

REFS

REVISTA
ELETRÔNICA DA
FACULDADE
SINERGIA



VOLUME 11 - NÚMERO 18 - JUL./DEZ. - 2020

SINERGIA

The logo for Sinergia, featuring a stylized white 'S' with a horizontal line through it, set against a dark blue background. Below the graphic, the word 'SINERGIA' is written in a bold, white, sans-serif font.

SINERGIA SISTEMA DE ENSINO LTDA. Faculdade Sinergia

Presidente da Mantenedora e Diretor Geral da Faculdade Sinergia
Prof. João Batista Matos

Vice-Diretor Geral e Coordenador Administrativo da Faculdade Sinergia
João Marcos Matos

Coordenadora Acadêmica e Procuradora Educacional Institucional - PI
Professora Lucia Mateus

Coordenadora Pedagógica e do Curso de Pedagogia
Profa. Marlete dos Santos Dacorregio

Coordenadora do Ensino Superior e dos Cursos de Administração e Tecnologia em Logística
Profa. Marília Soares

Coordenadora do Curso de Direito
Profa. Cristiane Silva

Coordenadores do curso de Engenharia de Engenharia de Produção
Prof. Douglas Ferreira Vidal
Profa. Josiane Elias Nicolodi

Coordenador(a) do curso de Engenharia Civil
Prof. Wargner Teixeira
Profa. Josiane Elias Nicolodi

Coordenadora dos cursos de Pós-Graduação *lato sensu*
Profa. Viviane Frainer

REFS

Revista Eletrônica da Faculdade Sinergia

e-ISSN 2595.9735

Sobre a Instituição...

O Sinergia Sistema de Ensino Ltda., mantenedora da Faculdade Sinergia (cursos de Administração, Direito, Engenharia de Produção, Engenharia Civil, Pedagogia e Tecnologia em Logística) e também do Colégio Sinergia, é autorizado pela Portaria de Renovação de Recredenciamento MEC n.º 261, D.O.U. de 23/03/2018, tem seus atos constituídos, registrados pelo CNPJ 04.220.662/0001-28 e está localizado na Av. Prof. Cirino Adolfo Cabral, 199 – Bairro São Pedro – Cx. Postal 53 – CEP: 88.370-053 – Navegantes – SC, Fone: (0xx47) 3347-9700 – Fax: (0xx47) 3342-9723.



Sinergia Sistema de Ensino LTDA. - Faculdade Sinergia

O conteúdo apresentado na presente edição (apresentação de fatos, opiniões, etc.) é de inteira responsabilidade dos autores.

REFS

Revista Eletrônica da Faculdade Sinergia

e-ISSN 2595.9735

EQUIPE EDITORIAL

Editora

Professora Viviane Frainer

Comissão Editorial

Professor Dr. Andrey Felipe Cé Soares
Professora Dra. Cirlene Inácio da Graça
Professora Mestre Josiane Elias Nicolodi
Professora Dra. Marlete dos S. Dacoreggio
(Presidente)

Professor Dr. Francisco Pereira da Silva (Prof.
Convidado)

EQUIPE TÉCNICA

Coordenação Editorial

Professora Viviane Frainer

Projeto Gráfico e Editoração

Professora Viviane Frainer

Capa

Fábio Borba

Revisoras de Texto

Professora Nalba Lima de Souza

Professora Viviane Frainer

Bibliotecária

Elem Rose Escalissi Damasceno

Suporte Técnico

Ismael Carlos dos Santos

Jornalista

Juliana Machado Garcia

Catálogo na fonte elaborada pela Bibliotecária - Elem Rose Escalissi Damasceno - CRB 14/1210

Revista Eletrônica da Faculdade Sinergia / Sinergia Sistema de Ensino - v.11, n.18, jul./dez. (2020) - Navegantes:
Faculdade Sinergia, 2018- . v.

Semestral

e-ISSN 2595.9735

Anteriormente publicada como Revista Ponte.com Sinergia, v.1, n.1, jul./dez. (2004), até o v.9, n.13,
jan./jun.2018, publicação impressa, com ISSN 1807-2712.

1. Governança corporativa. 2. Compliance. 3. Compliance tributário. 4. Clima Organizacional – Educação.
5. Escolas - Administração de pessoal. 6. Liderança. 7. Empreendedorismo - Estudo e ensino (Superior). 8. Santa
Catarina. Ministério Público - Serviços ao cliente. 9. Serviço público - Terceirização. I. Sinergia Sistema de Ensino.

CDD 658

PERIODICIDADE: Semestral

Ano 2020 – volume 11 – número 18 – jul./dez.

ENDEREÇO PARA CORRESPONDÊNCIA

Av. Prefeito Cirino Adolfo Cabral, 199, Bairro São Pedro, Navegantes-SC. CEP 88.370-053.

Fone: (47) 3342.9738

E-mail: revistaonline@sinergia.edu.br

EDITORIAL...

DÉCIMA OITAVA EDIÇÃO

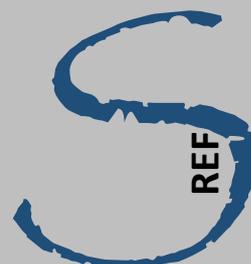
Caro(a) leitor(a) da REFS!

Apresentar a 18ª edição da REF'S aos leitores e pesquisadores da ciência administrativa é uma experiência única, visto que os artigos aqui publicados, trazem o olhar atento e crítico dos acadêmicos do curso de Administração que concluíram sua graduação no segundo semestre de 2019, cuja contribuição para a academia está aqui registrada.

Temos conhecimento da amplitude da ciência administrativa, o quanto seus conceitos, teorias, escolas, tendências são importantes para a formação do Administrador e com o mesmo peso, daqueles que empreendem, que estão à frente de organizações dos mais variados ramos e portes.

Trazer à discussão temas relevantes e atuais foi o que fez este grupo de alunos que, individualmente, fez suas pesquisas, suas leituras, suas aplicações práticas e, desta forma, ampliou seu conhecimento sobre os temas escolhidos e aqui tratados, bem como está socializando os resultados de pesquisas atuais e importantes para a ciência administrativa.

