHO, Genauto Carvalho. **Bancos Comunitários e Moedas Sociais no Brasil: Reflexões a partir da noção de economia substantiva**. Salvador - BA: EDUFBA, 2017. p. 11.

RIGO, Ariádne Scalfoni; FRANÇA FILHO, Genauto Carvalho; LEAL, Leonardo Prates. **Moedas Sociais nos Bancos Comunitários de Desenvolvimento: A experiência das Conchas em Matarandiba/BA**. Revista Interdisciplinar de Gestão Social - RIGS, [S.l.], v. 4, n. 2, p. 1-17, maio/ ago [2015].

SINGER, Paul. Economia Solidária no Brasil. In: SINGER, Paul. **Introdução à Economia Solidária**. São Paulo - SP: Fundação Perseu Abramo, 2002. p. 122-124.

SINGER, Paul. **Economia Solidária**. Estudos avançados, São Paulo - SP, v. 22, n. 62, p. 288-314, abr. 2008.

SINGER, Paul. Economia Solidária, uma alternativa não capitalista. In: SINGER, Paul. **Globalização e Desemprego: Diagnóstico e Alternativas**. 4ª. Ed. São Paulo - SP: Contexto, 2003. p. 137.

SOARES, Cláudia Lúcia Bisaggio. Moeda Social. In: CATTANI, Antonio David et al. **Dicionário Internacional de Outra Economia**. São Paulo - SP: Edições Almedina, SA, 2009. p. 255.

SOUSA, Thalyta Taumaturgo. **A Economia Solidária como meio para o Desenvolvimento Sustentável: Caso do Banco Palmas**. 2011. 67 p. Tese (Mestrado em Economia e Gestão do Ambiente)- Faculdade de Economia, Universidade do Porto, [S.l.], [2011].

WELLEN, Henrique. Introdução. In: WELLEN, Henrique. **Para a Crítica da Economia Solidária**. 1ª. Ed. São Paulo - SP: Outras Expressões, 2012. p. 19.

**Jaime Lobos Cisternas**

[jaimelobos@unach.cl](mailto:jaimelobos@unach.cl)

Decano de la Facultad de Ingeniería y  
Negocios. Universidad Adventista de  
Chile.

**Faculdade Adventista da Bahia**

BR 101, Km 197 – Caixa Postal 18 –  
Capoeiruçu - CEP: 44300-000 - Cachoeira, BA

*Recebido em 31/agosto/2018*

*Aprovado em 03/novembro/2018*

*Sistema de Avaliação: Double Blind Review*

## NIVEL DE EDUCACIÓN FINANCIERA DE ESTUDIANTES DE CUARTO MEDIO DE COLEGIOS TÉCNICO PROFESIONALES

### RESUMEN

La educación financiera es un tema de interés global ya que permite comprender y utilizar mejor los instrumentos financieros, como también mejorar las decisiones que incrementen el bienestar y calidad de vida de los individuos. En el caso de nuestro país, el tema se vuelve relevante al considerar que un 37% de jóvenes ya presentan deudas antes de iniciar su vida laboral. El objetivo del presente estudio fue determinar el nivel de educación financiera de los estudiantes de cuarto medio de colegios técnico profesionales, usando un diseño descriptivo, exploratorio y de corte transversal, a una muestra de 792, de un total de 1177 estudiantes en la comuna de Chillán. La recolección de datos se realizó a través de un cuestionario, de preguntas cerradas con opciones de respuesta, acerca de conocimiento teórico-práctico, comportamiento y actitudes financieras. Entre los resultados más destacados, un 66,4% de los consultados presenta un nivel bajo e intermedio bajo de conocimiento financiero teórico-práctico, un 81% demostró un comportamiento poco previsor y un 62% actitudes mayormente hedonistas.

### Palabras claves:

Cultura financiera. Endeudamiento juvenil. Enseñanza media.

### 1. INTRODUCCIÓN

Actualmente, existe un mayor acceso por parte de los jóvenes al sistema financiero a través de productos bancarios, tales como: créditos, fondos mutuos, inversiones y otros, siendo necesario transmitir el conocimiento para la comprensión y buen uso de estos productos. Es relevante, entonces, el concepto de educación financiera, ya que como señalan García, Grifoni, López y Mejía (2013) permite

CISTERNAS, Jaime Lobos. **Nivel de educación financiera de estudiantes de cuarto medio de colegios técnico profesionales**. Revista Formadores - Vivências e Estudos, Cachoeira - Bahia, v. 11, n. 6, p. 40 - 48, dez, 2018.

aumentar el conocimiento y la comprensión de los productos y servicios financieros y, como tal, promover la demanda de los mismos, así como su uso efectivo y correcto.

Ampliando el concepto, Hilgert, Hogarth, y Beverley (2003) igualan conocimiento con cultura financiera, y Mandell (2007) define esta última como la habilidad necesaria para emitir juicios acerca de instrumentos financieros disponibles en el mercado, según los intereses o requerimientos de los individuos. También debe considerarse la capacidad de las personas para aplicar el conocimiento adquirido, lo que, según Moore (2003) citado en el informe de Educación Financiera en Chile, los vuelve financieramente sofisticados. Es necesario, por tanto, que ese conocimiento sea transmitido de manera significativa, a fin de crear las competencias necesarias para asegurar un proceso de toma de decisiones informado y eficiente (Asociación Latinoamericana de Instituciones Financieras para el Desarrollo, 2014). Finalmente, medir el nivel de cultura financiera es un paso necesario para los países en desarrollo que busquen diseñar e implementar programas de educación financiera de una manera eficiente y para evaluar sus impactos (Universidad de Concepción, 2013).

En Chile, el fenómeno de los servicios financieros se ha masificado y cada vez es más fácil acceder a ellos, pero este crecimiento no ha ido de la mano de una adecuada educación, de modo que permita a usuarios y clientes enfrentar, informadamente, las diversas opciones financieras presentes en el mercado. Las autoridades y proveedores se han percatado de esta situación y se ha instalado la preocupación por abordar este problema, que puede traer consecuencias negativas en las personas (Marshall, 2015). Particularmente, los jóvenes que no poseen un razonamiento formado sobre las decisiones financieras que toman, se vuelven vulnerables al endeudamiento, y desafortunadamente el sistema educativo actual no logra compensar el déficit en educación económica que se da desde la infancia y se mantiene hasta la adolescencia y la adultez (Denegri, del Valle, Gempp, & Lara, 2006). Lo anterior, es avalado por: el Servicio Nacional del Consumidor (2015) que señala que mientras a más temprana edad se eduque financieramente a las personas, es más factible tener adultos con un sano desenvolvimiento financiero, del mismo modo la encuesta de ocupación y desocupación de la Universidad de Chile (2016) concluye que el déficit de educación financiera es especialmente relevante en jóvenes, mujeres y personas en estratos de ingresos bajos.

Con base a lo antes mencionado, considerando que la formación diferenciada que brinda la educación media técnico-profesional (EMTP) a los jóvenes de educación secundaria “constituye un ámbito de preparación inicial para una vida de trabajo y, más allá, un ámbito de formación integral para la vida adulta” (Ministerio de Educación de Chile, 2013), y que 4 de cada 10 jóvenes elige un establecimiento técnico profesional, siendo especialmente relevante en la Educación Pública (Municipales y Administración Delegada)” (Ministerio de Educación, 2015); se halló oportuno y atinente para la realidad social plantear la interrogante: ¿Es bajo el nivel de educación financiera de los alumnos de cuarto medio de colegios técnicos profesionales en la comuna de Chillán?. Por lo cual, el objetivo de este trabajo fue determinar el nivel de educación financiera de los estudiantes de cuarto medio de colegios técnico profesionales, en los ámbitos de: conocimiento teórico-práctico, comportamiento y actitudes financieras.

## 2. MATERIALES Y MÉTODOS (SECCIÓN PROPUESTA)

La investigación tuvo un diseño no experimental, del tipo transversal y de alcance descriptivo, realizando solo una medición en el tiempo de la variable en estudio. El universo de la región de Ñuble es de 1196 estudiantes que cursan cuarto medio en colegios con modalidad técnico profesional en la capital regional de Chillán durante el año 2016. Según lo muestra la Tabla 1, se realizó un muestreo no probabilístico por conveniencia, considerando las distintas especialidades cursadas por los estudiantes, que incluyó a 792 alumnos (66% del universo) como población muestral, que se obtuvo al determinar un nivel de confianza de 95% y un error del 2%. La recolección de datos se llevó a cabo mediante un cuestionario, adaptado de la OCDE (Universidad de Concepción, 2013) de preguntas cerradas, con opciones de respuesta, que consideró: a) conocimiento teórico-práctico; y b) comportamiento y actitudes financieras. La dimensión conocimiento, consideró 12 preguntas de respuesta cerrada, con cuatro alternativas, donde solo una de ellas es la acertada. El puntaje máximo corresponde a 12 puntos que luego se traducen en cuatro niveles de conocimiento teórico-práctico: alto, medio alto, medio bajo y bajo. En el caso de la dimensión comportamiento, se aplicó un cuestionario de 4 preguntas, tipo escala de Likert, con respuestas progresivas de 1 a 5, siendo 1 “totalmente en desacuerdo”, y 5 “completamente de acuerdo”; que apuntaba a descubrir la presencia (o ausencia) de conductas que denominaremos “previsoras” (Tabla 2). Para la dimensión actitud, la escala de Likert contempló 3 preguntas con la misma progresión anterior, y que buscaba reconocer en los estudiantes, actitudes que llamaremos “hedonistas” o “austeras”. Tanto para la dimensión comportamiento como para actitud, el estudiante fue enfrentado a situaciones teóricas o hipotéticas donde debe manifestar alguna preferencia.

Para analizar los datos obtenidos, se utilizó el software estadístico SPSS, versión X, en español. La información analizada se presenta en formato de tablas de distribución de frecuencias, gráficos circulares e histogramas para una mejor apreciación visual de los resultados obtenidos.

## 3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

El análisis de los datos recopilados muestra que, de los 792 alumnos encuestados, un 73,1% se encuentra en un nivel de conocimiento teórico alto y medio alto (Figura 1). Sin embargo, al medir el nivel de conocimiento práctico, las cifras indican que sólo un 27,5% de ellos tiene un nivel alto y medio alto (Figura 2). Al analizar la dimensión del conocimiento en su conjunto (teórico y práctico), los resultados indican que sólo un 2,65% presenta un nivel alto, un 30,9% medio alto, más de la mitad de los encuestados se ubica en el nivel medio bajo (51,6%) y un 14,8% está en el nivel bajo (Figura 3).

En relación a la dependencia de los establecimientos, la Figura 4 muestra que, de los 436 estudiantes encuestados, pertenecientes a instituciones de administración delegada, un 3% presenta un nivel

alto de conocimiento teórico práctico y un 12,6% un nivel bajo. La mayoría de los estudiantes se ubicó en un nivel medio bajo (51,1%). De los 32 estudiantes pertenecientes a establecimientos de administración municipal, un 18,8% registraron un nivel alto de conocimiento teórico práctico, un 28,1% de ellos mostraron un nivel bajo; y un 53,1% de los encuestados se ubicó en el nivel medio bajo. Finalmente, de los 324 estudiantes encuestados que pertenecen a liceos particulares subvencionados, un 2,5% alcanzó un nivel alto de conocimiento teórico práctico, un 16,4% un nivel bajo y un 52,2% un nivel medio bajo.

La Tabla 3, por su parte, muestra los niveles de conocimiento teórico-práctico, según las especialidades que cursan los estudiantes encuestados; para el nivel intermedio alto, destaca la especialidad de Atención Enfermería con un 55,6%, Alimentación Colectiva con un 50%, Contabilidad con un 45,3% y Administración con un 43,4 % del total de alumnos encuestados para cada especialidad. En cambio, las que congregan un mayor porcentaje en el nivel bajo son: Atención de párvulos (50%), Secretariado (31%), Electrónica (25,8%), Ventas (25,5%) y Agropecuaria (21,4%).

La Figura 5 muestra que, en términos del comportamiento financiero, 368 poseen un nivel alto, lo que corresponde a un 46,5% del total de encuestados y 273 alumnos presentan un nivel intermedio alto, que equivale a un 34,5%. En otras palabras, el 81% de los estudiantes, enfrentado a situaciones teóricas, demuestra tener un comportamiento mayormente previsor. Por el contrario, solo un 17,6% de los estudiantes, demuestra un nivel de comportamiento financiero mayormente poco previsor.

Por su parte, la Figura 6, muestra los resultados del nivel de comportamiento financiero, en relación al tipo de dependencia de los establecimientos; reflejando que de un total de 436 estudiantes bajo administración delegada, un 78,4% presenta comportamientos financieros previsores, un 20,4% poco previsores, y el 1,1% restante, no responde el cuestionario. En el caso de la administración municipal, los resultados muestran que, de los 32 estudiantes encuestados, un 71,9% posee un comportamiento financiero previsor y un 28,1% un comportamiento financiero poco previsor. Por último, un 85,1% de los estudiantes bajo dependencia particular subvencionada poseen un comportamiento mayormente previsor, un 12,7% muestra un comportamiento poco previsor, y el 2,2% restante, no responde el cuestionario.

En cuanto a la medición del nivel de comportamiento financiero según la especialidad cursada por los estudiantes de cuarto medio, la Tabla 4 muestra que aquellas que presentan comportamientos previsores más altos son: Atención de enfermería (66,7%), Refrigeración y climatización (61,1%), Alimentación colectiva (56,7%), Electricidad (55,6%) y Construcción (53,8%). En cambio, las especialidades que registran los niveles más bajos de comportamiento previsor son: Atención de párvulos (20%), Electrónica (16,1%), Construcciones metálicas (14,3%) lo cual es congruente con los resultados obtenidos en la sección de Conocimientos Teórico Práctico, ya que los estudiantes de estas mismas especialidades obtuvieron un puntaje bajo en esa sección, lo que nos demuestra que al existir un bajo conocimiento, este se puede ver reflejado en el comportamiento.

La Figura 7 muestra los resultados de la dimensión actitud financiera, en donde 493 estudiantes, equivalente a un 62,3% de los encuestados, demuestra actitudes financieras más bien hedonistas;

un 36,2% de estudiantes presenta una actitud financiera más cercana a la austeridad, y un 1,5% de estudiantes no responde a las afirmaciones planteadas en el ítem de actitud financiera.

Al considerar la dependencia de los establecimientos, tal como muestra la Figura 8, los resultados arrojan que un 62,1% de estudiantes pertenecientes a administración delegada, posee actitudes financieras hedonistas, un 36,7% posee actitudes financieras más bien austeras, y el 1,1% restante no responde el cuestionario. En el caso de los estudiantes de liceos municipales, un 68,8% presenta actitudes financieras hedonistas y un 31,2% actitudes austeras. En el caso de los liceos particulares subvencionados, un 61,7% muestra actitudes más bien hedonistas, un 36,1% una actitud austera, y un 2,2% restante que no responde el cuestionario.

La Tabla 5 muestra la actitud financiera según la especialidad de los estudiantes encuestados; destacando en el nivel del hedonismo: Atención de párvulos (50%), Agropecuaria (42,9%), Electricidad (38,9%), Secretariado (38,1%) y Electrónica (35,5%). Por el contrario, las especialidades que registran los niveles más austeros son: Mecánica industrial (21,1%), Construcción (19,2%), Ventas (13,5%), Mecánica automotriz (3,3%) y Alimentación colectiva (13,3%). Este comportamiento hedonista puede tener su explicación cuando vemos que se trata de personas dependientes financieramente de sus padres o tutores y que no poseen grandes responsabilidades. Un par de datos que complementan lo anterior, son aportados por el resultado de PISA Alfabetización Financiera 2015, que indica que los jóvenes de 15 años obtienen dinero, mayoritariamente, a través de regalos de amigos y familiares, y que su trabajo formal e informal está en niveles más bajos que en el resto de los países participantes del estudio (PISA, 2015).

A partir de los resultados obtenidos en el estudio, es posible identificar la existencia de una brecha evidente entre el conocimiento teórico y el conocimiento práctico manifestado por los estudiantes. El 73,1% de ellos presenta niveles alto e intermedio alto de conocimiento financiero teórico, cifra que contrasta con el 27,5% de estudiantes con niveles alto e intermedio alto de conocimiento práctico. Al consolidar los aspectos teóricos y prácticos del conocimiento financiero, el presente estudio muestra que un 66,4% de los estudiantes se ubican en los niveles bajo e intermedio bajo. Esta aparente inconsistencia puede deberse al efecto de la difusión y sensibilización financieras a la que están expuestos los jóvenes, pero que parece ser insuficiente para lograr desarrollar habilidades que permitan a los estudiantes enfrentar con éxito las situaciones financieras propuestas en el estudio.

A la luz de los resultados y de las últimas mediciones nacionales e internacionales, se hace cada vez más necesaria la rápida implementación de la Estrategia Nacional de Educación Financiera, promulgada a inicios del año 2018, como un mecanismo que promueva la inclusión de los sectores más vulnerables (jóvenes y mujeres), en temas económicos y financieros. En este sentido, llama profundamente la atención en el estudio que apenas un 3,8% de la matrícula total de estudiantes de EMTP de la comuna de Chillán pertenezca a establecimientos municipales (muy por debajo del 47% que se registra a nivel nacional, de acuerdo al MINEDUC); considerando que los últimos estudios indican que cerca de tres de cada cinco jóvenes del 60% más pobre de la población optan por una educación técnico profesional (PNUD, 2013).

Por otro lado, el estudio arroja que los alumnos de cuarto medio de EMTP demuestran un nivel

alto de comportamiento y actitud financiera.

El análisis de los datos recopilados parece refrendar lo señalado por González y Salazar (2013) quienes indican que los temas económicos son tratados por el sistema educacional chileno de manera teórica superficial, sin lograr el desarrollo de habilidades que permitan a los estudiantes comprender el funcionamiento de los mercados. En el caso particular de los alumnos de la EMTP, lo anterior queda demostrado en el presente estudio por la clara brecha existente entre los resultados arrojados de la medición del conocimiento teórico, donde el 73,1% presenta nivel alto o medio alto; y el práctico, donde sólo un 27,5% de estudiantes se encuentra en esos niveles.

Existe en nuestro país una política nacional de formación técnico profesional cuyo principal objetivo es “construir un sistema de formación técnico profesional de calidad, pertinente a las necesidades de desarrollo laboral y económico de los territorios, articulado con las empresas y con las instituciones de formación” (Ministerio de Educación, 2016), el cual se aborda dentro de la reforma educacional, a través de cuatro ejes de importancia, uno de ellos hace relación con que la enseñanza técnica profesional sea un aporte para el emprendimiento, la innovación y fomento en la competitividad, apuntando a satisfacer las necesidades del entorno productivo y empresarial del país. Lo anterior, está en plena armonía con lo señalado por la OCDE en cuanto a promover, por un lado, el desarrollo de competencias financieras entre los jóvenes, y por otro, el emprendimiento juvenil (OCDE/CEPAL/CAF, 2016). De hecho, los estudios indican que cuando los programas de emprendimiento joven van acompañados de educación financiera, los resultados han sido exitosos (Ibíd.).

Las bases curriculares de la EMTP, por su parte, incluyen dos categorías de objetivos, uno hace referencia a las competencias propias de la especialidad que se cursa, y otro a competencias genéricas útiles en la formación integral del alumno, que trascienden el mundo laboral. Según el Ministerio de Educación de Chile (2013), dentro de estos últimos destacan dos que consideran la gestión financiera como logro a alcanzar:

- Empezar iniciativas útiles en los lugares de trabajo y/o proyectos propios, aplicando principios básicos de gestión financiera y administración para generarles viabilidad. Prevenir situaciones de riesgo y enfermedades ocupacionales, evaluando las condiciones del entorno del trabajo y utilizando los elementos de protección personal según la normativa correspondiente.
- Tomar decisiones financieras bien informadas, con proyección a mediano y largo plazo, respecto del ahorro, especialmente del ahorro previsional, de los seguros, y de los riesgos y oportunidades del endeudamiento crediticio y de la inversión.