Diante do exposto acima, o primeiro artigo traz rica discussão sobre a importância do compliance tributário para a governança corporativa, aplicando os conceitos e as práticas do mesmo através de um estudo de caso. O tema é atual e fundamental para que as empresas possam garantir perenidade e transparência nas suas ações. Ao desenvolver o estudo de caso, a autora trouxe referências ao forte avanço tecnológico na área tributária, atendendo, assim, os preceitos solicitados pela Governança Corporativa, destacando que as ações organizacionais sejam pautadas pela conformidade, visto a vulnerabilidade da empresa em questão a todos os riscos fiscais e financeiros.



O segundo artigo aborda os impactos do estilo de liderança sobre o clima organizacional, aplicando a pesquisa, sendo essa um estudo de caso, em uma escola pública municipal. A autora faz uma abordagem muito interessante e diferenciada, visto que leva os conhecimentos administrativos para o espaço escolar, mostrando a importância do clima organizacional e qual é a percepção dos colaboradores acerca de toda a atmosfera organizacional em que estão inseridos, sofrendo diversas influências, dentre elas, o estilo de liderança do gestor. Diante do que foi estudado e apresentado pela autora do artigo, o estilo de liderar da gestora em questão, impacta positivamente no clima organizacional, tornando a equipe satisfeita e motivada para o desempenho de suas funções.

O terceiro artigo traz o tema Logística como pano de fundo para discutir a otimização da gestão do transporte rodoviário interno nas operações de exportação marítima. É sabido que as organizações que trabalham com comércio exterior precisam ter uma boa gestão de transporte rodoviário para que os processos fluam conforme o previsto, bem como promovam a adequada integração das informações dos setores envolvidos. Ao desenvolver o estudo, a pesquisadora observou que a falta de informações é um dos principais gargalos na gestão do transporte rodoviário interno, entendendo que o mesmo pode ser resolvido seguindo um plano de ações específico.

Já o quarto artigo aborda um tema de suma importância no contexto da Administração e do perfil dos acadêmicos, qual seja, o empreendedorismo, mola propulsora de muitas organizações em torno do mundo. Assim, levantar a propensão empreendedora dos alunos e egressos do curso de Administração da Faculdade Sinergia, nos faz conhecer quais os aspectos que impulsionam os pesquisados, bem como o papel da faculdade como catalisadora para a formação do perfil empreendedor. Neste artigo, a pesquisadora destaca que a instituição tem papel preponderante no desenvolvimento do perfil empreendedor e no interesse em conhecer mais a respeito do tema e da sua prática, através dos mecanismos de apoio ao ensino, bem como destaca que alunos e egressos têm propensão empreendedora.

O quinto e último artigo apresenta o estudo feito no Ministério Público do Estado de Santa Catarina, sobre a terceirização de serviços na administração pública. A pesquisa teve como objetivo principal entender o grau de percepção do órgão em questão, da qualidade dos serviços prestados, os resultados obtidos, bem como as vantagens e desvantagens de terceirizar os serviços. Assim, após aplicar os instrumentos de pesquisa, ficou constatado que a terceirização traz, sim, bons resultados e vantagens para o MPSC, ficando somente os serviços de um departamento a ser alinhado, conforme as exigências dos órgãos contratantes.

Aos leitores e a todos que contribuíram com suas publicações, nosso muito obrigado!

Boa leitura!

Prof^a Marília Soares
Coordenadora do Ensino Superior e dos cursos de
Administração e Tecnologia em Logística.

SUMÁRIO

| | |
|---|----|
| A IMPORTÂNCIA DO COMPLIANCE TRIBUTÁRIO PARA A GOVERNANÇA CORPORATIVA - UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA JBS..... | 7 |
| BELLINI, Michaele Caroline Oliveira de Souza; GRAÇA, Cirlene Inacio da | 7 |
| ESTILO DE LIDERANÇA E SEUS IMPACTOS SOBRE O CLIMA ORGANIZACIONAL ESCOLAR - UM ESTUDO DE CASO EM UMA UNIDADE DE EDUCAÇÃO INFANTIL..... | 24 |
| SILVA, Gabriela Duarte da; SOARES, Marília. | 24 |
| PROPENSÃO EMPREENDEDORA DOS ALUNOS E EX-ALUNOS DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DA FACULDADE SINERGIA..... | 43 |
| OLIVEIRA, Silmara Lucas de; RANGHETTI, Martinho Jacob. | 43 |
| A TERCEIRIZAÇÃO DE SERVIÇOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA - ESTUDO DESTA APLICAÇÃO NO MINISTÉRIO PÚBLICO DO ESTADO DE SANTA CATARINA | 57 |
| MACEDO, Alexssandro Proença; ANDRADE, Cristiana Rennó de Oliveira | 57 |



A IMPORTÂNCIA DO COMPLIANCE TRIBUTÁRIO PARA A GOVERNANÇA CORPORATIVA - UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA JBS

BELLINI, Michaele
Caroline Oliveira de
Souza.
Graduada em
Administração
(SINERGIA).
Analista Tributário.
michaelecsouza@gmail.com

GRAÇA, Cirlene Inacio da.
Graduada em
Administração;
Especialização em
Docência no Ensino
Superior; Mestre em
Educação; Doutora em
Administração.
Professora da Faculdade
Sinergia.
(SINERGIA).
Coautora.
cirleneg@yahoo.com.br
<http://lattes.cnpq.br/0684597392718218>

BELLINI, Michaele Caroline
Oliveira de Souza; GRAÇA,
Cirlene Inacio da. A importância
do Compliance Tributário para a
Governança Corporativa - um
estudo de caso na empresa JBS.
REFS – Revista Eletrônica da
Faculdade Sinergia,
Navegantes, v.11, n.18, p. 07-23,
jul./dez. 2020.

RESUMO

Com o intuito de garantir a perenidade e a transparência nas empresas, nos anos 70 foram criadas novas práticas de caráter preventivo, posteriormente chamadas de Governança Corporativa. No Brasil, o termo e suas medidas se popularizaram em 1976, logo após a publicação da Primeira Lei das Sociedades Anônimas. Nos anos 90, com a atuação da Bovespa (Índice de Mercado Brasileiro) e a ampliação do poder dos Conselhos nas empresas, surgiu então a necessidade de as empresas agirem em conformidade com um conjunto de regras e diretrizes, chamado de compliance. Diante do exposto, o problema definido para a pesquisa é: Como o compliance tributário contribui para a Governança Corporativa da JBS? Neste contexto, este artigo tem como objetivo principal demonstrar a importância do compliance tributário para a Governança Corporativa, na empresa JBS. Trata-se de uma pesquisa aplicada com abordagem qualitativa. Quanto aos objetivos é uma pesquisa descritiva, e quanto aos procedimentos é um estudo de caso único. A coleta de dados foi realizada por meio de documentos disponíveis sobre a empresa, em órgãos oficiais e aplicação de entrevista semiestruturada. Dentre os autores que contribuíram com a pesquisa, tem-se, dentre outros: Lodi (2000), Madruga, Almeida e Oliveira (2018), Martinez (2014), Yoshitake *et al.* (2019). Como resultados obtidos, por meio da análise documental e das narrativas, foi possível estabelecer uma conexão direta entre a Governança Corporativa e o compliance na JBS. No contexto de um forte avanço tecnológico na área tributária, para atender os preceitos solicitados pela Governança Corporativa, é imprescindível que todos ajam em conformidade, ou seja, apliquem o compliance em suas atividades, o que nos leva a concluir que o Compliance tributário é de extrema importância para Governança Corporativa da JBS, e sem ele, a empresa está vulnerável a todos os tipos de riscos fiscais e financeiros.

Palavras-chave: Governança. Compliance. Compliance Tributário.

INTRODUÇÃO

Diante da exigência contínua de garantir a perenidade e, portanto, a competitividade num ambiente de mudanças cada vez mais rápidas, desenvolver ferramentas para auxiliar neste processo é de extrema necessidade. Neste aspecto, surgiu em meados dos anos 70 nos Estados Unidos, uma série de práticas de caráter preventivo e corretivo nas empresas, posteriormente chamadas de Governança Corporativa. Lodi (2000), define a também conhecida como 'GC', como um sistema de relacionamento entre acionistas, auditores independentes e executivos da empresa, liderado pelo Conselho de Administração.

No Brasil, o termo e suas medidas se popularizaram em 1976, logo após a publicação da Primeira Lei das Sociedades Anônimas. Na época, o primeiro livro publicado a respeito, foi intitulado 'O Conselho de Administração nas Sociedades Anônimas', de João Bosco Lodi, que apresentava casos de Conselhos, como o da Odebrecht, FNV (Fábrica Nacional de Vagões) e da indústria metal mecânica Sanvas.

Este cenário modificou-se em pouquíssimo tempo, sendo nos anos 90 seu ápice, devido à volta dos investimentos estrangeiros, atuação da Bovespa (Índice de Mercado Brasileiro), além da ampliação do poder dos Conselhos. Surgiu, então, a necessidade de as empresas agirem de acordo com um conjunto de regras e diretrizes, que posteriormente, foi denominado compliance: cumprir uma norma ou instrução interna que foi solicitada.

Nesta mesma linha, foi necessário ordenar o planejamento nas diversas esferas da empresa com a Governança Corporativa, como por exemplo, o setor fiscal/tributário. Estudos promovidos pela Deloitte Brasil, empresa de Auditoria e Consultoria Empresarial, indicam que a prioridade em termos de gestão dos tributos é o correto pagamento deles, ou seja, o compliance. Essa relevância é maior do que o planejamento tributário em si, pois exige monitoramento constante, possibilidade de barreiras para comércio da empresa, dentre

outros impedimentos, que o 'não cumprir' pode acarretar.

De acordo com a empresa de consultoria COAD, nas pesquisas realizadas pelo *Doing Business*, o economista Erick Tjong constatou que o Brasil tem consumido 1.958 horas em processos relativos aos impostos em 2015, o que é um avanço na redução do tempo gasto, visto que em 2014, eram 2.600 horas. Segundo o economista, a burocracia coloca o Brasil na posição de país que mais gasta horas com o pagamento de impostos, o que preocupa no sentido da aplicação do compliance num cenário tão complexo e moroso, como o de apuração de impostos no país.

Este trabalho, visa tratar especificamente de uma das áreas de grande impacto das novas medidas, o Planejamento Tributário. A empresa participante desta pesquisa, é a JBS S.A., uma empresa brasileira de origem goiana, fundada em 1953. É hoje, uma das maiores indústrias de proteína animal do mundo. A companhia atua no processamento de carnes bovinas, suínas, de frango e na manipulação de couro, além dos diversos outros ramos, como o biodiesel e a fabricação de ração animal.

Em 2007, a empresa foi a primeira no Brasil a emitir ações na Bovespa, mesmo ano que fez aquisições nos EUA e Austrália. Em 2013, adquiriu a empresa Seara Alimentos, e passou a atuar no setor de aves, suínos e processados no Brasil. Por ser uma S.A. (Sociedade Anônima), é obrigatória (Lei n.º 6.404/1976, alterada pela Lei n.º 10.303/ 2001, Art. 133) a divulgação do Relatório Anual de Administração, contendo as práticas de Governança Corporativa, Compliance, Gestão de Riscos, Estratégias e, também, índices e demonstrativos de desempenho.

Diante do exposto, o problema definido para a pesquisa é: Como o compliance tributário contribui para a Governança Corporativa da JBS?

O objetivo geral desta pesquisa, é demonstrar a importância do compliance tributário para a Governança Corporativa, na empresa pesquisada. Além deste objetivo geral,

definiram-se os seguintes objetivos específicos: a) descrever a Governança Corporativa na empresa estudada; b) identificar as mudanças geradas pelo compliance tributário; c) levantar a opinião dos colaboradores sobre os impactos gerados pelo compliance tributário.

Especificamente, este artigo visa tratar o compliance tributário, que por sua vez significa estar em conformidade com a legislação, entrega das obrigações acessórias no prazo, controle de pendências nas certidões em todas as esferas, dentre outras funções que os órgãos reguladores, em nível estadual e federal exigem, além dos controles internos das organizações.

Esta é uma pesquisa aplicada, de abordagem qualitativa. Quanto aos objetivos, é uma pesquisa descritiva, e quanto aos procedimentos, é um estudo de caso único. Dentre os autores que contribuíram com a pesquisa, tem-se, dentre outros: Lodi (2000), Madruga, Almeida e Oliveira (2018), Martinez (2014), Yoshitake *et al.* (2019).