La educación financiera, por lo tanto, significa un reto en cuanto debe considerar requerimientos específicos para los más jóvenes, debido a que son ellos quienes adquieren experiencia con los productos financieros cada vez a más temprana edad; y, por tanto, las acciones formativas que se les ofrezcan pueden resultar muy efectivas en el mediano y largo plazo (Marshall, 2015).

De acuerdo a los resultados de la prueba PISA (Programme for International Students Assessment) que midió los conocimientos financieros de jóvenes de 15 años en la misma cantidad de países pertenecientes a la OCDE, los estudiantes en Chile obtuvieron 432 puntos, significativamente por debajo de la media del resto de los países (486), pero por sobre Brasil y Perú. Solo un 3% se

encuentra en el nivel más alto (nivel 5), mientras que el 38% de los estudiantes no ha logrado desarrollar las competencias mínimas (bajo el nivel 2). Uno de los aspectos que llama la atención, y que debiera apalancar una política efectiva y concreta de educación financiera, es que uno de cada tres estudiantes chilenos declara aprender a manejar temas de dinero exclusiva o parcialmente en el colegio, siendo más común en el grupo socioeconómico bajo; en contraste con el 50% de estudiantes, en promedio, de los otros países participantes del estudio de OECD (2017). Así se presenta un desafío, sobre el acceso a educación financiera y a la formación de competencias de los estudiantes pertenecientes a sectores de mayor vulnerabilidad, que les permitan tomar mejores decisiones en su adultez; mejorando así su calidad de vida personal y familiar. Lo anterior, impactará positivamente procesos de transmisión generacional de información financiera, al interior de sus familias, para enfrentar de forma más preparada los cambios en los sistemas financieros y económicos de un país, e ir desarrollando perfiles de consumo más responsable (Denegrí, Del Valle, González, Etchebarne, Sepúlveda & Sandoval (2014)).

Por otro lado, no podemos dejar de considerar el hecho de que los actuales estudiantes son potenciales emprendedores que deberán hacer frente a las complejidades del sistema financiero en el futuro cercano, por lo que empezar a desarrollar competencias de comprensión y aplicación de conceptos financieros a temprana edad podría ser una habilidad que les permita tomar decisiones, tanto personales como empresariales, mucho más efectivas y eficientes para su desarrollo. Esta consideración cobra más relevancia cuando recientes investigaciones muestran que los pequeños empresarios en Chile, desarrollan ciertas competencias financieras más bien forzados por los requerimientos básicos de su negocio que por un deseo de mejorar la gestión del mismo (Zapata & Morales (2016)).

Deberían comenzar por fortalecer los conocimientos financieros básicos (bajos en el ámbito doméstico e internacional) y en las actitudes financieras (bajas a nivel internacional). Esto por cuanto una población que no cuenta con conocimientos financieros básicos y una actitud apropiada, no tendrá la posibilidad de acceder o utilizar de manera adecuada la oferta financiera existente (Universidad de Concepción, 2016).

#### **4. CONCLUSIONES**

Las conclusiones que se obtienen de esta investigación que dan respuesta a los objetivos planteados son las siguientes:

El 73,1% de los encuestados se encuentra en un nivel de conocimiento financiero teórico alto y medio alto. Sin embargo, al medir el nivel de conocimiento práctico, las cifras indican que sólo un 27,5% de ellos tiene un nivel alto y medio alto, al abrir la información por tipo de dependencia de la institución y por tipo de especialidad, los resultados negativos en conocimiento práctico se mantienen. Esta situación muestra que a pesar de que se está impartiendo teóricamente el conocimiento financiero, no se ha logrado que los alumnos desarrollen la capacidad de aplicar

este conocimiento en escenarios cotidianos. Este resultado podría ser consecuencia de la difusión y sensibilización financiera que presenta la población mediante la constante repetición de conceptos desplegados en los distintos canales de comunicación, no obstante estas medidas resultan insuficientes para transformar el conocimiento adquirido en habilidades y competencias que le permitan al estudiante afrontar en mejores condiciones el sistema financiero del que prontamente será parte una vez concluido su enseñanza media técnico profesional.

En términos del comportamiento financiero, el 46,5% y el 34,5% del total de encuestados dieron como resultado un nivel alto y un nivel intermedio alto respectivamente, lo cual indica que el 81% de los estudiantes encuestados muestra un comportamiento previsor, al revisar la información por tipo de dependencia de los establecimientos y por tipo de especialidad, no se encontró mayor diferencia en los datos, lo cual muestra una diferencia a lo obtenido en el punto de conocimiento práctico, que se puede deber a ciertos vacíos en la enseñanza o a la falta de experiencia de los jóvenes en el sistema financiero.

Los resultados de la dimensión actitud financiera con un 62,3% de los encuestados, demuestra actitudes financieras más bien hedonistas; un 36,2% de estudiantes presenta una actitud financiera más cercana a la austeridad, al abrir la información por tipo de dependencia de la institución y por tipo de especialidad no se encuentran diferencias significativas, pero este resultado es más cercano al obtenido en la dimensión nivel de conocimiento teórico práctico, con lo cual podemos afirmar que si existen fallas en la educación financiera de los estudiantes de cuarto medio de colegios técnico profesionales de la comuna de Chillán.

En adición a lo anterior por medio de las pruebas no paramétricas podemos inferir para la población que el nivel de conocimiento teórico-práctico y el comportamiento financiero varía en función de la especialidad técnico profesional y es lógico pensar de esta forma, debido a que las especialidades apuntan a distintos sectores económicos donde algunas especialidades (como sector económico administración) dan mayor énfasis a temáticas financieras, teniendo mayores oportunidades de desarrollarse financieramente. Por otro lado, el nivel de actitud financiera no varía en función de la especialidad técnico profesional, esta situación conlleva a pensar en que la actitud no es determinada por la especialidad escogida sino por predisposiciones intrínsecas al individuo o cultura familiar.

Por último, considerando que el objetivo genérico, referido a la toma de decisiones financieras informadas, no se cumple con los parámetros definidos en la asignatura común "Emprendimiento y Empleabilidad" y sumado a la evidencia de los resultados obtenidos en la investigación, se cree necesario fortalecer los conocimientos en el ámbito financiero por medio del desarrollo de habilidades que permitan a los estudiantes tomar decisiones correctas al promover su bienestar y calidad de vida. Para lograr esto, se propone incorporar dentro de los establecimientos educacionales, jornadas de educación financiera que preparen a los alumnos, prontos a egresar de una especialidad técnico profesional, a ingresar al mercado laboral.

## BIBLIOGRAFÍA

- Asociación Latinoamericana de Instituciones Financieras para el Desarrollo (ALIDE). (2014). La banca de desarrollo y la creación de productos para la inclusión financiera. Publicación electrónica disponible en [www.alide.org](http://www.alide.org), ISBN: 978-612-46111-3-1. Lima, Perú.
- Denegrí, M., Del Valle, C., González, Y., Etchebarne, S., Sepúlveda, J., & Sandoval, D. (2014) ¿Consumidores o ciudadanos?: Una propuesta de inserción de la educación económica y financiera en la formación inicial docente. *Estudios pedagógicos (Valdivia)*, 40(1), 75-96.
- Denegri, M., Del Valle, C., Gempp, R. & Lara, M. (2006). Educación económica en la escuela: Hacia una propuesta de intervención. *Estudios Pedagógicos XXXII*, 2, 103-120.
- González, C., & Salazar, N. (2013). Estudio comparativo del nivel de Alfabetización Económica y Actitud hacia el endeudamiento en estudiantes de Ingeniería Comercial y estudiantes de Pedagogía en Chile. Santiago.
- Mandell, L., & Klein, L. S. (2007). Motivation and financial literacy. *Financial Services Review*, 16, 106-116.
- Marshall, E. (2015). Reflexiones sobre la Educación Financiera en Chile. Santiago: Banco Central de Chile.
- Marianne A. Hilgert, Jeanne M. Hogarth and Sondra G. Beverly., (2003). Household financial management: the connection between knowledge and behavior. *issue Jul*, 309-322.
- Ministerio de Educación de Chile. (2013). Formación diferenciada técnico profesional. Publicación electrónica disponible en <http://www.curriculumnacional.cl/inicio/tp/>
- Ministerio de Educación de Chile. (2015). 1.000 Docentes más capacitados para formar mejores estudiantes. Publicación electrónica disponible en [http://www.tecnicoprofesional.mineduc.cl/author/tp\\_admin/](http://www.tecnicoprofesional.mineduc.cl/author/tp_admin/)
- Ministerio de Educación. (26 de Agosto de 2016). Ministerio de Educación. Obtenido de <http://www.mineduc.cl/2016/08/26/ministra-delpiano-entrega-la-presidenta-bachelet-la-nueva-politica-nacional-formacion-tecnico-profesional/>
- Ministerio de Educación de Chile. (2013). Bases Curriculares Formación Diferenciada Técnico Profesional: Especialidades y Perfiles de Egreso. Santiago.
- Nidia García, Andrea Grifoni, Juan Carlos López Diana Margarita Mejía., 2013. La educación financiera en América Latina y el Caribe Situación actual y perspectivas. Serie Políticas Públicas y Transformación Productiva N° 12. Volumen: 978-980-6810-67-9. Banco de desarrollo de América latina.
- OECD (2017), PISA 2015 Results (Volume IV): Students' Financial Literacy, OECD Publishing, Paris.

OCDE/CEPAL/CAF (2016), Perspectivas económicas de América Latina 2017: Juventud, competencias y emprendimiento, OECD Publishing, Paris. <http://dx.doi.org/10.1787/leo-2017-es>

PNUD, 2013 / Larrañaga, O. Cabezas, G. & Dusillant, F.(2013). Estudio de la Educación Técnica Profesional, Programa de Naciones Unidas para el desarrollo.)

Servicio Nacional del Consumidor (2015). Educación financiera en jóvenes: clave para un desarrollo económico saludable. Gobierno de Chile.

Universidad de Concepción – Campus Chillán, (2013). Educación Financiera en Chile: Evidencia y Propuestas de Implementación para la Estrategia Nacional de Educación Financiera.

Universidad de Chile, (2016). Encuesta de ocupación y desocupación en el gran Santiago: Informe trimestral de empleo diciembre 2015. Disponible en [www.microdatos.cl](http://www.microdatos.cl), Santiago de Chile.

Zapata, F. & Morales, P. (2016). ¿Qué competencias financieras tienen los pequeños empresarios chilenos? Midevidencias 4, 1-6. <http://www.mideuc.cl/wp-content/uploads/2016/MidEvidencias-N4.pdf>.

**Airton Adelar Bauermann**

airton.bauermann@ucb.org.br

Graduado em Ciências Contábeis em 2001 pela ULBRA Canoas, Mestre em Ciências Contábeis pela FECAP em 2016. Desde 2013 atua como docente no Unasp-EC nos cursos de Ciências Contábeis e Administração. Coordenador de estágios e TCC's do curso de Ciências Contábeis.

**Damaris Souza Públio**

damaris.publio@hotmail.com

Graduanda em Administração e Ciências Contábeis pelo Unasp-EC.

**Faculdade Adventista da Bahia**

BR 101, Km 197 – Caixa Postal 18 –  
Capoeiruçu - CEP: 44300-000 - Cachoeira, BA

*Recebido em 16/outubro/2018  
Aprovado em 10/novembro/2018  
Sistema de Avaliação: Double Blind Review*

## FATORES QUE INFLUENCIAM A ESCOLHA PELO CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS: UMA PESQUISA COM ALUNOS INGRESSANTES EM UMA IES PRIVADA DO INTERIOR PAULISTA

### RESUMO

Este artigo tem como objetivo identificar quais são os fatores que influenciam/atraem os alunos a cursar Ciências Contábeis, através de uma pesquisa em uma IES privada do interior do estado de São Paulo. Para alcançar esse objetivo, foi feita a coleta de dados através de um questionário fechado. A amostra foi representada por 121 alunos ingressantes nos anos de 2015, 2016 e 2017. A análise dos dados foi realizada através da planilha eletrônica Excel, na qual foram tabulados todos os dados e apresentados os resultados em gráficos e tabelas. Como principais resultados, foi constatado que a maioria dos acadêmicos ingressantes pertence ao sexo masculino, na faixa etária entre 16 e 20 anos e buscaram informações suficientes para a escolha do curso superior sem que houvesse pressão externa. Grande parcela dos alunos (86%) afirmou que a profissão traz segurança financeira, quase 90% vê na profissão status e prestígio e 81% acreditam que a contabilidade vai proporcionar ascensão mais rápido no trabalho. Foi possível concluir que os principais fatores que motivam a decisão do acadêmico pelo curso de Ciências Contábeis são a empregabilidade, perspectivas de carreira e percepção de vocação.

### Palavras-chave:

Fatores de Escolha. Ciências Contábeis. Mercado de Trabalho. Motivação Profissional.

BAUERMAN, Airton Adelar; PÚBLIO, Damaris Souza. **Fatores que influenciam a escolha pelo curso de ciências contábeis:** uma pesquisa com alunos ingressantes em uma IES privada do interior paulista. Revista Formadores - Vivências e Estudos, Cachoeira - Bahia, v. 11, n. 6, p. 49 - 61, dez, 2018.

## 1. INTRODUÇÃO

A escolha do curso superior é uma das decisões mais relevantes para o estudante, considerando que sua escolha profissional irá interferir durante toda sua vida. A opção pela carreira profissional é uma etapa na qual é realizada uma escolha no presente, mas com uma visão voltada para o futuro. Neste processo de escolha da carreira profissional, muitos fatores podem influenciar a seguir uma determinada área. De acordo com Santos (2005), os incentivos para escolhas se dão por características individuais, convicções políticas e religiosas, valores e crenças, situação político-econômica do país, a família, entre outras.

Essa fase de escolha pelo curso superior e carreira profissional é vivenciada, principalmente, por jovens recém concluintes do Ensino Médio, mas também por indivíduos na fase adulta. Com a escolha da profissão, estes iniciam seu preparo para ingressar no curso de graduação e planejam sua carreira profissional (SOUSA, 2007). Dentre as alternativas de cursos superiores existentes no Brasil, um dos que vêm evoluindo ano a ano em número de ingressantes é o de Ciências Contábeis. Segundo o Conselho Federal de Contabilidade - CFC (2014), o Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais - INEP e o Ministério de Educação – MEC, o curso de Ciências Contábeis está entre os mais procurados pelos estudantes de graduação, ocupando a quarta colocação no *ranking* brasileiro. Segundo o Conselho Regional de Contabilidade - CRC (2014), a área contábil, sozinha, representa quase 5% de todos os cursos de graduação no país, demonstrando uma boa demanda da profissão contábil.

A carreira contábil é um dos destaques quanto às oportunidades e campos de atuação. De acordo com o CFC (2017), só no Brasil, existem 529.643 mil profissionais registrados e 60.872 mil escritórios ativos. Estes dados corroboram para que sejam identificados os fatores que influenciam na decisão do acadêmico pelo curso de Ciências Contábeis. Verificar as motivações da escolha do curso pode ser determinante para entender atitudes durante o curso.

Ainda dentro desta perspectiva de escolha do indivíduo, Pinheiro e Santos (2010) destacam que ao optar por uma carreira, é preciso identificar quais fatores podem motivar uma pessoa. Diante disto, para o desenvolvimento deste estudo adotou-se a seguinte questão de pesquisa: **Quais são os principais fatores que motivam a decisão do acadêmico pelo curso de Ciências Contábeis?** Este artigo tem como objetivo geral identificar quais são os fatores que influenciam/atraem os alunos a cursar Ciências Contábeis, fazendo uma análise com alunos ingressantes de uma IES do interior paulista.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

A escolha de um curso de graduação é um grande desafio, pois está diretamente relacionada à carreira profissional. O indivíduo deve optar não só por um curso ou por uma atividade de trabalho, mas também por um estilo de vida, uma rotina, o ambiente do qual fará parte, enfim, decide não só o que quer fazer, mas também o que quer ser (FILOMENO, 1997). Isto tem-se tornado uma tarefa complexa por conta da [...] “necessidade da escolha cada vez mais cedo, o grande número de opções, as inúmeras mudanças e exigências do mercado de trabalho” [...] (BASTOS, 2010, p. 4). Portanto, a decisão de qual curso escolher como possível futura profissão não é algo fácil e repentino, pelo contrário, apresenta muitos fatores que podem influenciar nesta escolha.

### 2.1 FATORES QUE INFLUENCIAM A ESCOLHA DA CARREIRA

Vários autores tratam do assunto relacionado aos fatores que influenciam a escolha do indivíduo por um curso superior. Dentre estes, Knop (2008, p. 3) afirma que

[...] destacam-se os de ordem sócio econômica, às vezes tratados como capital econômico e cultural (renda familiar, ocupação dos pais, nível de escolaridade dos pais); de ordem

acadêmica, por vezes chamados de capital escolar (desempenho escolar, natureza da escola – pública ou privada, etc.); de cor/raça e de gênero (masculino, feminino).

Outro autor, Bastos (2010), corrobora com a afirmação anterior, dizendo que [...] “A escolha do jovem se dá a partir de um contexto social, econômico e político específico, de um círculo espacial e temporal determinado, historicamente construído, de estruturas e conjunturas peculiares” (p. 5), além de a renda e a taxa de retorno também serem considerados fatores que influenciam nesta decisão (BARTALOTTI, 2003). Com isto, percebe-se que os fatores determinantes podem ser classificados em dois grupos: internos e externos.

Consideram-se como fatores internos os interesses pessoais, os valores e aptidões que formam uma preferência vocacional do indivíduo, além da satisfação de estar trabalhando em algo que possa oferecer oportunidade de ser criativo e em um ambiente dinâmico e desafiador (MYBURGH, 2005).

Além da interferência dos interesses pessoais dos indivíduos, estes sofrem influências de agentes externos em suas decisões de carreira profissional. Os fatores externos podem ser classificados de acordo com a remuneração percebida, a influência da família e dos amigos, a visão da sociedade em relação à profissão e a situação de mercado de trabalho atual (MYBURGH, 2005). Estudos desenvolvidos nesta área destacam a grande influência dos pais e amigos na escolha da carreira profissional, o que evidencia que a aproximação afetiva influencia na sua aceitação (TEIXEIRA; GOMES, 2005).

Outra influência que pode ser percebida na escolha da profissão se refere ao status econômico da família, ainda que de forma indireta. De acordo com Balbinotti (2003), as condições socioeconômicas podem ampliar as oportunidades percebidas pelos indivíduos, facilitando seus interesses pessoais.

O status social que uma profissão proporciona também é avaliado durante o processo de escolha de carreira. Segundo Lopes e Martins (2005), as profissões adquirem relevância à medida que aumenta a percepção social de seu valor e complexidade. Nesta mesma linha de pensamento, Oliveira et al. (2011) discorrem que a escolha profissional se torna sólida quando o indivíduo se sente confortável com o mercado de trabalho, pois é cada vez mais desafiador projetar um futuro de longo prazo para sua carreira.

Nessa fase de escolha profissional, tanto os fatores externos quanto internos se comportam como fortes influenciadores para a manifestação do *stress* (TRICOLI, 2010), podendo estar presente em adultos ou jovens. Mesmo diante de tais dificuldades, a habilidade em lidar com o *stress* torna-se indispensável para o processo de escolha da carreira profissional.

## 2.2 O MERCADO DE TRABALHO E ATUAÇÃO DO CONTADOR

A profissão de Contador foi regulamentada pelo Decreto n. 9.295, de 1946. Yusoff et al. (2011) ressaltam que nesta profissão há grande demanda de profissionais, mesmo em época de recessão econômica. O CFC indica que há possibilidade de o contador atuar em diversas empresas, tendo, assim, várias oportunidades de emprego:

Analista, assessor, assistente, auditor, interno e externo, conselheiro, consultor, controlador de arrecadação, controller, educador, escritor ou articulista técnico, escriturador contábil ou fiscal, executor subordinado, fiscal de tributos, legislador, organizador, perito, pesquisador, planejador, professor ou conferencista, redator, revisor.

No estudo de Burnett (2003) ficou evidente, porém, que a capacidade técnica, apenas, não é suficiente para que o contador tenha êxito, pois são exigidas outras habilidades e competências. O mercado de trabalho se torna cada vez mais exigente, selecionando somente aquele profissional bem preparado, independente, ágil, que registra as informações adequadamente para a tomada de decisão nas organizações (OLIVEIRA, 2005).

As perspectivas da profissão contábil são promissoras, mas o sucesso apenas é possível se possuir

adequado planejamento e se o futuro contador estiver ciente da responsabilidade da sua própria formação (OLIVEIRA, 2005). Ao chegar ao fim do curso de graduação, para alcançar destaque no mercado de trabalho como contador, ainda é preciso uma educação continuada, busca de especializações, outros idiomas e domínio total da informática.

### 2.3 REVISÃO DA LITERATURA

Algumas pesquisas serviram de base para este estudo, dentre as quais a de Mainardes et al. (2006), na qual os autores procuraram descobrir o por quê da escolha do curso de administração em duas IES de Santa Catarina. Foram inquiridos 268 alunos do primeiro ano do curso, através de questionário com perguntas abertas e outras fechadas, com base na escala Likert. O item “mercado de trabalho” foi o que mais pesou na escolha dos discentes, seguido da própria IES, depois pelo curso em si. A questão pessoal, assim definida na pesquisa, teve menor relevância como decisivo na escolha do curso.

Pinheiro (2008) definiu sua pesquisa na mesma temática e questionou quais seriam os fatores de escolha pelo curso de ciências contábeis na capital paulista e região metropolitana de São Paulo. A pesquisa foi realizada com graduandos de 12 IES da capital e grande São Paulo. Os resultados permitiram inferir que a melhor remuneração, a oferta de emprego e o mercado de trabalho estão entre os fatores essenciais, considerando fatores econômicos, além de ser uma profissão de prestígio e permitir plano de carreira rápido.

Na mesma linha de pesquisa, Nunes (2014) estudou três IES particulares da cidade de São Paulo, e tratou de descobrir quais os principais fatores de influência na escolha por ciências contábeis nestas IES. Através de questionário com assertivas, na escala Likert, respondido por 132 alunos do primeiro ano do curso. Os resultados demonstraram que a empregabilidade e a perspectiva de carreira são os principais fatores de escolha do curso, seguidos pelo item vocação e primeira opção de curso. Nesta pesquisa foi denotado que os fatores externos têm grande influência na decisão profissional, superando os fatores internos, intrínsecos em cada pessoa.

Tendo estas pesquisas como referenciais, desenvolveu-se o artigo presente, evidenciando as principais motivações, sejam de ordem interna ou externa, para que o curso de Ciências Contábeis fosse o escolhido para cursar pelos próximos anos em uma IES privada, tri-campi, do interior do estado de São Paulo.

### **3. METODOLOGIA**

Para buscar respostas ao objetivo proposto, o estudo possui uma abordagem quantitativa, que, para Oliveira (2000) está sempre associada à experimentação e manipulação de um objeto estudado em uma população ou universo. O estudo é considerado de categoria exploratória, pois procurou proporcionar maior familiaridade com o problema (GIL, 2008).

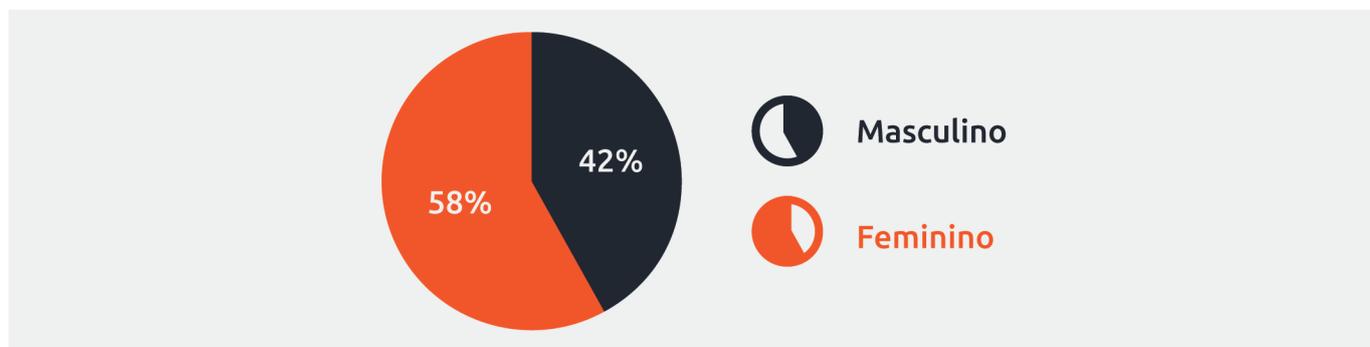
A coleta de dados foi efetuada em uma IES privada, tri-campi, localizada no interior do estado de São Paulo. Neste instrumento foram contempladas perguntas objetivas, as quais traçam um perfil sócio econômico de cada aluno respondente, além de um questionário fechado e um quadro com afirmativas a respeito das motivações possíveis para a escolha do curso de Ciências Contábeis. Participaram desta pesquisa 121 alunos ingressantes das turmas de Ciências Contábeis dos anos de 2015, 2016 e 2017, os quais responderam em sala de aula, no primeiro mês letivo de cada ano, respectivamente. Um dos docentes esteve presente durante o processo, fazendo a aplicação dos questionários e recebendo-os, conforme os alunos completassem. Este instrumento foi elaborado com base nos possíveis fatores que motivam a decisão pela escolha do curso de Ciências Contábeis, tendo como parâmetro a pesquisa de Avelino, Cunha e Nascimento (2013), através do qual foram investigados alunos de três IES, sendo uma em SC e duas em MG.

A análise de dados foi realizada através da planilha eletrônica Excel, na qual foram tabulados todos os dados, sendo construídas tabelas e gráficos a partir destes.

### **4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS**

A análise dos dados coletados se deu após a inserção de todas as respostas constantes no instrumento de pesquisa em uma planilha eletrônica Excel, na qual pode-se visualizar os diversos resultados. Estes dados permitiram delinear um perfil dos ingressantes no curso de Ciências Contábeis, assim como identificar os principais fatores que levam um indivíduo a escolher o curso de Ciências Contábeis como sua futura profissão, tendo em vista os fatores externos e internos.

O perfil dos alunos que compõem a amostra se deu através de alguns dados individuais (sexo e idade), familiares (escolaridade dos pais e número de componentes da família) e socioeconômicos (se empregado, renda familiar e quantos contribuem com a renda), sem qualquer identificação de nome. Os dados representados no Gráfico 1, a seguir, são referentes ao sexo dos respondentes.



**Gráfico 1 – Sexo dos Respondentes**

Fonte: Dados da pesquisa

Conforme o Gráfico 1, o número de respondentes da pesquisa presente é constituído de 70 alunos do sexo masculino (58%) e 51 do sexo feminino (42%). Os dados apresentados estão de acordo com os do CFC (2016), ao expor que o número de profissionais do sexo masculino é de 305.088 e do sexo feminino é de 227.722, correspondendo a 57,26% e 42,74%, respectivamente, do total de profissionais habilitados e registrados no Conselho da classe contábil.

Quanto à idade dos alunos da amostra, a Tabela 1 traz os resultados por faixa etária.

Faixa etária	Frequência	Percentual
16 - 20 anos	73	60%
21 - 25 anos	28	23%
26 - 30 anos	12	10%
> 30	8	7%
<b>Total:</b>	<b>121</b>	<b>100%</b>

**Tabela 1 – Idade dos respondentes**

Fonte: Dados da pesquisa

Entre os respondentes, 60% deles possuem entre 16 e 20 anos de idade, 23% possuem entre 21 e 26 anos, 10% entre 26 e 30 anos e 7% estão com mais de 30 anos. Percebe-se que a maioria dos alunos da amostra se encontra na faixa etária dos 16 aos 20 anos de idade, o que evidencia o interesse dos recém concluintes do Ensino Médio em cursar o ensino superior.

A Tabela 2, a seguir, apresenta informações quanto à escolaridade dos pais dos participantes da pesquisa, tendo em vista que o grau de instrução dos pais pode influenciar na escolha da carreira profissional dos filhos.

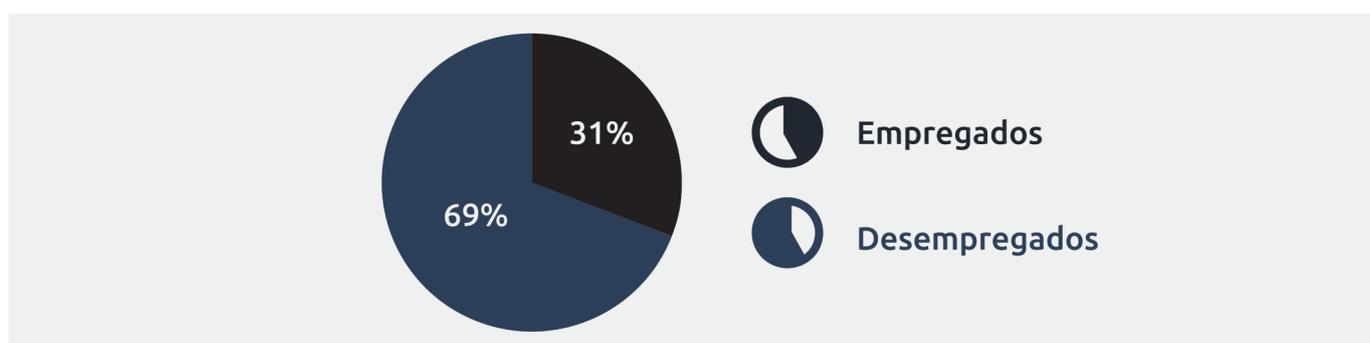
Grau de Instrução	Escolaridade do pai		Escolaridade da mãe	
	Ocorrências	Percentual	Ocorrências	Percentual
Analfabeto	6	5%	7	8%
Fundamental Incompleto	43	35%	36	29%
Fundamental Completo	14	12%	8	7%
Ensino Médio Incompleto	10	9%	11	9%
Ensino Médio Completo	21	17%	29	23%
Superior Incompleto	4	3%	11	10%
Superior Completo	23	19%	19	14%

**Tabela 2 – Escolaridade dos pais dos respondentes**

**Fonte: Dados da pesquisa**

Como se percebe na Tabela 2, as respostas dos alunos apontam que: 5% dos pais e 8% das mães são analfabetos; 47% dos pais e 36% das mães cursaram até o ensino fundamental; 26% dos pais e 32% das mães o ensino médio completo ou incompleto; e, 27% dos pais e 24% das mães concluíram ou apenas ingressaram no ensino superior. Desta forma, o nível de instrução dos pais, em sua maioria, é o ensino fundamental incompleto.

A pesquisa também coletou dados para saber como se caracteriza o trabalho atual dos alunos. Estes dados estão evidentes no Gráfico 2 e apontam se estão empregados, desempregados ou se existe outro tipo de fonte de renda.



**Gráfico 2 - Situação de empregabilidade dos respondentes**

**Fonte: Dados da pesquisa**

O Gráfico 2 informa que 69% dos alunos da amostra estão empregados formalmente ou têm alguma renda mensal de fontes de trabalho, e 31% destes se encontram desempregados. Uma das características dos alunos de Ciências Contábeis é a alta taxa de ocupados durante o dia, reservando o período da noite para os estudos.

Outro aspecto que buscou-se conhecer foi sobre a renda familiar mensal dos alunos participantes da pesquisa, demonstrada na Tabela 3, a seguir.

Renda Familiar Mensal (em R\$)	Ocorrências	Percentual	Participa com a renda
Até 1.000,00	14	12%	2
De 1.000,01 a 1.600,00	33	27%	2
De 1.600,01 a 3.200,00	40	33%	3
De 3.200,01 a 6.400,00	21	17%	2
De 6.400,01 a 12.800,00	5	4%	2
Acima de 12.800,00	8	7%	2

**Tabela 3 – Renda familiar dos alunos e se participam na renda**

**Fonte: Dados da pesquisa**

De acordo com os dados colhidos e representados na Tabela 3, percebe-se que as famílias dos alunos têm uma remuneração mensal predominantemente entre R\$ 1.000,00 e R\$ 6.400,00, correspondendo a dois terços do total. Rendimentos acima de R\$ 6.400,00 ou até R\$ 1.000,00 mensais têm números aproximados, representando 11% e 12%, respectivamente.

Ao se analisar os dados referentes à situação atual do estudante e sua visão em relação ao curso de Ciências Contábeis, a Tabela 4, a seguir, traz os resultados colhidos.

QUESTÕES	SIM	NÃO
1- Este é seu primeiro curso superior a ser iniciado?	71,90%	28,10%
2- Antes desse, você participou de processo seletivo para outros cursos?	61,16%	38,84%
3- Você tinha informações suficientes sobre o curso quando fez sua escolha?	63,64%	36,36%
4- No momento da escolha, sua decisão foi segura?	66,12%	33,88%
5- Se você tivesse recursos (financeiros, tempo etc.), teria escolhido outro curso?	47,93%	52,07%
6- Você já exerceu atividade remunerada antes de iniciar o atual curso?	56,20%	43,80%
7- Você optaria novamente pelo curso se a escolha fosse hoje?	85,95%	14,05%
8- Ao concluir este curso, pretende fazer outro curso de graduação?	80,17%	19,83%
9- A pós-graduação (especialização, mestrado, MBA) está em seus planos?	91,74%	8,26%
10- Os ensinamentos do curso estão sendo úteis no seu dia a dia?	97,52%	2,48%

**Tabela 4 - Situação e visão do aluno em relação ao curso**

**Fonte: Dados da pesquisa**

Através da Tabela 4 vê-se que 71,90% dos alunos de Ciências Contábeis que participaram desta pesquisa estão iniciando o seu primeiro curso superior e 61,16% afirmaram já ter participado de processo seletivo para outros cursos, evidenciando que o ingresso na graduação pode não significar, definitivamente, a carreira que sonhou de início.

Outro aspecto relevante da pesquisa consiste em que 77 alunos (63,64%) admitiram ter possuído informações suficientes acerca do curso durante o processo de escolha do mesmo, resultando no fato de 80 respondentes (66,12%) terem afirmado que se sentiram seguros com a decisão de

cursar Ciências Contábeis. A resposta seguinte confirma estes números, pois 104 alunos (85,95%) informaram que escolheriam novamente, caso necessário, o curso de Ciências Contábeis como opção na graduação.

Com referência a este questionário, ainda, 97 alunos (80,17%) afirmam que pretendem fazer outro curso de graduação após a conclusão deste, além de 111 acadêmicos (91,74%) terem a intenção de cursar uma Pós-Graduação. Por fim, quase a totalidade dos alunos participantes da amostra (97,52%) concordam que os ensinamentos do curso de Ciências Contábeis estão sendo úteis na vida diária.

A Tabela 5, a seguir, traz os dados relativos às 23 afirmações elencadas no instrumento, para as quais os alunos assinalaram seu grau de concordância, conforme a Escala Likert.

AFIRMATIVAS	GRAU DE CONCORDÂNCIA				
	CT	CP	IN	DP	DT
1- É um curso de fácil ingresso (pouco concorrido)	16	42	14	30	19
2- Creio que terei maior prazer em cursá-lo do que outros cursos	59	43	8	6	5
3- Recebi pressão da empresa em que trabalho/trabalhei	2	8	15	7	89
4- É a profissão que melhor contribuirá para meu desenvolvimento pessoal	42	59	16	3	1
5- Ampliará minha cultura geral e meu desenvolvimento intelectual	69	40	7	4	1
6- Nenhum outro curso me interessou	12	25	16	34	34
7- Tive boas recomendações de amigos, professores e colegas de trabalho	63	26	24	2	6
8- Tive recomendações de familiares	38	25	27	7	24
9- É uma profissão de prestígio	72	36	10	2	1
10- Proporcionará uma ascensão mais rápida no trabalho	51	48	18	2	2
11- É um curso muito procurado ultimamente	34	52	24	10	1
12- Há tradição familiar nesta profissão	13	10	20	8	70
13- É uma profissão que me dará estabilidade e segurança no trabalho	49	55	13	3	1
14- Me permitirá atuar em diferentes áreas/segmentos da empresa	64	39	12	6	0
15- Tem valor mais acessível da mensalidade	18	30	48	12	13
16- A instituição oferece facilidades financeiras	43	43	15	8	12
17- É uma profissão compatível com minha condição social	25	39	31	14	12
18- O mercado de trabalho não está saturado para essa profissão	24	33	28	20	16
19- Estou sendo custeado pela empresa em que trabalho	12	2	18	3	86
20- É um curso que apresenta menor dificuldade de compreensão	3	22	20	32	44
21- Era minha segunda opção no vestibular	21	19	11	10	60
22- Identifico-me com os profissionais da área	39	58	13	7	4
23- Sinto que tenho vocação para a profissão	58	45	11	1	6

*CT: Concordo Totalmente; CP: Concordo Parcialmente; IN: Indiferente; DP: Discordo Parcialmente; DT: Discordo Totalmente).*

#### **Tabela 5 – Motivos para a escolha do curso de Ciências Contábeis**

**Fonte: Adaptado de Avelino et al.(2013). Dados da pesquisa**

Os dados que se apresentam na Tabela 5 são relevantes para análises: 59 alunos (48,76%) afirmaram que concordam totalmente que será prazeroso cursar Ciências Contábeis, dado importante quando se compara com os números dos que afirmam não ter recebido pressão no trabalho para cursar Ciências Contábeis (73,55%). Na pesquisa ainda foi possível constatar que 101 alunos (83,47%) concordam total ou parcialmente em dizer que a profissão Contábil será a

que melhor contribuirá para o seu desenvolvimento pessoal e 101 (90,08%) admitem que o curso de Ciências Contábeis ampliará a cultura geral e o desenvolvimento intelectual.

Outra informação relevante percebida pelos dados coletados é que 63 alunos (52,07%) concordaram totalmente ter recebido boas recomendações de amigos, professores e colegas de trabalho, o que contribuiu para que quase 90% deles concordassem total ou parcialmente que a profissão Contábil é uma profissão de prestígio. Nesta mesma linha de afirmativas, mais de 81% dos alunos concordam total ou parcialmente que a profissão de contador proporcionará uma ascensão mais rápida no trabalho, afirmativa que pode ter referência com a seguinte, na qual mais de 70% concorda em algum nível com a afirmativa de que é um curso muito procurado ultimamente.

Na sequência, foi afirmado aos alunos que existe uma tradição na família acerca da carreira contábil, quando 70 alunos (57,86%) discordaram totalmente desta, o que aparenta não ser uma realidade na vida destes. Independente de tradição na família, foi verificado que 104 alunos (86%) concordam parcial ou totalmente que a contabilidade é uma profissão que oferecerá estabilidade e segurança no trabalho e, ainda, 103 alunos (85,12%) acreditam, de forma parcial ou total, que será possível atuar em diferentes áreas/segmentos de uma empresa.

Procurou-se saber, também, sobre as possibilidades e oportunidades para realização do curso de Ciências Contábeis. Dos alunos que compõem a amostra, mais de 70% concorda de forma parcial ou total que a IES em que estudam oferece facilidades financeiras (bolsa de estudo, descontos, gratuidades etc.), se tornando um atrativo para aqueles que não recebem aporte financeiro dos empregadores, representados por mais de 85 alunos (71,07%).

As últimas afirmativas da pesquisa direcionada aos 121 alunos que participaram da amostra tem os seguintes resultados: quando afirmado que o curso de Ciências Contábeis era segunda opção do vestibular, 70 alunos discordam total ou parcialmente (57,84%); 97 concordam parcial ou totalmente que se identificam com os profissionais da área (80,16%); e, 103 (85,12%) concordaram total ou parcialmente que têm vocação para a profissão contábil.

Com estes resultados, percebe-se que grande parte dos alunos que participaram da amostra tem consciência da escolha que fizeram, ao optarem pelo curso de Ciências Contábeis, ressaltando a evidente preocupação em estarem inseridos em uma profissão que lhes traga segurança, prestígio e tenham prazer em desempenhar.