A relevância deste estudo está em demonstrar à empresa, por meio de uma

pesquisa nunca antes realizada internamente, sobre o departamento de Planejamento Tributário, assim como os impactos do compliance tributário na Governança Corporativa. Busca-se também, alicerçar a ideia de que um planejamento tributário adequado, exige a empresa quase que em sua totalidade, em relação a autuações fiscais, fazendo com que a mesma atinja os padrões máximos de excelência na Governança Corporativa (GC).

No âmbito acadêmico, busca-se contribuir com as pesquisas no campo da GC e do compliance, especialmente do compliance tributário, por se tratar de tema ainda pouco explorado. Objetiva-se, assim, ampliar o conhecimento da acadêmica e demais interessados acerca do tema e da realidade em uma empresa de grande porte. Além de ampliar os conhecimentos, surge a possibilidade de crescimento profissional da acadêmica, visto que, a gama de conhecimentos que o tema proporciona, tem relação total com a área em que a mesma atua.

1 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

No último século, inúmeras mudanças afetaram desde as pequenas quanto às grandes empresas, seja na forma como elas lidam com seus processos internamente, ou como alinham os objetivos organizacionais com a demanda dos *stakeholders*.

Neste sentido, a antiga OS&M (Organização, Sistemas e Métodos), visava identificar pontos fortes e falhos da organização, além de racionalizar processos administrativos com o intuito de padronizar tarefas que poderiam determinar a permanência da mesma no mercado, seja por fatores de demanda comercial, ou externos, como o alto número de obrigações e burocracias a serem seguidas. Ocorreu que, apenas a sinergia dos processos administrativos e operacionais deixou de ser âmbito somente do profissional de OS&M, e tornou-se necessidade a disseminação do conceito para todos os integrantes da organização (TRIGUEIRO, 2007).

Foi, então, que em meados dos anos 70, apontaram os primeiros Conselhos de Administração, com sinais de autonomia e de divisão de poder entre os acionistas e profissionais da gestão (LODI, 2000). Estes Conselhos foram efetivamente validados em 1996, com a Lei das Sociedades Anônimas, n.º 6.404, em que o trabalho dos seus membros era, e ainda é, criar um plano de Governança Corporativa para as organizações (IBGC).

1.1 GOVERNANÇA CORPORATIVA

A abertura do comércio exterior e o avanço nos últimos anos na área da tecnologia, obrigaram as empresas a modificar diversos processos, exigindo conhecimentos qualificados, sistemas avançados e horas de análise e estudo para manter o funcionamento sem que descumpram qualquer normativa, seja ela nacional ou internacional (ENDEAVOR, 2017).

No Brasil, ampliava-se o poder dos Conselhos de Administração nos anos 90, devido à forte presença de mercado dos investidores institucionais. Nesta mesma década, podemos citar a volta do capital estrangeiro, a privatização e a demanda, que ajudaram a avançar os controles e a legislação, além da atuação eficiente das auditorias independentes sobre seus pareceres nas intervenções do Banco Central (LODI, 2000).

Foi neste cenário que surgiu a Governança Corporativa, que tem por significado o relacionamento dos *stakeholders* (empregados, credores e clientes) com a empresa, liderado pelo Conselho de Administração. No Brasil, a legitimidade da prática do Conselho, se deu pela Lei n.º 6.404/1976, que cita:

Os administradores devem comunicar, até 1 (um) mês antes da data marcada para a realização da assembleia-geral ordinária, por anúncios publicados na forma prevista no artigo 124, que se acham à disposição dos acionistas:

I - o relatório da administração sobre os negócios sociais e os principais fatos administrativos do exercício findo;

II - a cópia das demonstrações financeiras;

III - o parecer dos auditores independentes, se houver;

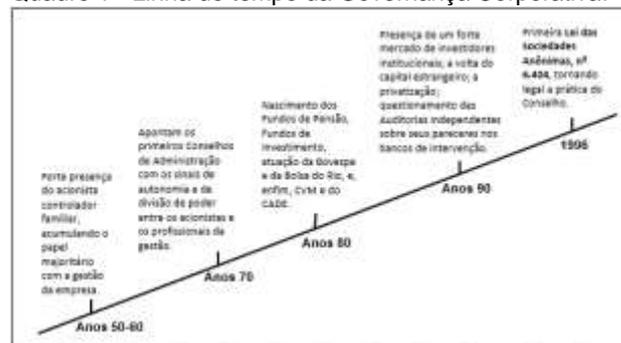
IV - o parecer do conselho fiscal, inclusive votos dissidentes, se houver (Incluído pela Lei n.º 10.303, de 2001);

V - demais documentos pertinentes a assuntos incluídos na ordem do dia (Incluído pela Lei n.º 10.303, de 2001). (BRASIL, 1976, Art. 133).

Como pode-se perceber, os incisos IV e V foram acrescentados aos dispositivos na Lei n.º 6.404, no Art. 133, através da Lei n.º 10.303/2001.

Na época de sua criação, a Governança Corporativa era entendida como o papel que os Conselhos de Administração exerciam para maximizar o ganho dos acionistas e arbitrar os conflitos existentes entre eles, os administradores, auditores externos, conselhos fiscais e os *stakeholders*. Desde os anos 50-60 até os anos 90, a Governança Corporativa passa por várias alterações (Quadro 1).

Quadro 1 - Linha do tempo da Governança Corporativa.



Fonte: A autora com base em Lodi (2000).

A partir de novembro de 1995, o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), organização sem fins lucrativos, é a principal referência do Brasil para o desenvolvimento das melhores práticas de Governança Corporativa:

Governança corporativa é o sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas (IBGC).

A Governança Corporativa se apoia em quatro pilares principais: transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa. Suas boas práticas transformam-se em preservação e otimização do valor econômico de longo prazo na organização, ou seja, a perenidade da empresa, a qualidade de sua gestão e a visão que os investidores e clientes têm da mesma fazem com ela seja sempre competitiva (EMPRESAS COOPERATIVAS, 2019).