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O presente artigo buscou identificar quais os principais fatores que influenciam ou atraem os alunos a cursar Ciências Contábeis. Apesar de existirem vários fatores que pudessem influenciar esta escolha, com a pesquisa conseguiu-se traduzir de forma generalizada o que mais pesa quando os alunos precisam tomar a decisão de curso superior.

Conclui-se que a maioria dos respondentes está na faixa dos 18 a 20 anos de idade, inclusive com alguns já empregados. Dessa forma, esses fatos apresentam uma geração de pessoas que busca o crescimento pessoal e profissional através da formação no curso superior e no trabalho como empregados registrados, mesmo em boa parte ainda bem jovens.

Como principais conclusões a respeito das motivações para a escolha do curso de Ciências Contábeis estão a empregabilidade, as perspectivas de carreira e a percepção de vocação. Foi possível identificar, também, que boa parte dos alunos fizeram a escolha do curso de Ciências Contábeis com bom conhecimento e informações suficientes a respeito da contabilidade em si e de seu cenário no mercado de trabalho. Grande parcela dos alunos considera a contabilidade uma profissão farta em oportunidades e com possibilidades de crescimento na carreira. Além disso, muitos pensam em galgar novos horizontes, seja através de outra graduação ou pós-graduação.

A pesquisa presente contemplou alunos ingressantes do curso de Ciências Contábeis de apenas uma IES privada. Sugere-se para estudos posteriores um número maior de IES, seja em privadas ou públicas, em cursos diversos deste apresentado, assim como apresentar comparativos entre os cursos e analisar quais as reais motivações para se cursar uma graduação ou pós-graduação.

## REFERÊNCIAS

AVELINO, B. C.; CUNHA, J. V. A.; NASCIMENTO, E. M. Desenvolvimento profissional de estudantes de Ciências Contábeis: análise empírica sobre as intenções após a graduação em relação a cursar pós-graduação. **Revista Universo Contábil**, v. 9, n. 2, p. 104-124, abr./jun. 2013.

BANDURA, A. Self-efficacy: toward a unifying theory of behavior change. **Psychological Review**, 84, p. 191-215, 1977.

BALBINOTTI, M. A. A. A noção transcultural de maturidade vocacional na teoria de Donald Super. **Psicologia: reflexão e crítica**, Porto Alegre, v. 16, n. 3, p. 461-473, 2003.

BASTOS, J. C. **Orientação vocacional/ profissional de abordagem sócio histórica**: Uma proposta de concretização da orientação para o trabalho sugerida pelos parâmetros curriculares nacionais. Disponível em: <<http://www.ufjf.br/virtu/files/2010/04/artigo-2a2.pdf>>. Acesso em 03 jun 2017.

BURNETT, S. The future Of Accounting Education: A Regional Perspective. **Journal of education for business**, Washington, v. 78, n. 3, jan./fev. 2003.

CONSELHO REGIONAL DE CONTABILIDADE – SÃO PAULO (CRC-SP). **Ciências Contábeis é o quarto curso mais procurado, segundo o MEC**. 2014. Disponível em: <<http://www.crcsp.org.br/portal/pub/licacoes/boletim/edicao-230.pdf>>. Acesso em 25 jun 2017.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE - CFC. **Exame de suficiência avaliará mais de 47 mil**. 2016. Disponível em: <<http://cfc.org.br/noticias/exame-de-suficiencia-avaliara-mais-de-47-mil>>. Acesso em 13 jul 2017.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE - CFC. **Contabilidade no Brasil possui 490 mil profissionais**. 2017. Disponível em: <<http://www.portalcfc.org.br/noticia.php?new=13912>>. Acesso em 25 jun 2017.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE - CFC. **Fiscalização, ética e disciplina. 2014**. Disponível em: <<http://www.portalcfc.org.br/coordenadorias/fiscalizacao/faq/faq.php?id=6409>>. Acesso em 11 jul 2017.

FILOMENO, K. **Mitos familiares e escolha profissional: uma visão sistêmica**. São Paulo: Vetor, 1997.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

KNOP, M. N. H. **A escolha de curso superior dos vestibulandos da Universidade Federal do Rio Grande do Sul: um estudo quantitativo com utilização de Análise de Correspondência Múltipla**. 2008, 130 p. Dissertação de Mestrado em Sociologia – UFRGS, Porto Alegre, 2008.

LOPES, A. B.; MARTINS, E. **Teoria da Contabilidade: uma nova abordagem**. São Paulo: Atlas, 2005.

MAINARDES, E. W.; DESCHAMPS, M; DOMINGUES, M. J. C. S. **O Que Atrai Alunos para Cursos de Graduação em Administração?** VI colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul, Blumenau, SC, 15-17 nov. 2006.

MYBURGH, J. E. **An Empirical analysis of career choice factors that influence first-year Accounting students at the University of Pretoria: a cross-racial study**. *Meditari Accountancy Research*, [S.l.], v. 13, n. 2, p. 35-48, 2005.

NUNES, C. A. **Fatores determinantes na escolha dos estudantes pelo curso de ciências contábeis em IES particulares da cidade de São Paulo**. 2014. Dissertação de Mestrado - Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado - FECAP, Mestrado em Ciências Contábeis. 89 f. 2014.

OLIVEIRA, C. S. **Metodologia Científica, Planejamento e Técnicas de pesquisa**. São Paulo: Ed LTR, 2000.

OLIVEIRA, M. V. **O contador e suas conquistas profissionais**. Estudo Comparativo dos recém-formados da Univali e Unisul. 71 p. (Curso de Ciências Contábeis). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.

OLIVEIRA, J. L. et al. O que vou ser quando crescer? As representações sociais de alunos ingressantes em um curso de Administração. **Administração: Ensino e Pesquisa**, Rio de Janeiro, v. 12, n. 2, p. 237-264, abr./maio/jun. 2011.

PINHEIRO, R. G. **Fatores de escolha pelo curso de Ciências Contábeis – uma pesquisa com os graduandos na capital e Grande São Paulo**. 2008. 99 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) - Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado – FECAP, São Paulo: 2008.

- PINHEIRO, R. G.; SANTOS, M. R. **Fatores de escolha pelo curso de Ciências Contábeis** – uma pesquisa com os graduandos na Capital e Grande São Paulo. 2010, Anais do XIII SEMEAD - Seminários em Administração, Set/2010.
- SANTOS, L. M. M. O papel da família e dos pares na escolha profissional. **Psicologia em Estudo**, Maringá, v. 10, n. 1, p. 57-66, jan./abr. 2005.
- SOUSA, S. G. Escolha, carreira e inserção profissional: desafios do mundo do trabalho. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**, Ribeirão Preto, v. 8, n. 2, p. 93-96, 2007.
- SUPER, D. E. A life-span, life-space approach to career development. **Journal of Vocation Behavior**, Ohio, v. 16, n. 3, p. 282-298, jun./1980.
- TEIXEIRA, M. A. P.; GOMES, W. B. Decisão de carreira entre estudantes em fim de curso universitário. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, Brasília, v. 21, n. 3, p. 327-334, set./dez.2005.
- TRICOLI, V. A. C. **Stress na adolescência**: Sintomas, Fontes e Manejo. In V. A. C., Tricoli (Org). **Stress na adolescência: Problema e Solução**. (29-51). São Paulo: Casa do Psicólogo, 2010.
- YUSOFF, Y.; OMAR, A. Z.; AWANG, Y.; YUSOFF, R.; JUSOFF, J. Does Knowledge on professional accounting influence career choice? **Word applied Sciences Journal**, Malaysian, v. 12, n. special on Bolstering Economic Sustainability, p. 57-60, 2011.

**Rachel Rosemberg Mascarenhas**  
rachelrosemberg@live.com

Bacharel em Administração pela  
Universidade do Estado da Bahia (UNEB).

**Egnaldo Barbosa Pellegrino**  
egnardop@yahoo.com.br

Pós-doutorado em Economia -  
Università di Cagliari, Itália. Doutor em  
Comunicação e Cultura Contemporâneas  
pela Universidade Federal da Bahia  
(2003), Mestre em Administração pela  
Universidade Federal da Bahia (1996),  
Especialista em Planejamento - UFBA/  
Cetead, Graduado em Administração de  
Empresas pela Universidade Católica do  
Salvador (1980). Diretor do Departamento  
de Ciências Humanas da UNEB  
(jun/2008 a jun/2010). Foi coordenador  
e professor de cursos de graduação  
em administração em IES de Salvador/  
Ba. Atuou em empresas de grande  
porte na indústria, comércio e serviços,  
na área de planejamento e auditoria.  
Professor titular da Universidade do  
Estado da Bahia (UNEB). Atua nas  
áreas de planejamento estratégico e  
orçamentário, empreendedorismo e  
responsabilidade social.

**Faculdade Adventista da Bahia**

BR 101, Km 197 - Caixa Postal 18 -  
Capoeiruçu - CEP: 44300-000 - Cachoeira, BA

*Recebido em 24/julho/2018*

*Aprovado em 10/novembro/2018*

*Sistema de Avaliação: Double Blind Review*

## A ADHOCRACIA COMO FERRAMENTA INOVADORA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA DO ESTADO DA BAHIA: O CENTRO DE MONITORAMENTO ONLINE DA SEFAZ-BA

### RESUMO

O presente artigo explora a interação entre novos métodos administrativos – mais precisamente a adhocracia – e projetos inovadores com a dinâmica da administração pública, tendo como caso observado o Centro de Monitoramento Online (CMO), aplicado na Secretaria da Fazenda do Estado da Bahia (Sefaz-Ba). A investigação teve como objetivo geral analisar e discutir os principais resultados e obstáculos encontrados na introdução de um projeto baseado na adhocracia em uma organização pública. Em relação à metodologia adotada, este trabalho, elaborado a partir de pesquisa exploratória, partiu de uma revisão de literatura para definir três temáticas: a adhocracia como novo modelo de organização, a reforma da administração pública brasileira e a aplicação da inovação no serviço público. Para a análise e estruturação do estudo foi utilizada a abordagem qualitativa e o levantamento de dados foi realizado através de análise documental, combinada a uma entrevista estruturada com o idealizador e coordenador do CMO. Os dados coletados foram analisados pela técnica de análise de conteúdo, visando responder às perguntas formuladas na fase de construção da problemática e hipóteses. Os resultados apontam que o Centro de Monitoramento Online teve uma grande participação nos resultados positivos da arrecadação do Estado da Bahia. Dessa forma, foi possível corroborar com a hipótese que novos projetos e métodos administrativos são determinantes para o

### Palavras-chave:

Adhocracia. Administração Pública. Inovação.

MASCARENHAS, Rachel Rosemberg; PELLEGRINO, Egnaldo Barbosa. **A adhocracia como ferramenta inovadora na administração pública do estado da Bahia: o centro de monitoramento online da SEFAZ-BA.** Revista Formadores - Vivências e Estudos, Cachoeira - Bahia, v. 11, n. 6, p. 62 - 83, dez, 2018.

estabelecimento de uma nova cultura organizacional no serviço público, bem como a garantia do trabalho executado com eficiência e eficácia.

## 1. INTRODUÇÃO

O serviço público, em geral, é fortemente caracterizado pelo sistema burocrático que rege seu funcionamento. Esse modelo engessado, muitas vezes, pode atrapalhar os órgãos de fazerem seu trabalho de maneira prática e eficiente. Eficiência que se torna mais necessária a cada dia, devido à rapidez do fluxo de informações e à extrema mutabilidade das situações.

Passando por diversas evoluções, o modelo da administração pública vem se adequando às mudanças do meio, de modo a buscar cada vez mais procedimentos que garantam resultados positivos, através da redução do grau de intensidade das dimensões burocráticas, características do setor.

Vivemos hoje um quadro de crise, em que a maioria dos estados brasileiros sofre para suprir os cofres públicos, fazendo com que muitos acabem não cumprindo com suas obrigações perante a população e aos servidores. O papel da Secretaria da Fazenda de cada estado é de suma importância para que a arrecadação seja suficiente, tendo em vista que é a responsável por essa atividade.

Notadamente, a Secretaria da Fazenda do Estado da Bahia (Sefaz-Ba) tem obtido resultados positivos em seu trabalho. Em 2017, o recorde de incremento anual da arrecadação foi batido, crescendo em termos nominais 8,32% quando comparado a 2016, tornando o Estado um dos destaques nacionais no que tange ao cumprimento de metas fiscais, pagamento de contas em dia e capacidade de investimento, apesar da crise (FRANCO, 2017). Tais resultados se devem a uma série de ações da secretaria, dentre elas, podemos apontar a modernização do sistema de fiscalização estadual. Dentro das medidas tomadas a partir desse viés, temos como um dos destaques o Centro de Monitoramento Online (CMO).

O CMO é um projeto que consiste no acompanhamento dos contribuintes em tempo real, a partir de informações cadastrais, arrecadação de impostos e notas fiscais eletrônicas (NF-e) emitidas e recebidas pela empresa. Esse processo permite identificar fraudes em poucos dias ou semanas, inibindo a evasão de impostos e a criação de empresas “laranja” para acobertar crimes tributários.

O Centro de Monitoramento Online se baseia nos conceitos da Adhocracia, através da formação de pequenos grupos de auditores especializados, com um sistema hierárquico mais horizontalizado, para a utilização de ferramentas específicas. Esses pequenos núcleos de funcionários têm por objetivo solucionar problemas de maneira imediata.

A Adhocracia é uma estrutura altamente orgânica, que possui pouca formalização, apresenta especialização do trabalho na sua dimensão horizontal, baixa diferenciação vertical, é descentralizada, e ainda, apresenta elevada flexibilidade (DUARTE, 2006, p.10).

Podemos considerar a introdução de métodos inovadores como uma forma de redução da intensidade das dimensões burocráticas, tendo em vista que estes tendem a dinamizar mais os procedimentos, colocando de lado um pouco da formalidade exigida pela burocracia. No entanto, a implantação desse tipo de projeto pode acarretar uma série de problemas, tendo em vista a forte burocratização do setor, caracterizada principalmente pelo apego às regras e pelos funcionários inflexíveis. O burocrata é resistente a mudanças, além de ser extremamente caracterizado pelo mecanismo de suas ações (MOTTA, 1979). Esse fator, tão comum dentro do serviço público, pode comprometer o funcionamento e os resultados do projeto implantado.

Contudo, a administração pública está passando por uma constante evolução, com novas propostas de apoio à inovação no setor surgindo como um método, cujo resultado esperado é o ganho de eficiência. Diferentes tipos de inovações podem ser supridos por vários contextos e abordagens. Por esse motivo, é necessário identificar o tipo de inovação desejada, de modo a definir corretamente as políticas e estratégias de gestão (KLUMB e HOFFMANN, 2016).

Desse modo, o presente trabalho, categorizado como estudo de caso e apresentado como Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) da Universidade do Estado da Bahia (UNEB), no Curso de Administração, procura responder a seguinte pergunta problema: quais são os resultados e principais obstáculos encontrados na implantação de um projeto baseado na Adhocracia em uma organização pública?

Pressupõe-se que a utilização de projetos inovadores e a modernização do sistema de fiscalização podem ter representado um papel importante no atual resultado da arrecadação do Estado. No entanto, é necessário analisar seus reais impactos, bem como todo o percurso para a implantação do projeto, a fim de delimitar os obstáculos a serem vencidos. Obter as respostas da problemática escolhida é um desafio e, para alcançá-lo, faz-se necessário traçar objetivos que ajudem a nortear a linha de pesquisa do trabalho. Assim, para essa temática, propõe-se como objetivo geral do estudo: analisar e discutir os resultados e principais obstáculos encontrados na implantação de um projeto baseado na Adhocracia em uma organização pública estadual.

Para alcançar o objetivo geral definido, busca-se, especificamente:

- a) Identificar as dificuldades encontradas na implantação desse projeto, bem como os resultados positivos alcançados, através da percepção de seu idealizador e coordenador;
- b) Verificar os resultados quantitativos e como refletiram na arrecadação do Estado, levando em consideração o período de 2015 a 2017;
- c) Avaliar as possibilidades de melhoria da ferramenta para o uso futuro e disseminação do Centro de Monitoramento Online em outros estados.

Portanto, o presente trabalho se faz necessário para comprovar a eficiência e eficácia de métodos administrativos inovadores no serviço público, mais precisamente na Secretaria da Fazenda do Estado da Bahia (Sefaz-Ba).

O artigo está estruturado em sete seções: esta introdução, uma abordagem sobre adhocracia,

discussão sobre a reforma da administração pública brasileira, considerações sobre a inovação aplicada à administração pública, o percurso metodológico, uma análise dos resultados e as considerações finais.

## 2. ADHOCRACIA

As exigências de mudanças no modelo organizacional burocrático impulsionaram o estudo de diversas abordagens das teorias da administração, dentre elas, a que mais contempla as características desse novo modelo organizacional necessário é a abordagem contingencial. Esse novo enfoque contribuiu de muitas maneiras para o avanço das pesquisas, porém, as conclusões de Burns e Stalker (1961, apud Cury, 2000) têm papel importante no que tange à análise do ambiente interno e seu impacto no meio externo.

Cury (2000) explica que o processo de investigação de Burns e Stalker (1961), analisa 20 empresas, de modo a explorar as técnicas administrativas utilizadas e compará-las com as condições externas, a fim de descobrir sua influência no rendimento econômico. Dessa forma, os autores fizeram uma classificação das indústrias em dois sistemas: mecanicista e orgânico. Com a conclusão da observação, foi possível inferir que unidades que trabalham em ambientes mais estáveis tendem a ser mais estruturadas e formais, enquanto as que se encontram em partes dinâmicas do ambiente tendem a ser menos formais.

Ainda, conforme Cury (2000), a partir desses resultados e, estabelecendo uma comparação com outros estudos na área, é possível definir características singulares para os dois sistemas.

- a) Sistema mecanicista: é um sistema fechado, caracterizado por uma estrutura burocrática, permanente, extremamente detalhista, e com ênfase na doutrina tradicional e hierarquia rígida (interação vertical entre superior e subordinado). Possui alta concentração no processo de tomada de decisão, normalmente realizado pelos níveis superiores de autoridade, com pouca delegação. Seus cargos são ocupados por especialistas, com atribuições bem definidas;
- b) Sistema orgânico: este sistema, por sua vez é aberto, desburocratizado (ou adhocrático), especificado por estruturas flexíveis e temporárias, com a utilização de grupos-tarefa. A tomada de decisões é descentralizada, com dispersão, integração e muita exigência de delegação, caracterizando um grande compartilhamento de responsabilidade e de controle. Os cargos são generalistas e redefinidos a partir da interação com os outros participantes do trabalho. Existe uma política de confiança e crença recíprocas, definida por uma participação multigrupal, onde a hierarquia não é forte, caracterizando uma interação horizontal.

Dentro dessa ótica, onde a burocracia entra em decadência para o aparecimento de um novo modelo organizacional, diversos estudiosos da área percebiam o nascimento de um novo sistema,

capaz de desafiar a burocracia e, finalmente, tomar seu lugar. Então, a chamada organização do futuro foi chamada de adhocracia. De acordo com o exposto por Cury (2000), Toffler afirmava que o homem teria dificuldades para se adaptar a esse modelo, visto que a estrutura formal burocrática e seus vícios comportamentais estão muito enraizados. Ao encontrar um clima e problemas totalmente novos nas organizações, com um ritmo mais veloz, a adhocracia altera toda a dinâmica das empresas, seus relacionamentos, sua organização, o fluxo de informações, entre outros.

Cury (2000) ainda explica, a partir dos estudos de Robbis, que a adhocracia foi inspirada na criação das forças-tarefas da Segunda Guerra Mundial, quando equipes ad hoc (aqui agora) eram utilizadas e subsequentemente dissolvidas, com o final de suas missões. Dessa forma, obtemos o conceito de adhocracia como um sistema temporário, adaptativo, rapidamente variável, disposto em torno de problemas que precisam ser resolvidos por indivíduos dotados de habilidades diversas.

A adhocracia pode ser considerada como uma completa antítese à burocracia, tendo em vista que seu funcionamento ocorre em circunstâncias opostas a esse modelo tradicional de organização. Se o ambiente da empresa apresentar mudanças constantes, rapidez no fluxo de informações, necessidade de tecnologia de ponta para desempenho de funções e colaboradores altamente capacitados para solucionar tarefas, o sistema burocrático não será de serventia, tendo em vista a necessidade de se estabelecerem grupos-tarefas de fácil dissolução, quando não mais são necessários.

Pode-se definir, em conclusão deste tópico, que a adhocracia pode ser considerada como um sistema solto, aberto, adaptativo, pautado em estruturas temporárias, criadas exclusivamente para a solução de problemas específicos que, em sua maioria, precisam de alto desenvolvimento tecnológico e de profissionais capacitados. Seu funcionamento não necessita de uma hierarquia forte para que haja sucesso, mantendo as relações numa interação horizontal e de controle descentralizado (CURY, 2000).

### **3. A REFORMA DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA**

O Brasil-colônia era caracterizado por uma política centralizada na figura do rei e seus conselheiros. A administração, por sua vez, não seguia uma normatização pré-estabelecida, tendo em vista que a legislação do país era constituída por diretrizes extremamente particulares. Nesse cenário, a organização pública era muito mais um bem a ser explorado do que uma estrutura estabelecida para funcionar em benefício da sociedade. As heranças coloniais do autoritarismo e da centralização se enraizaram como traços da administração pública brasileira. Traços esses que foram extremamente presentes na República Velha (1889-1929) e na era Vargas (1930-1945), (PAULA, 2009).

A administração pública patrimonialista, típica do período colonial brasileiro, foi substituída

pela administração pública burocrática, por ser totalmente incompatível com o sistema capitalista industrial e com as democracias parlamentares (PEREIRA, 1996). Superior ao sistema patrimonialista, a burocracia foi adotada pela administração pública por sua formação racional-legal. Caracterizada por uma alta impessoalidade e hierarquização dos setores, com funcionários subordinados a normas rígidas em função de obter eficiência e eficácia nos processos e atividades exercidas pela máquina pública.

Pereira (1996) argumenta que essa eficiência não era real e essa falha se tornou ainda mais evidente quando um “arremedo” de estado de bem-estar social tentou ser instalado no Brasil, a partir de 1930. A administração pública burocrática é lenta, cara e nada voltada para o atendimento à população. Com um número crescente de serviços sociais, as demandas públicas se tornaram cada vez maiores e frequentes, exigindo ainda mais ações por parte do governo. No entanto, não havia a resposta às necessidades da sociedade, tendo em vista o enrijecimento da organização pública, pautada pelo sistema burocrático em sua administração.

Em um cenário onde a crise fiscal se agravava, as demandas sociais não eram plenamente atendidas e os servidores públicos se tornavam cada vez mais marcados pela desmotivação. Novos métodos organizacionais começaram a ser pensados em substituição à administração pública burocrática. As principais questões abordadas para a criação desse novo modelo organizacional eram o redesenho do aparelho de Estado, reestruturação de carreiras, profissionalização dos funcionários, elaboração de técnicas eficientes de planejamento, bem como a gestão orçamentária e estratégica (PAULA, 2009).

Nesse âmbito de reforma, foi possível identificar duas vertentes: a gerencial e a societal. Ambas são marcadas pela descentralização, pela oposição ao modelo burocrático; estão em busca de um novo modelo de gestão pública e da ampliação da democracia através de uma maior participação da sociedade. Pereira (1996) defende a combinação de princípios gerenciais e burocráticos, de modo a valorizar características fortes da vertente burocrática e combiná-las com novos métodos, a fim de criar uma nova vertente: a vertente gerencial.

A reforma gerencial brasileira foi uma repercussão do ajuste estrutural da economia, estabelecida no governo Collor. Inicialmente, as ideias reformistas incorporaram o discurso neoliberal, através da ideia de redução do tamanho do Estado brasileiro, dentre outras medidas que restringiam a atuação estatal. Segundo Pereira (1997, apud Paula, 2009), a reforma teve três dimensões: a institucional, a cultural e a gestão.

Pereira (1996) afirma que a nova administração pública é diferente da administração pública burocrática no que tange a seus princípios, tendo em vista que segue o gerencialismo. A ideia central é transformar a “cultura burocrática” em “cultura gerencial”, aplicando novas ideias de gestão para oferecer um serviço público de melhor qualidade e menor custo ao cidadão - que também tem papel de cliente.

A administração pública gerencial tem entre seus objetivos, na visão de Paula (2009):

- a) Melhorar as decisões estratégicas do governo e da burocracia;
- b) Garantir a propriedade e o contrato, promovendo um bom funcionamento dos mercados;

- c) Garantir a autonomia e capacitação gerencial do administrador público;
- d) Assegurar a democracia através da prestação de serviços públicos orientados para o “cidadão-cliente” e controlados pela sociedade.

Paula (2009) também listou as características do novo modelo de gestão, que serviram de referência para os três níveis governamentais. Dentre elas:

- a) Administração profissional, autônoma e organizada em carreiras;
- b) Descentralização administrativa;
- c) Maior competição entre as unidades administrativas;
- d) Disciplina e parcimônia no uso dos recursos;
- e) Indicadores de desempenho transparentes;
- f) Maior controle dos resultados;
- g) Ênfase no uso de práticas de gestão originadas no setor privado.

Baseado nesses parâmetros, o governo implementa o Programa de Qualidade e Participação na Administração Pública, cujos princípios eram os mesmos usados no setor privado no que tange à satisfação dos clientes, a constância de propósitos, a melhoria contínua, a gestão participativa, o envolvimento e a valorização dos servidores públicos (PAULA, 2009).

Na teoria, haveria a abertura do governo para participação popular nos processos administrativos, bem como, uma reestruturação na política de recursos humanos. Uma das principais mudanças alcançadas a partir dessa nova política foi a flexibilização da estabilidade nos cargos, que poderia acontecer ou por insuficiência de desempenho ou por excesso de quadros. Pereira (1997, apud Paula, 2009) explica que essa alteração contribuiu tanto para a implantação da administração gerencial – tendo em vista que evidencia uma mudança cultural na gestão do setor público –, quanto na redução do déficit público.

O novo modelo de gestão é pautado, também, numa política que prioriza a carreira dos servidores públicos pertencentes ao núcleo estratégico do Estado, através de medidas como o programa de concursos públicos, a criação de cursos de formação e especialização, bem como uma nova estratégia de remuneração (PAULA, 2009).

No entanto, nem tudo saiu como esperado. A reforma acabou fragmentando o aparelho de Estado, tendo em vista que os novos formatos organizacionais foram aplicados em convivência com antigos, quando deveriam substituí-los. Esse fracionamento impossibilitou a organização pública de ser redesenhada, a partir de um plano melhor definido de gestão (PAULA, 2009).

Combinado a isso, diversos objetivos da nova administração pública não deixaram de ser mera idealização. As diretrizes do novo modelo de gestão concentraram poder no nível estratégico

do Estado, em detrimento aos cargos e setores menores, que se mantiveram sucateados, não profissionalizados, mal pagos e, conseqüentemente, com servidores desmotivados para exercer suas atividades. Até mesmo os resultados positivos nesse segmento, relata Paula (2009), devem-se ao trabalho pessoal dos funcionários e não à aplicabilidade dos objetivos gerencialistas da reforma.

A estrutura e dinâmica do governo também não trabalhavam de acordo com o objetivo da gestão participativa, onde as demandas populares seriam escutadas e a sociedade participaria ativamente dos processos administrativos da máquina pública. Paula (2009), em sua crítica ao modelo gerencial, evidencia que houve uma atenção maior para a estabilização da economia, deixando a renovação da administração pública no prejuízo.

Diante desse cenário, a aliança social-liberal se viu em decadência, tendo em vista que seus objetivos não foram plenamente alcançados a partir da reforma da administração pública. A vertente societal ganhou força e a eleição de Luiz Inácio Lula da Silva, em 2002, traduziu a crise da aliança e do modelo gerencial de administração (PAULA, 2009).

Ainda de acordo com Paula (2009), a administração pública societal tende a defender uma linha de raciocínio a partir da qualidade de vida e expansão da capacidade humana. Esta vertente analisa que o desenvolvimento econômico não acaba com o problema político da decisão e da escolha, que está relacionado à administração.

Essa vertente tem como objetivo criar organizações administrativas eficientes, abertas à participação popular e com liberdade para operar a favor do interesse público. Desse modo, tenta alterar a formação e atuação da burocracia pública. Para isso, faz-se necessário um programa de valorização, formação e treinamento de administradores públicos que desenvolva colaboradores capazes de exercer suas atividades com mais eficiência e proatividade (PAULA, 2009).

#### **4. INOVAÇÃO APLICADA À ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

No início do século XX, através dos estudos de Schumpeter (1982), a inovação era reconhecida como característica essencial das economias. Brandão e Bruno-Faria (2013) mencionam que, buscava-se, dessa forma, explicar a relação entre inovação tecnológica e desenvolvimento econômico, com enfoque na elaboração de produtos e processos aplicáveis no setor privado, atrelado a uma visão tecnicista

A abordagem tecnicista, segundo Lima e Vargas (2012), confere ao setor de serviços uma imagem de ser improdutivo ou com baixa produtividade, baixa intensidade de aplicação de capital e com a cultura de contratação de colaboradores pouco qualificados. Tal método também é equivocado quando abordamos as necessidades e o próprio produto do setor de serviços, que difere consideravelmente do setor industrial.

A Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE, 2005, p. 55), no entanto, conceitua a inovação baseada em quatro tipos:

Inovação é a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas.

Os tipos de inovação identificados pela OCDE são:

- a) Inovação de produto: introdução de um bem/serviço novo ou melhorado de forma significativa no que tange a seu modo de uso e características;
- b) Inovação de processo: implementação de um método de produção/distribuição novo ou significativamente alterado. Nesse tipo, incluem-se mudanças significativas em técnicas, equipamentos e/ou softwares;
- c) Inovação de marketing: introdução de um novo método de marketing, que proponha mudanças significativas no conceito do produto/serviço ou em sua embalagem, em sua promoção, no seu posicionamento ou no estabelecimento de preços;
- d) Inovação organizacional: implementação de um novo método administrativo nas práticas da organização, tanto no que tange aos negócios, quanto na organização do local de trabalho ou nas relações externas estabelecidas.

Segundo Gallouj (2002), podemos, também, dividir o processo de inovação em seis métodos:

- a) Inovação radical: ocorre a criação de um novo conjunto de processos e características, de modo a configurar um novo produto. É a mudança brusca, onde um método antigo é substituído por um novo, ou quando um novo produto é adicionado ao catálogo da empresa;
- b) Inovação de melhoria: mudança de determinadas características dos produtos, sem que as demais sejam alteradas;
- c) Inovação incremental: ocorre o aperfeiçoamento de qualidades finais de um produto ou serviço, através da adição de componentes ou substituição de certos fatores;
- d) Inovação por recombinação: as características dos produtos e serviços são combinadas ou dissociadas com o objetivo de criar um novo produto/serviço;
- e) Inovação por formalização: sistematização documentada das características do produto ou serviço, de modo a torná-las mais padronizadas e visíveis. Esse método ocorre mediante associação com os modelos ad hoc e por recombinação de características antigas;
- f) Inovação ad hoc: construção, em grupo, de uma solução para o problema encontrado, utilizando como meio a interação entre o cliente e o produtor/prestador de serviço, provocando alterações nas características do produto/serviço. Trata-se de um método que possui natureza interativa.

De acordo com Klumb e Hoffmann (2016), a maioria das inovações aplicadas no setor público não é radical, mas sim incremental, tendo em vista que se trata de pequenas alterações/adaptações dos serviços ou processos, realizadas pelos servidores, com o objetivo de melhoria do desempenho dos serviços prestados. O setor público não é considerado como protagonista em processos de inovação, no que tange à criação de métodos e tecnologias inovadoras, segundo Lima e Vargas (2012). De maneira equivocada, essa concepção reduz as organizações públicas a meras consumidoras e reprodutoras de produtos e processos fornecidos por empresas privadas.

Ainda dentro do âmbito do serviço público, Osborne e Brown (2011) identificam três grandes falhas na conceituação da inovação para este setor, bem como quanto a sua aplicabilidade: a adoção de um modelo inapropriado de inovação, a conceituação da inovação como melhora contínua e a inovação sendo normativamente considerada como “boa”. A primeira falha se relaciona intimamente com a ideia de que a inovação está atrelada ao setor industrial, sendo conferida apenas a processos e produtos do setor privado. Ao aplicar um método inovador no serviço público com esse tipo de configuração, não haverá o retorno esperado, visto que não é o modelo apropriado de inovação. Deve-se levar em consideração que a inovação de serviços é um processo profundamente diferenciado da inovação de produtos.

A segunda falha se refere à reformulação da natureza da inovação. Tal reformulação resulta na má interpretação do conceito de inovação de serviços, confundindo-o com desenvolvimento de serviços. Há uma diferença entre, por exemplo, dar suporte aos colaboradores em desenvolver suas habilidades já existentes e dizer que sua aptidão é redundante, de modo a necessitarem adquirir novas competências.

A terceira e última falha abrange a ideia errônea que a inovação sempre estará atrelada a um retorno positivo e, quando esse retorno não acontece, o termo inovação é substituído por “erro”. Esse é um conceito equivocado, visto que nem sempre uma inovação dará retorno positivo e a inovação não se refere ao produto final de sua aplicabilidade, mas às mudanças realizadas nos produtos/serviços. A resposta a essas mudanças definirá a continuidade da aplicação desse novo produto/serviço, mas não tira dele a qualidade inovadora.

No entanto, para evitar um retorno negativo de uma inovação aplicada é necessária, por parte do gestor, a capacidade de identificação e gerenciamento de riscos. Ou seja, o administrador deve ser capaz de prever os possíveis problemas que a aplicação de um processo inovador pode acarretar, tornando-a passível de regulação. Klumb e Hoffmann (2016) pontuam que a inovação é aplicada dentro de um modelo interativo e tem seu resultado sujeito a diversos fatores, relacionamentos e mecanismos que influenciam esse processo de inovação. Desse modo, todos os elementos da instituição e seus processos devem ser analisados.

Essa linha de pensamento é ratificada por Osborne e Brown (2011), ao afirmarem que as políticas públicas devem ir além de receitas prontas de inovação, de modo a examinarem as configurações, características e complexidades que a inovação sustentável no serviço público requer. Contudo, é preciso considerar que, por diversas vezes, a inovação não é a resposta para atender as necessidades da organização pública e da sociedade.

É imprescindível levar em consideração a necessidade de se inovar antes de escolher melhor forma de inovação, de modo a gerar o mínimo de riscos a serem administrados.

## 5. PERCURSO METODOLÓGICO

Por ser um tema pouco explorado na Administração, o trabalho apresentado pode ser categorizado, quanto a seus objetivos, como pesquisa exploratória. Esse método tem por finalidade trazer maior familiaridade com o problema, de modo a torná-lo mais explícito (GIL, 2002). Para tal, foi designada a abordagem qualitativa. Segundo Minayo (2001), a pesquisa qualitativa responde perguntas muito específicas, aprofundando-se no mundo da interpretação das ações e relações humanas. Dessa forma, pretendeu-se interpretar o objeto de estudo (o Centro de Monitoramento Online), considerando, também, os dados dos relatórios de desempenho do projeto, de modo a verificar seu impacto na arrecadação estadual.

Em primeira instância, foi realizada uma revisão de literatura, com o objetivo de definir os pilares teóricos que embasam o trabalho. De tal modo, foram observados materiais publicados, de domínio público, tais como livros didáticos e artigos científicos. Este embasamento teórico delineou a coleta de dados, definida como análise documental e entrevista estruturada. A análise documental estuda documentos expressos que não foram disponibilizados para o público em geral, como, por exemplo, arquivos de órgãos públicos (GIL, 2002). Dentro desse método, o levantamento de dados foi feito a partir dos relatórios de desempenho do Centro de Monitoramento Online (no período de 2015 a 2017), dos dados de arrecadação do Estado durante a vigência do projeto e do Decreto nº 13.780 de 2012, que estabelece o Regulamento de Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS).

Os dados da análise documental foram combinados a uma entrevista estruturada, realizada em outubro de 2017, com o auditor fiscal idealizador do CMO. As perguntas abertas, previamente estabelecidas, tinham como objetivos principais:

- a) Explicitar as necessidades da Secretaria da Fazenda do Estado da Bahia (Sefaz-Ba) na criação de novos métodos de fiscalização;
- b) Apresentar o Centro de Monitoramento Online e seus principais objetivos;
- c) Expor o processo de implantação do projeto e sua evolução;
- d) Informar os resultados e o impacto da aplicação do projeto na Secretaria.

Diante dessa configuração, o presente trabalho também se categoriza, em seus procedimentos técnicos, como estudo de caso. Segundo Gil (2002), o estudo de caso é considerado o delineamento mais adequado para investigar um fenômeno dentro de seu real contexto. Investigou-se, portanto,

a aplicação da Adhocracia no serviço público, através do projeto do CMO.

Os dados coletados foram tratados segundo a técnica de análise de conteúdo, de modo a compreender um conjunto de procedimentos que visam responder as perguntas formuladas na fase de construção da problemática e hipóteses (MINAYO, 2001).

Nesse aspecto, os dados da análise documental foram tratados de duas formas:

- a) Triagem das ações tomadas pelos fiscais acerca das empresas listadas, expondo o impacto do projeto no tocante à quantidade de empresas analisadas e quantidade de empresas inabilitadas;
- b) Soma dos valores levantados pela fiscalização, divididos em arrecadação direta (regularização) e emissão de autos de infração e notificações fiscais.

Por fim, os levantamentos da entrevista estruturada foram estudados de modo que fosse possível estabelecer a relação entre o CMO e a adhocracia, bem como definir o projeto como inovação, segundo os conceitos da OCDE (2005) e de Gallouj (2002).

## 6. DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A Secretaria da Fazenda do Estado da Bahia (Sefaz-Ba) é o órgão do governo do Estado responsável por prover e administrar os recursos financeiros para viabilizar as políticas públicas e orientar o cidadão acerca da importância do pagamento dos tributos e do controle da aplicação dos recursos públicos. Para a viabilização das políticas públicas, a Sefaz-Ba faz a captação de recursos através da arrecadação de impostos. Tem como objetivos globais o incremento real da receita, o alcance do equilíbrio fiscal, a excelência na gestão de pessoas e a melhoria na qualidade de atendimento<sup>1</sup>.

Apenas, a partir da análise dos objetivos do órgão, levando em consideração a conceituação elaborada por Pereira (1996) e Paula (2009), é possível notar que a Sefaz-Ba funciona segundo os preceitos da administração pública gerencial, ao passo que aplica a gestão de pessoas, busca oferecer um serviço público de melhor qualidade e, a partir da meta de alcance do equilíbrio fiscal, evidencia a característica dessa vertente administrativa, que preza o controle de resultados.

A partir do objetivo de melhoria dos resultados da arrecadação, a Secretaria da Fazenda percebeu a necessidade de mudança na fiscalização. O antigo processo, feito via papel – e extremamente burocratizado –, não caberia mais para a situação atual do Estado, levando em consideração que os documentos emitidos pelos contribuintes (como notas fiscais) são feitos em ambiente eletrônico e ficam disponíveis nesse meio. A partir dessa mudança, a Sefaz passou a ter acesso aos documentos emitidos antes mesmo de as operações acontecerem. De tal modo, não existe

---

1. BAHIA. Secretaria da Fazenda do Estado. **Institucional**. Disponível em: <<http://www.sefaz.ba.gov.br/scripts/default/institucional.asp>>. Acesso em: 19 maio 2018.

sentido em aguardar um grande espaço de tempo para realizar alguma ação acerca de fraudes e sonegação fiscal.

Diante dessa nova condição, foi possível notar a necessidade de buscar uma nova forma de trabalho, para que os objetivos da Sefaz pudessem ser alcançados rapidamente, principalmente nas arrecadações espontâneas. Quando erros, sonegações e fraudes são detectados rapidamente, tendem a não acontecer mais de uma vez por parte daquele determinado contribuinte.