São características dos pilares da Governança Corporativa:

Transparência: [...] decisões tomadas devem ser claras para todos dentro de uma empresa. Do governo ao cliente, dos investidores à sociedade, as informações não devem ser restritas para as partes interessadas.

Equidade: os sócios e *stakeholders* devem receber tratamento justo e igualitário dentro de uma empresa.

Prestação de contas: as empresas devem prestar contas de todas as atividades realizadas para seus sócios e para as demais partes interessadas de forma clara, concisa e compreensível.

Responsabilidade corporativa: os agentes de governança devem ter uma visão ampla da empresa para zelar pela viabilidade econômico-financeira e todas as variações possíveis nesse processo (EMPRESAS COOPERATIVAS, 2019, n.p.).

No Brasil, o impacto das medidas contidas na Lei n.º 6.404, foi ainda maior nos anos 2.000, quando a Bovespa implantou por meio das resoluções de número 264 e 265, o Regulamento de Listagem do Novo Mercado e o Regulamento de Práticas Diferenciadas de Governança Corporativa, com o intuito de estimular a negociação no cenário ao passo que valorizasse a confiança dos investidores nas companhias (ZIBORDI, 2007). O 'Novo Mercado' é o que define a BMFBOVESPA (2009) como um segmento de negociações emitidas por empresas que se comprometem a adotar práticas de Governança Corporativa e *disclosure* (divulgação de informações financeiras) voluntariamente.

Neste contexto, apenas em 2013, com a Lei n.º 12.846, são criadas diretrizes anticorrupção, visando transparência, fiscalização e consequências graves, às empresas do setor privado que infringissem as regras ali descritas (BRASIL, 2013). Em consonância com a Lei, o termo *compliance*, ou seja, estar em conformidade, passa a ser utilizado e ter legitimidade e atuação contínua, ganhando espaço nas organizações.

1.2 COMPLIANCE

A terminologia *compliance* deriva do verbo inglês *to comply*, que significa 'estar em conformidade'. O tema ganhou dimensões superiores nos últimos cinco anos, como reflexo da luta constante para alinhar os objetivos organizacionais com as políticas globais. Sua origem, porém, é datada de 1913, visando, principalmente, a estrutura bancária e, posteriormente, adicionando as políticas do *New Deal*, a política intervencionista, criada após a quebra da bolsa de Nova York, em 1929 (MANZI, 2008).

Posteriormente, em 1934 foi criada a SEC (*U.S. Securities and Exchange Commission*), primeiro regulador de nível federal dos mercados de valores mobiliários americanos, uma instituição independente e responsável por proteger os investidores (FERREIRA, 2013). Adicionalmente, ela também é responsável por manter o funcionamento justo dos mercados de

valores mobiliários, coibindo as atividades ilegais das empresas, equivalente à CVM (Comissão de Valores Mobiliários no Brasil).

No Brasil, porém, o tema é extremamente recente, sendo datado de 2013, com a criação da Lei n.º 12.846, a popularmente conhecida como 'Lei Anticorrupção', que trata dos temas:

- Capítulo I: Responsabilização de PJ (pessoas jurídicas) no ato ilícito, bem como sua participação como PF (pessoa física), quando comprovado o envolvimento;

- Capítulo II: Estabelece as vantagens indevidas a órgãos públicos ou correlacionados em troca de benefícios e especificidades quanto a fraudes em licitações e contratos;

- Capítulo III: Aferimento de multas, que são de 0,1 a 20% do faturamento bruto do exercício anterior ao fato gerador, e em sua inexistência de 6 mil a 6 milhões, se comprovado ato ilícito. Cita também a publicação em órgãos oficiais e, se necessário, em veículos midiáticos, inclusive em sítios eletrônicos;

- Capítulo IV: Como, quando e por quem deverá ser julgado o processo, bem como a inscrição na dívida ativa, quando sancionada multa e esta não for paga no período pré-estabelecido;

- Capítulo V: Acordo de leniência, os critérios para a PJ, suas sanções em caso de descumprimento e seus benefícios para o envolvido;

- Capítulo VI: A possibilidade da perda dos bens, direitos e valores obtidos através do ato ilícito, a dissolução da PJ, proibição de incentivos ligados a órgãos públicos de 1 a 5 anos. Poderá a sanção ser aplicada isolada ou cumulativamente;

- Capítulo VII: Disposições gerais, criação do CNEP (Cadastro Nacional das Empresas Punidas), identificando o CNPJ, razão social, UF competente, órgão sancionador, tipo de sanção a ser aplicada e data de vigência da sanção.

A Lei Anticorrupção, criada pela então presidente Dilma Rousseff, foi publicada em 1º de agosto de 2013. Entrou em vigor, porém, 180 dias após sua publicação, em 28 de janeiro de 2014. A Lei, suas disposições e consequências tiveram impacto altamente positivo na

Governança Corporativa e obrigou as organizações a readequarem muitos de seus processos, sendo criada então, a área de compliance, necessidade de um profissional qualificado, o compliance Officer e, conseqüentemente, instituições de ensino por todo país começam a oferecer cursos de pós-graduação, especialização, palestras e *workshops* acerca do tema.

Em contrapartida, estudiosos, como o PHD em finanças e Contabilidade, Fabio da Silva e Almeida, promoveu uma pesquisa em 2018, em que afirma que a Lei Anticorrupção é meramente uma parte da aplicação do compliance, em complemento à coletânea de objetivos da Endeavor (2017) que citou, dentre diversas ações, a análise dos riscos operacionais; realização de auditorias periódicas; fiscalização da conformidade contábil de acordo com as normas internacionais, etc.

Neste contexto, em relação ao progresso do compliance na área tributária – compliance tributário, foram disseminadas leis relevantes que perpassam desde às obrigações acessórias até os meios de sanção ao contribuinte (ALMEIDA *apud* MADRUGA; ALMEIDA; OLIVEIRA, 2018).

1.3 COMPLIANCE TRIBUTÁRIO

Kopits e Craig (1998, p. 1) afirmam que a transparência fiscal é o processo de exposição de informações sobre “[...] estrutura e funções do governo, intenções de políticas fiscais, contas do setor público e projeções”. Cruz e Afonso (2018), corroboram com esta afirmação, quando descrevem a transparência como um dos principais elementos da Governança Corporativa. Tal fato é de suma importância para validar a assertiva de que o compliance e a Governança Corporativa caminham juntos, e para atingir um nível de excelência junto às organizações, grande parte dos esforços empregados devem ser aplicados ao setor fiscal.

Desde então, ao consolidar e aprimorar a importância do compliance tributário no processo de Governança, surgiram estudos

para validar os custos empregados a esta área. É o que demonstra a pesquisa realizada pela Deloitte, entre 2013 e 2014, que constatou dentre as empresas pesquisadas que existem hoje cerca de 68 processos tributários em média, sendo o número máximo 783 processos. Porém, afirma que existem empresas no Brasil que acumulam 3.000 processos tributários em andamento, ou seja, centenas de fiscalizações, defesas de auto de infração, questionamentos das autoridades, compensação de tributos, entre outros fatores.

De acordo com Nóbrega (*apud* MADRUGA; ALMEIDA; OLIVEIRA, 2018), a Receita Federal acompanhou a demanda da carga tributária de forma assertiva. Como prova disto, o autor afirma que o Brasil é um dos países mais avançados no tocante à fiscalização tributária, pois os postos fiscais da receita contam hoje com computadores capazes de armazenar e cruzar milhares de dados simultaneamente, o que alinhado ao XML (uma linguagem de marcação), é simples, positivo e eficiente na busca por irregularidades.

O cenário exige um profissional qualificado, conhecedor da legislação e das técnicas adotadas pela empresa em que atua. Oliveira (*apud* MADRUGA; ALMEIDA; OLIVEIRA, 2018) justifica essa necessidade citando, inclusive, a carga tributária temerosa existente no Brasil, como também as margens de rentabilidade cada vez menores, o que, conseqüentemente, exige estudos qualificados do ambiente micro e macroeconômico de uma empresa, com um olhar clínico para a gestão de tributos.

Com a necessidade, como qualquer outra área de análise estratégica, manifestam-se desafios para o profissional que atua no compliance tributário direta ou indiretamente. É o que a pesquisa da Deloitte (2013-2014) apurou, como um dos principais pontos, que a evolução tecnológica do ambiente tributário brasileiro não foi acompanhada pela desburocratização dos processos, o que leva a outro tópico proveniente deste tema: a evasão fiscal.

É o que trata o estudo de Martinez (2014), atual Auditor da Receita Federal do Brasil, que

atesta o aspecto cultural da evasão fiscal correlacionado negativamente as punições cabíveis, ou seja, a legislação tributária brasileira é extremamente complexa, o que muitas vezes dificulta o entendimento e leva a não conformidade. Em contrapartida, o autor constatou que existe pouco ou nenhum incentivo aos bons contribuintes a fim de evitar a evasão fiscal.

Neste sentido, a ideia do compliance na norma tributária, envolveria um contrato psicológico entre cidadãos e autoridade (FELD; FREY, 2002). Portanto, a necessidade de uma área específica voltada ao compliance tributário, bem como a valorização de seus profissionais, não apenas mitiga os riscos, como também, encontra meios legais de ganho para empresa e seus *stakeholders*. Martinez (2014), sugere que a administração tributária pode resultar em um aumento na observância tributária, mediante a adoção de práticas e estratégias que ofereçam incentivos positivos ao contribuinte o que, com o tempo, leva não apenas ao atendimento a punições, mas à cultura da conformidade, como algo intrínseco às organizações.

Em outras palavras, pensar a empresa sob uma visão integrada, não é uma tarefa fácil, é o que reitera Aleixo (*apud* MADRUGA; ALMEIDA; OLIVEIRA, 2018), quando se deparou em seu estudo com o fato de que em geral, treinam-se profissionais para atuar em apenas um fragmento do processo cabível, com

motivações ínfimas para compreender o fluxo como um todo. O compliance está em todas as áreas da empresa, sendo assim conscientizar e engajar os profissionais nesse aspecto é um desafio para todos os envolvidos. Os avanços têm sido constantes, e alinhados à rapidez da informação na era da tecnologia. O próprio governo vem adotando medidas para garantir que a captura de informações econômicas tributárias seja sólido e opere em conjunto com a sociedade, evitando as sanções (NEGRUNI *apud* MADRUGA; ALMEIDA; OLIVEIRA, 2018).

Conclui-se que existem hoje no Brasil inúmeras ferramentas que mitigam as não conformidades tributárias, sejam elas processos envolvendo profissionais qualificados, computadores criados especificamente para este fim, ou até mesmo a alta carga tributária neste processo, o que obriga as empresas a encontrar meios lícitos de diminuir seus custos e maximizar os lucros de receita e sustentabilidade como um todo. Lima (*apud* MADRUGA; ALMEIDA; OLIVEIRA, 2018) cita o SPED (Sistema Público de Escrituração Digital) como principal aliado às fiscalizações e compreende que existe uma necessidade real de aumentar as receitas, frente ao déficit fiscal apurado nos últimos anos. Enquanto uma reforma tributária não é colocada em prática, cabe às empresas alinhar os objetivos de Governança, Compliance, Sustentabilidade e Desempenho às demandas do Novo Mercado.

2 METODOLOGIA

A metodologia da pesquisa baseia-se nos métodos e técnicas que o pesquisador utilizará ao longo do estudo. Neste sentido, Minayo (2007) define metodologia de forma abrangente como 'caminho do pensamento' que o tema requer, bem como, o aspecto técnico, os instrumentos a serem utilizados nesta busca. A autora também afirma que deve constar na metodologia a marca pessoal ou específica do pesquisador, ao desenvolver sua teoria, justificá-la e descrever seus resultados.

Esta pesquisa é aplicada, pois busca estudar as variáveis que tornam o compliance fator decisivo para a Governança Corporativa.

Segundo Gil (2010, p. 27), a pesquisa aplicada “[...] é voltada à aquisição de conhecimentos com vistas à aplicação numa situação específica”. Nesse sentido, essa pesquisa visa aplicação em uma situação específica, tendo como base os conhecimentos adquiridos ao longo do estudo, visando a sua empregabilidade prática.