Dessa inquietação nasceu o Centro de Monitoramento Online (CMO), um projeto que visa identificar e combater sonegadores, especialmente os chamados “sonegadores subterrâneos”. Estes abrem suas empresas, emitem notas fiscais eletrônicas, transmitem créditos fiscais, sonegam o mercado e desaparecem em seguida. Dentro desse contexto, o CMO trabalha para salvaguardar os interesses da Secretaria da Fazenda.

As prospecções, na forma de auditoria eletrônica, foram feitas, de início, apenas pelo idealizador e coordenador do projeto do CMO, César Furquim<sup>2</sup>. As empresas eram selecionadas de acordo com as inconsistências encontradas e essas informações eram enviadas para as inspetorias responsáveis por sua zona de atuação. A partir daí, cabia às unidades a ação de fiscalizar essas organizações e proceder com as sanções adequadas às infrações catalogadas.

Podemos classificar as empresas, selecionadas no processo de filtro do sistema, em perfis, sendo eles:

- a) Microempreendedores individuais (MEI) que extrapolam o limite de compras no exercício, estipulado pela legislação<sup>3</sup>;
- b) Sonegadores subterrâneos: empresas que praticam fraudes como emissão de notas para transferência de crédito fiscal<sup>4</sup>, ocultação de carga roubada, fraudes em licitações públicas e estelionato<sup>5</sup>;
- c) Empresas não localizadas no endereço de cadastro.

A partir da definição do perfil da empresa fiscalizada, o auditor analisa os valores de entrada, os valores de saída e a arrecadação declarada pela empresa. Após o cruzamento dessas informações, três ações podem ser tomadas:

- a) Abertura de ordem de serviço para análise aprofundada da situação da organização. Nesses casos, a empresa se mantém ativa, porém continua sendo fiscalizada, podendo receber intimações para esclarecimento de informações;

---

2. César Pitangueiras Furquim de Almeida – graduado em Administração de Empresas pela Universidade Federal da Bahia (UFBA), auditor fiscal da Secretaria da Fazenda do Estado da Bahia (Sefaz-Ba), idealizador e coordenador do projeto do Centro de Monitoramento Online (CMO), (BAHIA, 2015).

3. “Quando o microempreendedor individual adquirir mercadorias em valores que excedam, no mesmo exercício, a 20% (vinte por cento) do limite de receita bruta” (BAHIA, 2012).

4. Algumas empresas produzem créditos de ICMS acima do total de débitos apurados pelo fisco mensalmente, levando a um acúmulo desses créditos fiscais. A transferência destes se dá através de repasses em operações fictícias (NASRALLAH, 2016).

5. Empresas que emitem notas para captar recursos em bancos (ALMEIDA, 2017).

- b) Manutenção da atividade da empresa, quando os dados levantados não comprovam que houve sonegação de qualquer natureza;
- c) Inabilitação da empresa, tornando-a incapaz de emitir e receber notas, impedindo a continuidade da sonegação. Essa ação é tomada, também, no caso de empresas onde a arrecadação é nula ou extremamente inferior, quando comparada às entradas e saídas.

Durante o primeiro ano de funcionamento do projeto, ao final de um semestre, um relatório era elaborado, buscando analisar os resultados do projeto, contendo uma lista de todas as empresas estudadas, com as seguintes informações:

- a) Razão social e CNPJ da empresa;
- b) Data de inclusão no cadastro estadual;
- c) Unidade de fiscalização: é a inspetoria responsável pelo contribuinte, onde seus dados são analisados;
- d) Data de envio da informação para a unidade de fiscalização;
- e) Ação tomada: contém a informação da situação da empresa, a data desta situação e seu motivo;
- f) Informações acerca de autos de infração, notificações fiscais ou arrecadação;
- g) Valores levantados dentro do item anterior;
- h) Tempo de reação: é o período que levou entre o envio da informação para a unidade de fiscalização e a ação por ela tomada.

O relatório se mostrou uma grande ferramenta de convencimento acerca do impacto do Centro de Monitoramento Online, corroborando para que se tornasse uma rotina do projeto, visto que explicita:

- a) A quantidade de empresas inabilitadas e fiscalizadas, caracterizando a eficiência do projeto em desarticular esquemas de sonegação;
- b) O valor total estimado em autos de infração, notificações fiscais e arrecadações, expondo o impacto do CMO na arrecadação estadual;
- c) A rapidez de resposta das unidades, analisando as regiões com problemas em fiscalizar as empresas e, dessa forma, traçando uma estratégia de melhoria.

Com uma grande resistência inicial, os inspetores não acreditavam no potencial e na eficácia do projeto, mantendo seus trabalhos na rotina usual, lenta e altamente burocrática. O cenário começou a mudar quando os primeiros resultados positivos foram identificados. Tais resultados

foram pautados acerca dos três fatores de convencimento estabelecidos nos relatórios gerados, provando que a ação do Centro de Monitoramento é mais eficiente do que o método tradicional de fiscalização e, portanto, mais adequado às atuais necessidades da Sefaz-Ba.

Hoje, o CMO conta com três unidades: uma em Salvador, outra em Vitória da Conquista e a terceira em Feira de Santana. A partir da criação dessas unidades, equipes pequenas são designadas para fazer o trabalho de prospecção e posterior fiscalização das empresas. A sede da Sefaz-Ba, se mantém fazendo o trabalho de prospecção geral, no entanto, não pode ser considerada uma unidade, tendo em vista que não realiza o processo de análise detalhada dos contribuintes. Apesar de possuir uma coordenação, o Centro de Monitoramento Online não possui uma hierarquia estabelecida, sendo pautado num trabalho de cooperação entre o coordenador e os auditores das unidades, ambos sendo amparados diretamente pela equipe de TI, levando em consideração que o projeto trabalha diretamente com sistemas de informação.

### **Caracterizando o Centro de Monitoramento Online (CMO)**

A caracterização do CMO é feita de modo a perpassar pelos seguintes pontos:

- a) Análise das ferramentas de apoio criadas;
- b) Identificação dos resultados alcançados;
- c) Verificação do impacto do Centro de Monitoramento Online na arrecadação do Estado;
- d) Identificação dos obstáculos encontrados na implantação do projeto e expor de que maneira foram vencidos;
- e) Estabelecimento de uma relação entre o CMO e a adhocracia;
- f) Classificação do projeto como uma inovação, de acordo com o conceituado pela OCDE (2005) e por Gallouj (2002);
- g) Análise do interesse de outros estados no projeto.

A partir dos primeiros resultados positivos identificados, deu-se início à implantação do CMO. A Secretaria da Fazenda investiu na criação de uma estrutura designada especificamente para o projeto, bem como impulsionou o trabalho dos auditores através de uma campanha de motivação no ambiente de trabalho. Dentro da estrutura criada, podemos considerar a física e a relacionada à tecnologia de informação (TI). Foi criada uma solução tecnológica, juntamente com o setor de TI da Sefaz, que gera relatórios para utilização dos auditores. Esses relatórios formam a base do CMO.

Com um fluxo elevado de notas fiscais emitidas mensalmente no Estado da Bahia – cerca de nove milhões –, era necessário um sistema que simplificasse a visualização dos dados, de modo que os auditores fossem capazes de observar apenas as informações relevantes para identificar uma

fraude, por exemplo. O relatório funciona como um acumulador, possuindo um mecanismo muito simples e prático, ao dar o controle ao auditor para filtrar apenas o que for necessário. A partir desse relatório filtrado, os casos de sonegação fiscal e fraude podem ser identificados.

Dessa forma, a Sefaz-Ba passou a atuar numa gama de contribuintes que antes era pouco alcançada, pela lentidão do serviço de fiscalização, tendo em vista que o trabalho do fisco se limitava às grandes empresas, dando espaço a esses outros tipos de organizações para funcionar livremente. O Centro de Monitoramento Online, em sua atividade, atinge uma quantidade de empresas maior do que a fiscalizada regularmente pelo Estado, demonstrando, dessa forma, a importância do projeto e do trabalho dos fiscais que dele participam. A capacidade de alcance da Secretaria da Fazenda foi significativamente ampliada, permitindo-lhe lidar com organizações que antes não estavam em seu escopo. Como consequência, a percepção de risco, a partir do trabalho do centro, aumentou consideravelmente. A efetividade da fiscalização estadual, combinada à rapidez nas respostas, fecha o cerco às empresas laranja, que estão em atividade apenas para lesar o fisco.

Através do trabalho do CMO, nas três unidades, mais de 7.000 (sete mil) empresas foram inabilitadas. Este trabalho, no entanto, visa analisar apenas a amostra fornecida pela sede. Nesse cenário, desde o início do projeto (2015) até o fim de 2017, foram analisadas 675 (seiscentas e setenta e cinco) empresas, o que gera uma média de 225 (duzentas e vinte e cinco) empresas fiscalizadas por ano. Quando comparada com a quantidade de empresas analisadas pelo método convencional de fiscalização, fica mais clara a abrangência do Centro de Monitoramento Online em sua atuação. No mesmo período de três anos, estudado na pesquisa, um auditor não chega à marca de 20 empresas fiscalizadas.

Apenas o contingente de empresas investigadas por um auditor, na sede da Sefaz-Ba, gerou um total de R\$ 151.385.175,20 (cento e cinquenta e um milhões, trezentos e oitenta e cinco mil, cento e setenta e cinco reais e vinte centavos) em autos de infração, notificações fiscais e regularização de impostos (arrecadação direta). Esse valor representa pouco menos de 1% do total de arrecadação de ICMS do ano de 2015, repetindo esse feito quando comparado ao ano de 2016<sup>6</sup>.

Através do levantamento de dados obtidos na análise documental podemos identificar, em índices, o desempenho do Centro de Monitoramento Online, ao longo de seus três anos de funcionamento, quanto às ações tomadas pelo fisco (tomando como base apenas o relatório do prédio sede):

---

6. BAHIA. Secretaria da Fazenda. Governo do Estado da Bahia. Demonstrações contábeis consolidadas do Estado. 2017. Disponível em: <[https://www.sefaz.ba.gov.br/administracao/contas/balanco\\_anual/DCCE2016.pdf](https://www.sefaz.ba.gov.br/administracao/contas/balanco_anual/DCCE2016.pdf)>. Acesso em: 19 maio 2018.



**Gráfico 1 – Situação das empresas investigadas pelo CMO**  
**Fonte: Elaboração própria a partir dos dados documentais coletados (2018).**

A partir desta análise, feita apenas na sede do projeto, 80% das empresas investigadas foram afetadas pelo CMO, seja pelo processo de inabilitação, seja pela abertura de ordem de serviço para fiscalização detalhada. Esses valores, em índices brutos, demonstram o impacto da ação do fisco quando feita em tempo real, traduzida na atuação do Centro de Monitoramento Online, comprovando sua eficiência. Expandindo a visão e pensando em mais servidores trabalhando no projeto, podemos pressupor valores ainda mais expressivos.

Embora a implantação do CMO na arrecadação estadual, tenha apresentado resultados positivos, a burocracia é sempre um entrave em nível de administração pública. Segundo César Furquim, no caso desse projeto, ela se mostra de duas formas: através do apego às regras e da resistência de seus colaboradores. Enquanto a Sefaz-Ba tem a forma de trabalhar com métodos arcaicos na fiscalização, o Centro de Monitoramento contrapõe esse modelo, propondo uma mudança na cultura da organização e batendo de frente com o racionalismo exacerbado, ao buscar a constante melhoria e mudança dos processos, bem como ao visar o futuro, através da aplicação da tecnologia e do fluxo rápido de informações.

Outro desafio proposto pelo CMO é a mudança de comportamento dos colaboradores. Como exposto anteriormente neste trabalho, funcionários altamente subordinados à hierarquia e normas burocráticas tendem a ser resistentes a mudanças e, quanto maior for o tempo de trabalho deles na organização, mais forte será essa resistência. A mudança na forma de trabalho, proposta pelo Centro de Monitoramento causa estranheza aos servidores da Sefaz, sobretudo os que trabalham há muito tempo na Secretaria e, corroborando com a teoria, estão ainda mais condicionados às normas da organização.

A Secretaria estabelece uma gratificação aos fiscais através do cumprimento de metas, que englobam uma série de atividades. O CMO, no entanto, ainda não foi adicionado à agenda de fiscalização, o que gera uma grande desconfiança e resistência por parte dos colaboradores acerca da garantia do seu benefício através do trabalho no projeto. A Secretaria da Fazenda tem todos os seus processos e atividades baseados na legislação, especialmente no Regulamento do ICMS. Essas leis geram obstáculos no sistema e impossibilitam que projetos sejam aplicados rapidamente, como na iniciativa privada.

Apesar da resistência inicial gerada pela burocratização, a ideia do projeto se manteve ativa e, em seguida, foi executada. Quando o CMO se solidificou como um novo processo da Secretaria, normas foram criadas de modo a dar suporte ao seu funcionamento. É possível analisar a estratégia

utilizada como uma forma de fazer a burocracia trabalhar em favor do projeto, diminuindo os entraves causados pela burocratização.

Com um trabalho pautado na participação, o Centro de Monitoramento Online neutraliza o sistema de hierarquias, comum em um ambiente altamente burocratizado. Um sistema horizontalizado é uma característica forte da adhocracia que se mostra no projeto. Devemos levar em consideração, ao tecer um paralelo entre CMO e adhocracia, sobre o caráter específico das atividades desempenhadas. Esse fator exige que os colaboradores envolvidos sejam altamente especializados e preparados para trabalhar com sistemas de informação específicos. Ademais, é preciso destacar que o projeto lida com uma atividade particular, quando comparada às atividades normalmente praticadas pela Secretaria.

Levando em consideração o exposto por Cury (2000), no que tange ao tamanho dos grupos de trabalho num ambiente adhocrático, podemos manter a comparação com o Centro de Monitoramento, tendo em vista que grupos pequenos em diferentes unidades trabalham para o projeto. O caráter dinâmico do CMO também é um ponto a ser destacado nessa comparação, tendo em vista não somente o rápido fluxo de informações trocadas diariamente, mas também, os relacionamentos estabelecidos nos grupos de ação, considerando o tamanho reduzido desses grupos.

Quanto ao tipo de inovação no qual o Centro de Monitoramento Online se enquadra, podemos afirmar que, segundo conceituado pela OCDE (2005), o projeto pode ser considerado uma inovação de processo, levando em consideração que suas atividades são completamente novas para a organização, bem como os métodos e sistemas aplicados em sua execução. Considerando a classificação elaborada por Gallouj (2002), o CMO é considerado uma inovação radical, visto que o projeto é um novo “produto” adicionado ao catálogo da Sefaz-Ba, levando em consideração que a modalidade de fiscalização proposta pelo centro não existia dentro do escopo da secretaria.

Tendo como principal potencialidade a rapidez no alcance de resultados, o CMO tornou a Secretaria da Fazenda do Estado da Bahia pioneira, no Brasil, nessa modalidade de fiscalização. Sua divulgação em fóruns nacionais sobre fiscalização despertou o interesse de outros estados, como São Paulo e Santa Catarina, devido à simplicidade de seu funcionamento e à rapidez e qualidade dos resultados obtidos. No entanto, César Furquim comenta que o interesse inicial não se traduz numa efetiva disseminação do projeto. Foi percebida uma dificuldade por parte das secretarias em mudar sua cultura organizacional em prol da inovação, bem como em vencer os entraves burocráticos e políticos, demonstrando que, independentemente das reformas que já foram aplicadas no setor, a administração pública ainda sofre com as disfunções da burocracia e do próprio sistema político brasileiro.

## **7. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A necessidade de oferecer um serviço de melhor qualidade aos cidadãos e no mesmo ritmo frenético em que as informações circulam, vem obrigando o setor público a se renovar, em

busca de um modelo organizacional ideal para suprir todas as necessidades e atingir os objetivos estabelecidos. A Secretaria da Fazenda da Bahia mostra, através do Centro de Monitoramento Online, que é possível vencer aspectos burocráticos em prol da modernização do serviço público, de modo a garantir o cumprimento de metas com eficiência e eficácia.

O impacto do CMO no modo de trabalhar da Sefaz-Ba é nítido quando analisamos todos os desafios propostos pelo projeto, levando em consideração o estabelecimento de uma cultura organizacional mais voltada para a autonomia dos fiscais, através de um trabalho colaborativo e não hierarquizado.

Vale destacar, no entanto, o grande obstáculo que os auditores desempenharam e ainda desempenham em destacar o projeto por sua maior potencialidade: a rapidez na atuação. A resistência criada pelos colaboradores demonstra o trabalho da burocracia na contramão da inovação. Dentro desse viés, deve-se levar em consideração medidas que possam anular esse entrave e tornar o CMO ainda mais abrangente em seus resultados, sendo elas:

- a) A inclusão do projeto na agenda de fiscalização, de modo que o trabalho através do Centro possa entrar nas metas que geram a gratificação dos funcionários, estimulando-os em suas atividades;
- b) Contratação de novos auditores fiscais, através de concursos públicos. O último concurso para a categoria foi feito em 2004 e nesse meio tempo diversos colaboradores se aposentaram, diminuindo o contingente de fiscais trabalhando e alertando para a necessidade de renovação no quadro de funcionários;
- c) Capacitação dos fiscais da casa que ainda apresentam resistência ao modelo de trabalho do CMO, de modo a ambientá-los melhor com o projeto e com o sistema por eles utilizado, potencializando suas ações.

O Centro de Monitoramento Online impacta diretamente na arrecadação do Estado. Apenas um fiscal conseguiu levantar um valor equivalente a pouco menos de 1% da arrecadação total de ICMS do ano de 2015 (repetindo o feito em 2016), analisando um total de empresas muito superior ao que costumeiramente é fiscalizado dentro do período de três anos que a pesquisa se propôs a estudar.

Desse modo, atenta-se para o fato de que um modelo de fiscalização mais rápido dá a possibilidade de atingir mais empresas, tornar o fisco mais forte, aumentar o nível de preocupação dos contribuintes em cumprir com suas obrigações e desestimular as fraudes. O sucesso do Centro de Monitoramento Online se deve não somente à persistência de seu idealizador, mas também à sensibilidade da Sefaz-Ba em perceber que, para alcançar resultados positivos, alterações estruturais e processuais devem ser realizadas. A busca pelo futuro é constante e, desde então, vem sendo introduzida na cultura organizacional da Secretaria.

A capacidade de uma organização, seja pública ou privada, em perceber que mudanças devem ser feitas para que melhorias sejam alcançadas, é um grande diferencial. No entanto, a capacidade de desenvolver um sistema bem elaborado, sabendo gerenciar os obstáculos que surgirem, é o que separa o sucesso do fracasso. Esse é o acerto do CMO, ao arranjar formas legais de fazer

seu trabalho valer dentro de um ambiente burocratizado. O estudo desenvolvido atende aos objetivos propostos e responde sua pergunta problema, comprovando que a utilização de projetos inovadores e de uma fiscalização modernizada representam um papel importante nos bons resultados de arrecadação do Estado da Bahia.

É possível, através da pesquisa realizada, pensar em como novos modelos organizacionais podem aperfeiçoar a administração pública, proporcionando enfoques e desdobramentos a outras áreas, que não sejam a de tributação. Dar-se-á, dessa forma, a possibilidade de expansão desta análise, com a intensão de contribuir para o desenvolvimento de um serviço público de qualidade, o qual prime pela eficiência e eficácia de suas ações.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, César Pitangueiras Furquim de. **Centro de Monitoramento Online** - CMO. Secretaria da Fazenda do Estado da Bahia. Salvador-Bahia, 2017. Entrevista estruturada para coleta de dados.

BAHIA. Assessoria de Comunicação. Secretaria da Fazenda do Estado da Bahia. **César Furquim explica como são os Centros de Monitoramento On-line (CMO)**. 2015. Disponível em: <[http://intranet.sefaz.ba.gov.br/scripts/fra\\_intra2.asp?corpo=http://intranet.sefaz.ba.gov.br/scripts/noticias/noticias.asp?LCOD\\_NOTICIA=7433](http://intranet.sefaz.ba.gov.br/scripts/fra_intra2.asp?corpo=http://intranet.sefaz.ba.gov.br/scripts/noticias/noticias.asp?LCOD_NOTICIA=7433)>. Acesso em: 15 mai. 2017.