Quanto aos objetivos, esta pesquisa será descritiva, analisando dentre os colaboradores da área de apuração fiscal, sob a gerência de planejamento tributário, os impactos de uma compliance efetiva, como se sente em participar como disseminadores das informações e

contribuintes para o sucesso da Governança Corporativa.

Michel (2009, p. 44), considera a pesquisa descritiva uma ferramenta para explicar os fenômenos, mantendo a neutralidade:

A pesquisa descritiva se propõe a verificar e explicar problemas, fatos ou fenômenos da vida real, com precisão possível, observando e fazendo relações, conexões, à luz da influência que o ambiente exerce sobre eles. Não interfere no ambiente; seu objetivo é explicar os fenômenos, relacionando-os com o ambiente.

Quanto aos procedimentos, é um estudo de caso único. Segundo Gil (2010), o estudo de caso pode ser definido por uma pesquisa complexa e extensa de um ou de poucos objetos, de forma a destrinchar cada vertente do tema. Ele ainda afirma que é um trabalho árduo, sendo considerado um dos mais difíceis de transcrever, em relação aos seus pares.

A empresa escolhida foi a JBS S.A., por sua sólida experiência no mercado agropecuário, atuante na Bolsa de Valores e, conseqüentemente, com relatórios trimestrais e anuais bem desenhados, pré-definidos e de fácil acesso. O programa de compliance da JBS tornou-se um de seus carros chefe, após a companhia ficar em evidência na mídia em 2017, pelo episódio da Carne Fraca e, posteriormente, o envolvimento de seus acionistas majoritários na Lava-Jato.

A coleta de dados foi realizada por meio de documentos disponíveis sobre a empresa em órgãos oficiais (em detrimento de ser uma S.A.) e aplicação de entrevista semiestruturada. Os entrevistados foram os colaboradores da empresa Seara Alimentos LTDA, do grupo JBS

S.A., unidade de Itajaí da área de Apuração Fiscal e Obrigações Acessórias, pois é a área que lida diretamente com as questões referente ao tema pesquisado. A entrevista foi aplicada nos meses de agosto e setembro de 2019. A área atualmente conta com 44 colaboradores, mas somente 12 aceitaram participar da pesquisa, sendo que há representantes do cargo de Analista Fiscal dos diferentes níveis: Júnior, Pleno e Sênior. Nas análises os entrevistados foram identificados como Entrevistado 1, Entrevistado 2 e assim sucessivamente, de forma aleatória, para garantir o anonimato deles.

A observação foi realizada em campo, no ambiente onde a pesquisadora trabalha atualmente. As considerações foram anotadas em um diário de campo, para servirem de complemento dos dados coletados nos documentos e nas narrativas (MARCONI; LAKATOS, 2011). As anotações foram importantes para o processo de análise, no sentido da possibilidade de estabelecer um padrão entre as respostas em relação às atividades cotidianas.

A análise documental foi realizada por meio dos documentos disponibilizados pela empresa, bem como aqueles que estão disponíveis nos canais oficiais da Bolsa de Valores (BOVESPA). Além disso, foi realizada a análise das narrativas referentes aos relatos coletados nas entrevistas, com os funcionários da área fiscal. A análise das narrativas possibilita um processo contínuo de reflexão sobre os dados, pois revelam as experiências dos sujeitos envolvidos (CRESWELL, 2010).

3 APRESENTAÇÃO DAS ANÁLISES

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A empresa participante desta pesquisa é uma multinacional do ramo alimentício. Trata-se do grupo JBS, de origem goiana, sendo sua criação datada de 1953. Seu fundador, José Batista Sobrinho, iniciou as atividades da empresa em um pequeno frigorífico em Anápolis/GO, sendo o maior motivo da

expansão, a comercialização de carnes para o setor da construção civil que se instalou na região para construção de Brasília. Posteriormente, foi impulsionada no governo Lula, com empréstimos do BNDES.

Nos anos seguintes, a expansão se acelerou e a JBS começou a diversificar as atividades: as mais de 50 marcas foram reunidas na *holding* J&F. Uma delas, foi a Seara

Alimentos LTDA, empresa voltada, principalmente, para produção de carne suína e de aves, no Brasil. A Seara passa a ser controlada pelo Grupo JBS em 2013, consolidando-se no mercado brasileiro. A pesquisa foi realizada na unidade de Itajaí/SC, pelo fato de a pesquisadora trabalhar nesta unidade.

A JBS abriu seu capital em 2007, e suas ações são negociadas na BM&F Bovespa no mais elevado nível de Governança Corporativa do mercado de capitais do Brasil, o Novo Mercado. Em 2016, a companhia registrou receita líquida de R\$ 170,3 bilhões.

3.1.1 Governança Corporativa da JBS

Para descrever a Governança Corporativa da JBS, foram utilizados os relatórios de sustentabilidade da companhia, bem como publicações em seu sítio eletrônico oficial: <https://jbs.com.br>.

Conforme consta no sítio eletrônico da JBS, a estrutura de Governança Corporativa da empresa é responsável pela definição de estratégias de investimentos, pela tomada de decisões e pelo monitoramento da relação da companhia com os acionistas e demais públicos estratégicos, o que assegura a contínua geração de valor e as condições de desenvolvimento sustentável dos negócios da JBS.

Os colaboradores são orientados a realizar suas atividades com ética, transparência e foco nos resultados, o que foi consolidado no Manual de Conduta Ética da companhia, conforme orienta Yoshitake *et al.* (2019), quando afirmam que a transparência e as decisões tomadas devem ser claras para todos dentro de uma empresa; do governo ao cliente, dos investidores à sociedade.

De acordo com a Lei das Sociedades Anônimas n.º 6.404, para criação de um plano de Governança Corporativa é necessária a criação de Conselhos. Assim sendo, o Conselho de Administração da JBS é formado por nove membros, em cargos de Presidente, Vice-Presidente, e Conselheiros, com mandato unificado de dois anos e sujeitos à reeleição,

tendo entre suas responsabilidades, a definição de políticas, diretrizes dos negócios e estratégias, o monitoramento do desempenho da companhia e a supervisão da gestão da diretoria.