BAHIA (Estado). **Decreto nº 13780, de 16 de março de 2012**. Salvador, BA. Disponível em: <[http://mbusca.sefaz.ba.gov.br/DITRI/normas\\_complementares/decretos/decreto\\_2012\\_13780\\_ricms\\_texto.pdf](http://mbusca.sefaz.ba.gov.br/DITRI/normas_complementares/decretos/decreto_2012_13780_ricms_texto.pdf)>. Acesso em: 19 maio 2018.

BAHIA. Secretaria da Fazenda do Estado. **Institucional**. Disponível em: <<http://www.sefaz.ba.gov.br/scripts/default/institucional.asp>>. Acesso em: 19 mai. 2018.

BAHIA. Secretaria da Fazenda. Governo do Estado da Bahia. **Demonstrações contábeis consolidadas do Estado**. 2017. Disponível em: <[https://www.sefaz.ba.gov.br/administracao/contas/balanco\\_anual/DCCE2016.pdf](https://www.sefaz.ba.gov.br/administracao/contas/balanco_anual/DCCE2016.pdf)>. Acesso em: 19 maio 2018.

BRANDÃO, Soraya Monteiro; BRUNO-FARIA, Maria de Fátima. **Inovação no setor público: análise da produção científica em periódicos nacionais e internacionais da área de administração**. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 1, n. 47, p.227-248, jan./fev. 2013. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/7319/5808>>. Acesso em: 18 dez. 2017.

CURY, Antônio. **Organização e Métodos: uma visão holística**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

DUARTE, Nelson Filipe dos Santos. **Teoria de Mintzberg**: Mintzberg e o desenho organizacional. 2006. Disponível em: <[http://www.aedmoodle.ufpa.br/pluginfile.php?file=/66328/mod\\_resource/content/0/Teoria\\_dd\\_Mintzberg.pdf](http://www.aedmoodle.ufpa.br/pluginfile.php?file=/66328/mod_resource/content/0/Teoria_dd_Mintzberg.pdf)>. Acesso em: 20 jun. 2017.

FRANCO, Tasso (Ed.). **Arrecadação de ICMS na Bahia bate recorde em novembro e chega a R\$1.8 bi**. 2017. Disponível em: <<http://bahiaja.com.br/economia/noticia/2017/12/05/arrecadacao-icms-na-bahia-bate-recorde-em-novembro-e-chega-a-r18-bi,106013,0.html>>. Acesso em: 12 jul. 2018.

GALLOUJ, Faïz. **Innovation in the service economy**: the new wealth of nations. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing Limited, 2002.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002. Disponível em: <[https://professores.faccat.br/moodle/pluginfile.php/13410/mod\\_resource/content/1/como\\_elaborar\\_projeto\\_de\\_pesquisa\\_-\\_antonio\\_carlos\\_gil.pdf](https://professores.faccat.br/moodle/pluginfile.php/13410/mod_resource/content/1/como_elaborar_projeto_de_pesquisa_-_antonio_carlos_gil.pdf)>. Acesso em: 11 set. 2017.

KLUMB, Rosangela; HOFFMANN, Micheline G. Inovação no Setor Público e Evolução dos Modelos de Administração Pública: o Caso do TRE-SC. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, RAE, v. 21, n. 69, p. 86-102, 2016.

LIMA, Dagomar Henriques; VARGAS, Eduardo Raupp de. Estudos internacionais sobre inovação no setor público: como a teoria da inovação em serviços pode contribuir? **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 2, n. 46, p.385-401, mar./abr. 2012. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v46n2/a03v46n2.pdf>>. Acesso em: 22 dez. 2017.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (org.). **Pesquisa social**. Teoria, método e criatividade. 18 ed. Petrópolis: Vozes, 2001.

MOTTA, Fernando C. Prestes. **Controle social nas organizações**. 1979. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v19n3/v19n3a02>>. Acesso em: 25 jun. 2017.

NASRALLAH, Amal. **Transferência de crédito acumulado de ICMS para fornecedor estabelecimento independente e outro** - SP. 2016. Disponível em: <<http://tributarionosbastidores.com.br/2016/01/transferencia-de-credito-acumulado-de-icms-para-fornecedor-estabelecimento-interdependente-e-outro-estabelecimento-em-sp/>>. Acesso em: 19 maio 2018.

OCDE. **Manual de Oslo**. Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação. 3ª ed. Brasília: Finep, 2005.

OSBORNE, Stephen P.; BROWN, Louise. Innovation, public policy and public services delivery in the UK: the word that would be king? **Public Administration**, Oxford, v. 89, n. 4, p.1335-1350, dez. 2011.

PAULA, A. P. P. **Por uma nova gestão pública**: limites e potencialidades da experiência contemporânea. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. Da administração pública burocrática à gerencial. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 120, n. 47, p.7-40, maio 1996. Disponível em: <<https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/702/550>>. Acesso em: 02 set. 2017.

SCHUMPETER, Joseph A. **Teoria do desenvolvimento econômico**: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

**Luana de Santana Ribeiro**

luanacastorribeiro16@gmail.com

Bacharel em Administração pela  
Faculdade Adventista da Bahia-Cachoeira.

**Leandro O. de Menezes**

4menezes@gmail.com

Administrador especialista em Gestão da  
Qualidade e Docência do Ensino Superior,  
atua como professor e orientador da  
Faculdade Adventista da Bahia (FADBA).

**Faculdade Adventista da Bahia**

BR 101, Km 197 – Caixa Postal 18 –  
Capoeiruçu - CEP: 44300-000 - Cachoeira, BA

*Recebido em 24/setembro/2018*

*Aprovado em 12/novembro/2018*

*Sistema de Avaliação: Double Blind Review*

## O MOVIMENTO EMPRESA JUNIOR E SUA CONTRIBUIÇÃO AO DESENVOLVIMENTO DO RECÔNCAVO BAIANO

### RESUMO

O Propósito do artigo é identificar como o Movimento Empresa Junior contribuí para o desenvolvimento do Recôncavo Baiano; apresentar as características e os serviços prestados ao mercado; traçar o perfil das Empresas Juniores desta região; e abordar aspectos sobre o desenvolvimento local. A pesquisa foi realizada, através de questionário, com às Empresas Juniores situados no Recôncavo Baiano. O estudo caracteriza-se como qualitativo. Os resultados obtidos mostram que estas empresas têm auxiliado o desenvolvimento da região na medida que visa a formação de um país mais empreendedor, com melhores empresas, com melhores estruturas gerenciais, buscando um cenário competitivo mais igualitário.

### Palavras-chave:

Movimento Empresa Júnior. Desenvolvimento Local.  
Recôncavo Baiano.

### 1. INTRODUÇÃO

As Empresas Juniores (EJ) estão se expandindo nas Instituições de Ensino Superior – IES brasileiras, públicas e privadas, pois proporcionam aos estudantes o contato direto com a experiência profissional. Este tipo de empresa impacta as economias locais, tendo em vista que sua atuação está principalmente voltada aos empreendimentos de pequeno e médio porte, realizando projetos e serviços com qualidade, a preços mais acessíveis, que se enquadrem na área de atuação da empresa, contribuindo também para o desenvolvimento acadêmico e profissional dos associados, capacitando-os para o mercado de trabalho.

Mas as EJ não são um tipo comum de empresa. Elas fazem

RIBEIRO, Luana de Santana; MENEZES, Leandro O. de. **O movimento empresa junior e sua contribuição ao desenvolvimento do Recôncavo Baiano.** Revista Formadores - Vivências e Estudos: Caderno de Gestão e Negócios, Cachoeira - Bahia, v. 11, n. 6, p. 84 - 95, dez. 2018.

parte de uma concepção internacional, surgida na França em 1967, o Movimento Empresa Junior – MEJ. Ou seja, apesar da autonomia de cada uma delas, as mesmas estão integradas. O MEJ pode ser entendido como um movimento que busca disseminar a ideia das EJ nas IES, promover momentos de integração entre as EJ e difundir as melhores práticas entre elas.

Atualmente, no Brasil, existem 505 Empresas Juniores, divididas em 24 federações, vinculadas à Brasil Júnior (Confederação Brasileira de Empresas Juniores). Entretanto, há pouca publicação científica a cerca deste movimento que por seu faturamento anual demonstra impacto e importância na economia de seus estados. Segundo dados do Portal da Brasil Junior, o faturamento no ano de 2017 foi de R\$ 20.896.829,00. Por outro lado, em alguns estados brasileiros o MEJ é relativamente novo. Na Bahia esse movimento vem se difundindo ao longo dos anos, fomentando a abertura de novas EJ. O Recôncavo Baiano, por exemplo, é formado por 33 municípios (ibge.gov.br), entretanto as 10 EJ da região estão situadas em apenas quatro cidades: Cachoeira, Cruz das Almas, Governador Mangabeira e Santo Antônio de Jesus.

Tendo em vista a concentração das EJ desta região em relação a quantidade de municípios, é cabível investigar como o Movimento Empresa Junior tem contribuído para o desenvolvimento do Recôncavo Baiano. Neste sentido, este estudo tem como objetivo identificar como o MEJ contribui para o desenvolvimento desta região. Assim como apresentar as características do MEJ e os serviços prestados ao mercado; traçar o perfil destas EJ; e abordar aspectos sobre o desenvolvimento local.

Esta pesquisa adota uma abordagem qualitativa. Metodologicamente o estudo foi realizado com 10 EJ do Recôncavo Baiano, utilizando-se de questionário online para obtenção informações diretamente da diretoria de cada uma das EJ. O presente artigo inicialmente apresenta o referencial teórico, conceituando e historicizando Empresa Júnior e Movimento Empresa Júnior, e discutindo Desenvolvimento Regional. Posteriormente, há a explicação sobre a metodologia adotada. Em seguida, com a análise dos dados, contendo a caracterização dos sujeitos da pesquisa e a maneira como as Empresas Juniores atuam no mercado do Recôncavo Baiano.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 MOVIMENTO EMPRESA JÚNIOR**

O MEJ é relativamente novo. Surgiu na França, em 1967, a primeira EJ, em meio a lutas e revoltas universitárias, a guerra do Vietnã, o crescimento e a crise do desemprego. Estudantes universitários deram um pontapé inicial na criação de uma empresa totalmente gerida por discentes do curso de administração, pois sentiam a necessidade de unir em sua formação o aprendizado dos conteúdos com a utilização das ferramentas que trabalhariam no futuro. Na busca por estreitar esses laços entre teoria e prática durante sua formação universitária, expondo os estudantes às situações

reais de atuação no mercado, é que foi fundada a primeira EJ, a Junior ESSEC (*École supérieure des sciences économiques et commerciales*). Em 2017, ela completou 50 anos de atuação no mercado. Em 1986, o movimento alcançou 100 empresas em países como Bélgica, Holanda, Alemanha, Portugal e Itália, com a expansão na Europa, cria-se então a Confederação Europeia de Empresas Juniores – JADE (BRASIL JÚNIOR, 2015).

Em 1988, o MEJ chega no Brasil com a iniciativa da criação de uma EJ com o mesmo objetivo de quando iniciou na França, o de colocar a teoria na prática, impactando a sociedade. Neste ano, é criada a primeira EJ brasileira, fundada na Fundação Getúlio Vargas – FGV, a EJFGV, inicialmente apenas com estudantes do curso de administração, mas atualmente possui entre seus membros estudantes de Economia e Direito (ejfgv.com).

Com o crescimento da criação de EJ nas IES, surge a criação de federações como órgãos fiscalizadores e impulsionadores das EJ e o desenvolvimento do empresário júnior em cada estado. Os núcleos de EJ são fundados para contribuir e fortalecer a comunicação entre elas e as IES e fomentar a criação de novas empresas. Para consolidar e impulsionar as EJ, são realizados encontros e momentos em que seus membros trocam experiências para alavancar os resultados, visando sempre o propósito comum do movimento. Em 2003, no OXI ENEJ – Encontro Nacional de Empresas Juniores que aconteceu em Salvador – BA, foi criada a Confederação Brasileira de Empresas Juniores, a Brasil Júnior (BJ) (BRASIL JÚNIOR, 2015).

Na Bahia o movimento se dissemina através da UNIJr, que é a Federação de Empresas Juniores da Bahia. Fundada em 1999, atua junto às EJ e núcleos de EJ existentes no estado, com o mesmo propósito da rede de disseminar uma cultura por projetos alavancando os resultados e proporcionando a vivência empresarial, esse propósito evoluiu a partir de 2012 onde a rede passou a ter um senso de responsabilidade em relação a um país mais empreendedor, com melhores empresas, melhor estrutura e acesso a informação, tirando as boas ideias do papel gerando uma sociedade mais igualitária e competitiva de forma positiva (BRASIL JÚNIOR, 2015).

Atualmente, existem 505 Empresas Juniores em 24 federações confederadas a Brasil Júnior alcançando praticamente todo o território nacional, com exceção apenas de 3 estados (ejfgv.com). O fomento à criação de Empresa Júnior no Brasil se disseminou alcançando IES públicas e privadas, sendo que, segundo o relatório Identidade da Brasil Júnior (2015), 93% dos Empresários Juniores estudam em IES Pública (Federal e Estadual), apenas 7% são em IES Privada.

### **2.1.1 O MEJ e o empreendedorismo**

O empreendedorismo no Brasil passa a ser conhecido e difundido a partir de 1990, com o surgimento do Sebrae, com programas voltados para o desenvolvimento de pequenas empresas e programa de incubadora, além do incentivo do governo federal entre 1999 até 2002 com o programa Brasil Empreendedor o qual alavancou os resultados. Segundo relatório do Global

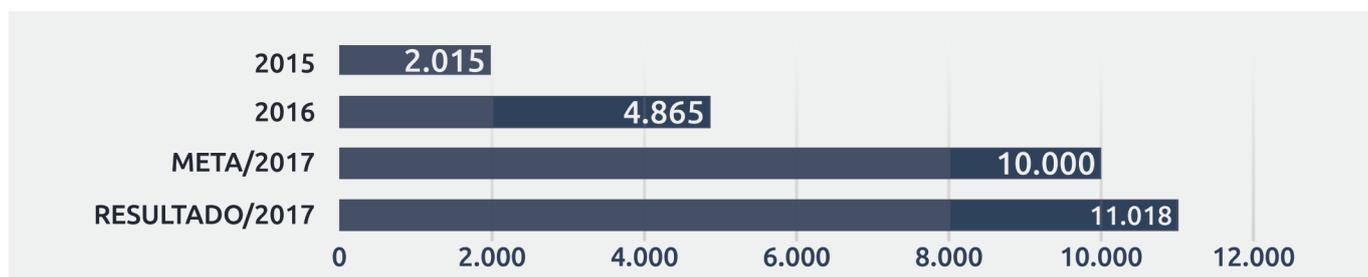
*Entrepreneurship Monitor* (GEM, 2000) no Brasil a cada oito adultos, um começou um novo negócio (DORNELAS, 2008).

A partir dos resultados e da disseminação do empreendedorismo se origina duas definições para o empreendedorismo como sendo o da oportunidade e o da necessidade. No Brasil o mais comum é o empreendedorismo da necessidade que é estimulado geralmente pelo desemprego e falta de recursos, situações que acontecem em períodos de desequilíbrio econômico que geralmente acontecem em países em desenvolvimento. O ideal, e que o Brasil vem desenvolvendo a partir de programas de incentivos, é o empreendedorismo de oportunidades, o perfil de visionário onde o empreendedor sabe onde quer chegar e está sempre atento as mudanças do mercado, visando seu crescimento e lucro (DORNELAS, 2008).

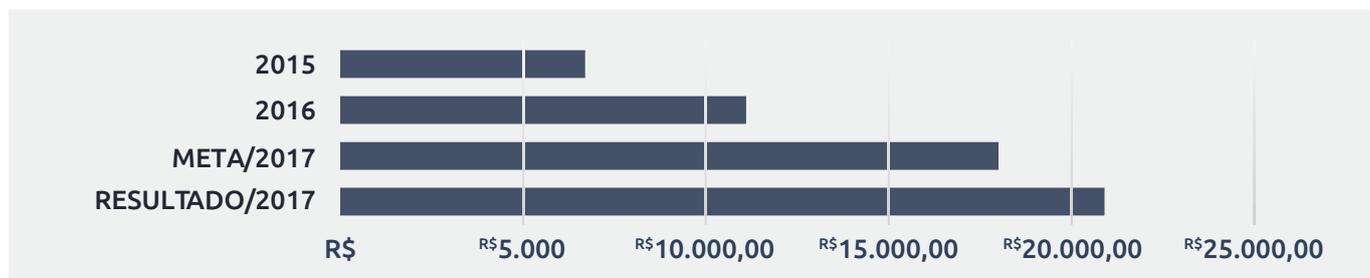
O MEJ brasileiro busca contribuir para esse novo perfil dos empreendedores brasileiros, pois possibilita o desenvolvimento profissional de universitários disseminando a cultura de um Brasil mais empreendedor, com melhores empresas e com melhor estrutura e acesso a informação, tirando as boas ideias do papel gerando uma sociedade mais igualitária e competitiva de forma positiva (BRASIL JÚNIOR, 2015).

As micro ações somadas geram grandes impactos e é isso que o MEJ faz, através dos Empresários Juniores que a cada dia aperfeiçoam suas técnicas apresentando serviço de qualidade para a sociedade. O público alvo das EJ são as micro e pequenas empresas – MPE, dessa forma há uma tabela de preço mais acessível para realização de projetos qualificados, comparado às empresas que atuam no mercado, dando oportunidade aos empreendedores de estruturarem seus negócios, possibilitar aos estudantes ganhar experiência de mercado e movimentar a economia do país (BRASIL JÚNIOR, 2015).

Segundo dados do senso e identidade da Brasil Júnior (2016), a rede realizou em 2016 o dobro de projetos comparado a 2015 e, em 2017, bateu os resultados de 2016, tanto em projetos (gráfico 1) quanto em faturamento (gráfico 2).



**Gráfico 1 - Projetos da rede**  
Fonte: Portal Brasil Júnior, 2017



**Gráfico 2 - Faturamento da Rede**  
**Fonte: Portal Brasil Júnior, 2017**

A cada ano os números tem praticamente dobrado, impactando consideravelmente a localidade em que cada EJ está inserida. Em 2017 as metas da rede foram audaciosas, alcançando um faturamento de 16,09% a mais em relação a meta de faturamento e pouco mais de 10% em relação a quantidade de projetos.

Os resultados da rede são o reflexo do incentivo ao propósito de um Brasil mais empreendedor. Há um incentivo do MEJ com relação à formação dos membros em uma perspectiva empreendedora, realizada por meio do desenvolvimento de competências, as quais são adquiridas pelo Empresário Junior durante o período de inserção no mercado através da realização de projetos e gestão nas EJ. As ações realizadas na EJ propõem uma formação teórico-prática de seus integrantes, impulsionando-os à formação acadêmica de qualidade, mas, sobretudo, na concepção de que o desenvolvimento do país pode ser alcançado através de atitudes empreendedoras.

## 2.2 Desenvolvimento Local

É muito comum a associação do termo desenvolvimento econômico ao de crescimento econômico, entretanto não são a mesma coisa. O desenvolvimento econômico é alcançado com o melhoramento do nível de bem-estar social, das estruturas produtivas e das instituições (SACHS, 2008). O IDH, por exemplo, passou por alterações em sua metodologia de cálculo tendo em vista que a concepção sobre desenvolvimento precisou ser ampliada para se aproximar mais do real. Analisando-se, apenas, o PIB de um país é possível chegar a conclusões equivocadas quanto à qualidade e expectativa de vida de seus cidadãos, pois a distribuição da renda normalmente desigual e o usufruto dos espaços não é uma realidade de todos, principalmente os de lazer (AMARAL FILHO, 1996).

Os economistas, de um modo geral, já defendem uma concepção de desenvolvimento para além da análise centrada no incremento do fluxo de renda, sugerindo que fatores culturais, organização social e de mercado devem ser levados em consideração (FURTADO, 2016). Nesse sentido, é cabível a mudança de foco no que se refere a origem dos recursos para desenvolver uma região. Ao invés de continuar o estímulo à entrada de capital e recursos externos, o objetivo é explorar as potencialidades locais. Se as pessoas trabalham, em sua maioria, para o mercado interno é a revitalização deste que possui as melhores alternativas para recuperar as economias (SACHS, 2008). Em outras palavras, a revalorização dos territórios locais, possibilitaria um crescimento

sustentável e menos desigual (DOWBOR e PCHMANN, 2010), portanto afetando positivamente o PIB e o IDH.

As discussões acerca do desenvolvimento, indica Dowbor e Pochmann (2016), perpassa pela clareza de que há subutilização dos potenciais de cada território, em seus aspectos de recursos humanos, ambientais, culturais, dentre outros; de que existe uma diversidade de territórios, portanto é preciso ações específicas para cada lugar; e que é necessário a participação social nos processos decisórios. A viabilidade do desenvolvimento econômico local está na possibilidade de se apresentar de modo sustentável, mais equitativo e participativo. Dessa forma, alcança-se o desenvolvimento incluyente (SACHS, 2008).

Alguns autores defendem o termo desenvolvimento endógeno (ZAPATA, 2007; AMARAL FILHO, 1996). Este modelo de desenvolvimento compreende que um território possui potencialidades não exploradas, que a iniciativa, o esforço e os ganhos devem ser internos, que está mais voltado aos pequenos empreendimentos, e prescinde de uma maior participação social. Conceitualmente o desenvolvimento territorial endógeno é definido como “uma estratégia e um processo intencional dos atores, das pessoas de um determinado território, para a partir dos seus ativos, potencialidades e vocações, construir um projeto de desenvolvimento com participação social, mais equidade e sustentabilidade” (ZAPATA; AMORIM; ARNS, 2007, p.24).

Concordando com este conceito, Amaral Filho (1996) define o desenvolvimento endógeno como a capacidade de absorção da região em relação a capitação e a geração da economia local gerando a expansão e a utilização adequada do território.

Um ponto de destaque é sobre a participação da comunidade no desenvolvimento da economia local, participando ativamente no equilíbrio social e da sustentabilidade ambiental, tendo como intuito o compartilhamento e o cooperativismo entre as ações na localidade. Esse modelo visa uma nova postura da gestão transformando o cenário complexo e centralizado para uma gestão mais social e de incentivo ao desenvolvimento da região, estimulando a inovação e empreendedorismo local o que movimenta o ciclo econômico gerando renda para a comunidade (ZAPATA; AMORIM; ARNS, 2007).

Em outras palavras, a defesa de um modelo de desenvolvimento realizado não apenas para os sujeitos locais, mas pensado, realizado e usufruído por eles. Um modelo que possibilite a redução das desigualdades, do respeito às questões ambientais e culturais e que estimule as potencialidades locais (ZAPATA; AMORIM; ARNS, p. 29. 2007).

### **3. METODOLOGIA**

A pesquisa centrou-se nas análises sobre as ações realizadas pelas EJ no Recôncavo Baiano, observando como elas influenciam o desenvolvimento regional a partir de uma abordagem qualitativa, tendo como população e amostra todas as 10 EJ advindas das IES públicas e privadas situadas no Recôncavo Baiano.

O instrumento de coleta escolhido foi o questionário, o qual foi aplicado entre as EJ do Recôncavo Baiano, totalizando 10 empresas, entre elas: Sete Jr., situada na Faculdade Adventista da Bahia – FADBA, da cidade de Cachoeira; as Empresas Cultivar Jr., EMec Jr., Engenhe Jr., ConstruREC Jr., Tarrafa Jr., Sannari Jr. e Recode Jr., situadas na Universidade Federal do Recôncavo – UFRB,

no campus em Cruz das Almas; a Gestor Jr., situada na Faculdade Maria Milza – FAMAM, em Governador Mangabeira; e a Recon Jr., situada na Universidade do Estado da Bahia – UNEB, em Santo Antônio de Jesus.

A aplicação dos questionários, assim como a tabulação dos dados, ocorreu através da plataforma “Google formulários”. Devido a quantidade e especificidade das questões, os respondentes deveriam ser integrantes das EJ do Recôncavo Baiano que estivessem nos cargos de presidente, vice-presidente ou de diretor financeiro. Para uma melhor discussão dos resultados optou-se por dividir as análises, em um primeiro momento caracterizando os sujeitos da pesquisa e posteriormente apresentando a maneira como as Empresas Juniores atuam no mercado do Recôncavo Baiano.

## 4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

### 4.1 Caracterização dos sujeitos da pesquisa

A pesquisa contemplou as 10 EJ do Recôncavo Baiano situadas em quatro cidades e quatro IES públicas e privadas distintas, as quais atuam em áreas diversas o que agrega uma multidisciplinaridade e troca de experiências distintas. O quadro 1 apresenta informações que caracterizam as EJ pesquisadas, as quais foram fornecidas por diretores administrativos-financeiros (60%), vice-presidentes (20%) e presidentes (20%).

Empresa Júnior	Data de fundação	IES	Cidade	Atual Situação	Cursos Envolvidos	Quant. de Membros
ConstruREC Jr.	30/05/2016	UFRB	Cruz das Almas	Federada a UNI Jr. BA	BCET e Engenharia Civil	38
Cultivar Jr.	11/07/2017	UFRB	Cruz das Almas	Em processo de registro	Engenharia Agrônoma	9
EMec Jr.	01/08/2017	UFRB	Cruz das Almas	Em processo de registro	BCET e Engenharia Mecânica	7
Engenhe Jr.	24/04/2016	UFRB	Cruz das Almas	Federada a UNI Jr. BA	Multidisciplinar em Engenharia	25
Gestor Jr.	20/09/2017	FAMAM	Mangabeira	Federada a UNI Jr. BA	Administração	14
Recode Jr.	23/05/2016	UFRB	Cruz das Almas	Não Federada a UNI Jr. BA	Engenharia da Computação	22
Recon Jr.	25/08/2008	UNEB	Santo Antônio de Jesus	Não Federada a UNI Jr. BA	Administração	13
Sannari Jr.	24/11/2010	UFRB	Cruz das Almas	Federada a UNI Jr. BA	Engenharia Sanitária Ambiental	22
Sete Jr.	13/05/1999	FADBA	Cachoeira	Federada a UNI Jr. BA	(Administração, Secretariado, Ciências Contábeis, Gestão da Tecnologia da Informação, Psicologia, enfermagem e fisioterapia)	18

Tarrafa	08/04/2016	UFRB	Cruz das Almas	Não Federada a UNIJr. BA	Engenharia de Pesca	16
---------	------------	------	----------------	--------------------------	---------------------	----

### Quadro 1 - Caracterização das Empresas Juniores do Recôncavo

Fonte: Elaboração Própria, 2017

As EJ participantes da pesquisa concentram-se nas áreas de exatas e humanas, possuindo uma média de 18 membros. Delas, 30% referem-se ao curso de Administração que contemplam as cidades de Governador Mangabeira, Cachoeira e Santo Antônio de Jesus, e 70% são da área de exatas contemplando a Engenharia e afins as quais estão situadas em Cruz das Almas. Apesar da UFRB, em Cruz das Almas, possuir o maior número de empresas, o MEJ é relativamente novo, por esse motivo as EJ estão em processo de regulamentação e desenvolvimento, mas em contrapartida possui duas das três EJ federadas à UNIJr. BA.

O MEJ no recôncavo apesar de novo, surgiu em 1999 com a primeira iniciativa de montar uma Empresa Júnior por alunos do curso de Administração na FADBA, a qual ao logo dos anos se difundiu e passou por diversos processos, entre eles está a troca do nome fantasia de Staff Jr. para Sete Jr. e em relação a agregação dos demais cursos atuantes na IES. Em 2008, surge a Recon Jr. da UNEB e em seguida a Gestor Jr. que tem um maior tempo de iniciativa, mas devido ao processo de trocas de gestão dados foram perdidos e está se regularizando com uma nova estrutura por isso pouco tempo de fundação por conta da regularidade documental, já na UFRB a primeira EJ surgiu em 2010 com a criação da Sannari de Engenharia Sanitária e Ambiental, mas só em 2016 é que o movimento se difunde na universidade impulsionando a criação de novas empresas.

Empresa Júnior	Carta de Serviços	Serviços mais vendidos
ConstruREC Jr.	Projeto de edificações, perícia e vistoria, projeto de instalações hidrossanitárias, projeto cadastral, controle tecnológico de materiais, georreferenciamento e geoprocessamento, desenvolvimento de traço para concreto, acompanhamento de obras, orçamento e quantitativo, projeto de instalações elétricas, projeto estrutural, projeto de prevenção e combate a incêndio.	Manutenção de aquários, cursos e consultorias.
Cultivar Jr.	Consultoria agrícola.	–
EMec Jr.	Em processo de construção.	–
Engenhe Jr.	Desenvolvimento de sites e portais, criação e implantação de e-commerce, sistemas de gestão comercial, treinamentos e cursos em T.I., criação e publicação de aplicativos mobile. Projetos de instalações elétricas, redução de custos com energia, projeto de luminotécnica, projetos de automação, projeto arquitetônico, maquete eletrônica, fiscalização de obras, orçamento de obras, treinamentos em segurança do trabalho, análise de custos.	Ainda não identificou.
Gestor Jr.	Área Financeira, de Recursos Humanos e Marketing.	Serviços relacionados a marketing.
Recode Jr.	Desenvolvimento de sistemas sob demanda (web, mobile, desktop).	Site Corporativo.
Recon Jr.	Consultoria em Geral.	Manutenção de aquários, cursos e consultorias.

Sannari Jr.	Análises de Qualidade da Água, Sistema de Gestão de Resíduos Sólidos, Projetos de Captação de Águas Pluviais, Licenciamento Ambiental, Estudos Ambientais, Instalações Hidrossanitárias, Assessoramento dos Pedidos de Outorgas de Direito de Uso da Água, Projetos de Sistemas Simplificados de Tratamento de Esgoto.	Análises de Qualidade da Água.
Sete Jr.	Gestão de Pessoas e Psicologia Organizacional atuando em Recrutamento e Seleção de Pessoas, Avaliação de Desempenho, Pesquisa de Clima Organizacional, Análise e Descrição de Cargos/Salários; Gestão Mercadológica atuando com Pesquisa de Mercado, de Satisfação, de Qualidade Percebida, de Imagem Corporativa e Planejamento Estratégico de Marketing. Em Gestão Financeira e Contábil a abordagem é na Estruturação Financeira, Análise Financeira e Análise de Viabilidade Econômica e Financeira. Na Gestão Estratégica e Processos Organizacionais e trabalhado os serviços em Planejamento Estratégico Empresarial, Diagnóstico Organizacional, Estruturação Organizacional, Padronização de Processos e Plano de Negócio. A Gestão em Saúde Corporativa aborda a Qualidade de Vida no Trabalho, Análise Ergonômica e SIPAT – Semana Interna de Prevenção de Acidentes do Trabalho e tendo como implementação recente/2017 os serviços em Gestão em Tecnologia da Informação com Marketing Digital, Criação e Manutenção de Sites e Gerenciamento de Mídias Sociais.	Pesquisas Mercadológicas, gerenciamento de mídias, plano de negócios e viabilidade econômica e financeira.
Tarrafa	Projetos personalizados, cursos e treinamentos, manutenção de aquários e consultoria.	Manutenção de aquários, cursos e consultorias.

**Quadro 2 - Serviços Prestados pelas Empresas Júniores do Recôncavo**  
**Fonte: Elaboração Própria, 2017**

Apesar do pouco tempo, em maio de 2017 foi criado o núcleo de Empresa Júnior do Recôncavo Baiano (NEJ Recôncavo) agregando as quatro IES com o objeto de fortalecer o MEJ na região e dentro das IES, dando o suporte necessário para o desenvolvimento das Empresas Júniores ligadas ao NEJ Recôncavo.

## 4.2 As Empresas Júniores e sua atuação no Recôncavo Baiano

As EJ do Recôncavo Baiano atuam em distintas áreas de consultoria o que enriquece o portfólio e a diversidade entre elas. Este fator promove a troca de serviços entre elas, impulsionando o MEJ. As empresas conseguem organizar-se para atuar por projetos desenvolvendo seus membros, e entregando um serviço de qualidade a baixo custo, o que garante uma maior acessibilidade das empresas da região (em sua maioria de micro e pequeno porte). Os serviços prestados pelas empresas estão indicados no Quadro 2.

Em relação a gestão e execução de projetos e prestação de serviço ao mercado as EJ possuem uma carta de serviços extensa com serviços diversos que são acessíveis para todos os tipos de empresas em especial favorecendo o Microempreendedor Individual – MEI, assim como Micro Pequenas Empresas - MPE.

Em relação a comercialização e a demanda de serviços a Cultivar Jr. e EMec Jr. estão no processo de estruturação. A Cultiva Jr. já possui sua carta de serviços estabelecida e a EMec está em processo de elaboração, ambas não estão comercializando seus serviços, atuando apenas internamente no processo de regulamentação documental e no treinamento da equipe para a execução de projetos de qualidade e a Engenhe Jr. ainda não identificou o seu serviço mais vendido por ter pouco tempo de mercado o que se tem poucos dados e resultados para ser comparado. As demais empresas além da carta de serviços, já identificaram o serviço mais vendido, possibilitando uma maior atenção sobre eles.

Um dos aspectos que mais chama a atenção das empresas é o faturamento delas. As EJ estão em processo de crescimento e maturação apesar de se ter uma diferença grande em relação a fundação da primeira EJ do Recôncavo e as demais que surgiram a partir de 2008 e a grande massa que foi fundada em 2016. Todas estão em um mesmo panorama em relação a prestação de serviços o que gera uma expectativa de crescimento ainda maior para os próximos anos.

Empresa Júnior	Nº - Nov/2017	nov/17	Nº - 2016	2016	Nº - 2015	2015	Nº - 2014
ConstruREC Jr.	6	R\$ 5.100,00	6	R\$ 6.500,00	0	R\$ -	0
Cultivar Jr.	0	R\$ -	0	R\$ -	0	R\$ -	0
EMec Jr.	0	R\$ -	0	R\$ -	0	R\$ -	0
Engenhe Jr.	5	R\$ 8.640,00	1	R\$ 3.000,00	0	R\$ -	0
Gestor Jr.	1	R\$ 515,93	0	R\$ -	0	R\$ -	0
Recode Jr.	4	R\$ 1.000,00	7	R\$ 2.000,00	0	R\$ -	0
Recon Jr.	3	R\$ 2.244,00	0	R\$ -	0	R\$ -	0
Sannari Jr.	2	R\$ 1.900,00	0	R\$ -	0	R\$ -	0
Sete Jr.	5	R\$ 1.682,00	4	R\$ 6.670,50	4	R\$ 8.000,00	1
Tarrafa Jr.	1	R\$ 133,31	0		0		0
<b>Total</b>	<b>27</b>	<b>21215,24</b>	<b>18</b>	<b>18170,5</b>	<b>4</b>	<b>8000</b>	<b>1</b>

### Quadro 3 - Realização de projetos e faturamentos

Fonte: Elaboração Própria, 2017

Os dados apresentados referentes ao desempenho das EJ nos últimos 4 anos onde é perceptível que em 2014 e 2015 apenas a Sete Jr. se mostrou ativa na realização de projetos, e que a expansão das EJ começou mesmo a partir de 2016 com o surgimento de novas EJ e sua atuação no mercado na realização de projetos. Os dados de 2017 foram coletados em novembro o que indica que até o fim de 2017 as EJ podem ter alcançado maiores resultados.

No processo de realização de serviços as EJ aos poucos vêm ganhando seu mercado e traspassando as barreiras das cidades do Recôncavo Baiano realizando serviços para empresas em Salvador e outras cidades da Bahia como Ilhéus, Teixeira de Freitas, Barreiras, Eunápolis, Santa Inês, Nilo Peçanha, entre outra cidade, alcançando até outros estados como Sergipe e Ceará. Em meio ao desempenho das empresas a partir da contribuição do desenvolvimento dos empreendimentos locais e no aprimoramento da profissão, as EJ se consideram parte do desenvolvimento local contribuindo para o desenvolvimento econômico e social.

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O Movimento Empresa Júnior é relativamente novo, entretanto já apresenta expressivos números de projetos executados, de faturamento, de membros e de abertura de Empresas Juniores. No Brasil o movimento segue crescendo alcançando excelentes resultados, por um lado, devido ao empenho individual de cada EJ, mas, sobretudo, dos esforços coletivos que fazem o MEJ. No Recôncavo Baiano o MEJ teve um salto em 2016 em relação a propagação do MEJ e dos conceitos sobre Empresa Júnior, o que gerou a abertura de 70% das Empresas existentes.

Por sua peculiaridade, as EJ conseguem oferecer serviços de qualidade a preços abaixo dos praticados no mercado, isto lhes proporciona alcançar seu principal público alvo que são as Micro e Pequenas Empresas. E se há um crescimento do MEJ é por que há na mesma proporção o aumento de empresas atendidas. Nesse sentido, os dois lados saem ganhando. Para os empresários locais esse tipo de contratação lhes permite melhorar a gestão de suas empresas, e, por conseguinte, alavancam seus faturamentos, que se traduz em pagamentos a fornecedores e funcionários sem atrasos. Para os estudantes, seu processo formativo se torna mais rico e lhes permite tornar-se um egresso da universidade que se sente mais seguro para atuar no mercado.

Dessa forma, o MEJ no Recôncavo Baiano demonstra estar se aproximando cada vez mais dos objetivos traçados para o MEJ no Brasil, que é a formação de um país mais empreendedor, com melhores empresas, com melhores estruturas gerenciais, buscando um cenário competitivo mais igualitário. Tendo em vista que a grande maioria dos trabalhadores brasileiros, e no Recôncavo não é diferente, trabalham em Micro e Pequenas Empresas, a importância das EJ só aumentam pois contribuem, de certa forma, para a redução do desemprego.

As EJ podem auxiliar o desenvolvimento da região, para além do que já fazem, de outras formas. Uma delas é a consultoria a projetos de ordem comunitária, pois impactam diretamente as famílias sem a intermediação de uma empresa. Outra possibilidade, são os projetos direcionados ao turismo receptivo, pois estimulam a afirmação da identidade local, resgate de memórias e cultura locais.

## REFERÊNCIAS

**AMARAL FILHO, J. do.** Desenvolvimento regional endógeno em ambiente federalista. IPEA, Planejamento e Políticas Públicas, Brasília, nº14, dez. de 1996.

**BRASIL JUNIOR.** Confederação Brasileira de Empresas Juniores. In: Conhecendo o MEJ. 2015. Disponível em < [http://www.inscricao.codejr.com.br/doc/DNAJunior\\_LivroI\\_Conhecendo\\_o\\_MEJ.pdf](http://www.inscricao.codejr.com.br/doc/DNAJunior_LivroI_Conhecendo_o_MEJ.pdf)>. Acesso em: 08 set 2017.

\_\_\_\_\_. Relatório de Identidade 2016. Brasília: Confederação Brasileira de Empresas Juniores, 2016. Disponível em: <

[https://www.brasiljunior.org.br/uploads/cms/institucional/file/file/4/\\_BJ\\_Relat\\_rio\\_do\\_Identidade\\_2015.pdf](https://www.brasiljunior.org.br/uploads/cms/institucional/file/file/4/_BJ_Relat_rio_do_Identidade_2015.pdf)>. Acesso em: 08 set. 2017.

**DOWBOR, L. e POCHMANN, M.** (org.). Políticas para o desenvolvimento local. São Paulo: Fundação Percecu Abramo, 2010.

**DORNELAS, J.C.A.** Empreendedorismo: Transformando ideias em negócios. 3ª Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

**FURTADO, C.** Desenvolvimento e subdesenvolvimento. Rio de Janeiro: Contraponto, 5ª ed., 2016.

**SACHS, I.** Desenvolvimento: incluyente, sustentável, sustentado. Rio de Janeiro: Garamond, 2008.

**ZAPATA, T.; AMORIM, M.; ARNS, P.C.** Desenvolvimento Territorial à Distância. Florianópolis: SEaD/UFSC, 2007.