O Conselho de Administração da JBS conta com o apoio de seis comitês específicos que o auxiliam nas deliberações estratégicas para o negócio:

- Comitê Executivo: assessora a gestão da Companhia na revisão de potenciais propostas de aquisição, investimentos, desinvestimentos, associações e alianças estratégicas; na elaboração do orçamento anual/plurianual e suas revisões, bem como do plano anual de investimentos e na orientação geral sobre os negócios;

- Comitê de Sustentabilidade: identifica e trata temas críticos que representem riscos ou possam ter impacto relevante na companhia. Também tem a responsabilidade de recomendar e acompanhar a implementação de políticas e estratégias relacionadas à sustentabilidade dos negócios;

- Comitê de Auditoria: tem como atribuições analisar normas, regras corporativas, processos de divulgação e transparência das demonstrações financeiras. Além disso, é responsável por avaliar o desempenho dos sistemas de controles internos, bem como as auditorias interna e externa;

- Comitê Financeiro e de Gestão de Riscos: auxilia o Conselho de Administração e a Diretoria Estatutária nas análises dos reflexos do cenário econômico mundial, na política financeira da JBS. Para isso, elabora cenários e tendências para avaliar os riscos e criar oportunidades estratégicas a serem adotadas pela companhia em relação à política financeira, assim como aprimora regras e procedimentos para controle e gestão de riscos de mercado e de crédito, de forma a diminuir o risco de oscilação de preços e gerar valor aos acionistas;

- Comitê de Governança: busca instituir melhores práticas sobre o tema, baseadas nos mais altos padrões globais, e acompanhar o cumprimento de tais medidas;

• Comitê de Partes Relacionadas: assegura que as transações da Companhia e de suas controladas e coligadas, envolvendo partes relacionadas, sejam realizadas levando em consideração, em primeiro lugar, o melhor interesse da Companhia, em condições ordinárias de mercado, negociadas de forma independente, mediante processo transparente, ético, em conformidade com a legislação vigente.

Cada comitê é parte atuante do compliance da empresa, sendo o Comitê de Auditoria, o mais ligado ao objetivo desta pesquisa: o compliance tributário da JBS, visto que tem por responsabilidade auditar todo trabalho realizado pela área fiscal e financeira, no intuito de diminuir riscos e agir de forma também corretiva, quando o problema é identificado.

3.2 COMPLIANCE NA JBS

Para identificar as mudanças geradas pelo compliance tributário, faz-se necessário descrever como é o compliance na JBS. As informações levantadas foram extraídas do sítio eletrônico: <https://jbs.com.br/compliance>, criado pela companhia especificamente para publicações sobre o compliance, em 2019.

Uma das primeiras mudanças geradas foi em 2017, quando a Companhia criou a Diretoria Global de Compliance, comandada por José Marcelo Martins Proença, responsável pelo desenvolvimento do 'Faça Sempre o Certo', nome dado ao Programa de Compliance JBS. Para garantir a independência de atuação, a Diretoria se reporta ao Conselho de Administração.

O Programa foi construído de forma a incentivar a manutenção de um ambiente ético e íntegro em todos os processos da empresa, seguindo diretrizes locais e internacionais sobre o tema. Para isso, foram definidos os seguintes pilares de compliance (Figura 1).

Figura 1 - Pilares do Programa de Compliance JBS.



Ainda em 2017, foram implantados novos canais de denúncia, sendo um para a América do Sul, o Linha Ética JBS, e outro para as demais operações, o JBS Ethics Point. Estes canais estão disponíveis em 11 idiomas, funcionam 7 dias por semana, 24 horas por dia e atendem tanto colaboradores, como terceiros que se relacionam com a empresa.

Outra mudança gerada, foi em 2018, quando a Companhia lançou o Código de Conduta e Ética Global, válido em todas as regiões de atuação. Este documento possui diversas diretrizes sobre o que é esperado dos colaboradores em termos de comportamento e cumprimento de políticas internas. Ao mesmo tempo, também foi lançado o Código de Conduta de Parceiros de Negócios, com o objetivo de informar aos nossos terceiros o padrão de conduta esperado.

O pilar Comunicação e Treinamento também é fortemente desenvolvido desde a criação do Programa. Anualmente, dezenas de campanhas de comunicação interna e milhares de horas de treinamentos presenciais e a distância, são realizados com foco em temas de compliance.

O compliance também gerou mudanças em todo o sistema de controle, e atualmente, como parte dos mecanismos de controle implantados, a JBS possui monitoramento efetivo de doações de produtos, patrocínios, recebimento e/ou oferta de brindes e entretenimento, entre outros.

Outro importante pilar da área, chamado Avaliação Reputacional de Terceiros, também conhecido como *Due Dilligence*, consiste em buscar as informações dos terceiros com os quais a JBS está envolvida: seus clientes e, principalmente, fornecedores, para garantir que

todos estejam de acordos com as normas impostas para aquela determinada atividade (MENA, 2017). Para tanto, foi desenvolvida uma ferramenta própria e automatizada para a realização das avaliações reputacionais dos terceiros com maior nível de criticidade.

Para discutir os avanços do Programa 'Faça Sempre o Certo' e deliberar sobre temas relacionados ao canal de denúncias, a JBS criou Comitês de Ética para cada Unidade de Negócio. Estes comitês são realizados trimestralmente ou, em caso de necessidade, podem acontecer extraordinariamente, sendo compostos pela Alta Administração da Companhia.

A JBS conta, hoje, com uma estrutura robusta no tributário, que envolve tanto as áreas de Planejamento Tributário, quanto o Jurídico Tributário da empresa. Este fator é determinante, à medida que falamos de cerca de 1.958 horas por ano para apurar corretamente os tributos, como apresentou o *Doing Business*, em seu último relatório no ano de 2017.

Trazendo para o ambiente em que a pesquisa foi realizada, o CSC (Centro de Serviços Compartilhados) de Itajaí, Santa Catarina, a apuração fiscal conta hoje com 44 funcionários, divididos na apuração dos impostos diretos, indiretos e recentemente (2019), foi criada a célula de compliance, que hoje atua no atendimento a notificações, parametrização do sistema, conforme a atualização da legislação, no âmbito, principalmente, estadual, e de forma contenciosa, identificando os problemas detectados, inclusive, pelos auditores da Receita Federal.

Segundo publicação da Endeavor (2017), parte do compliance consiste na análise dos riscos operacionais; realização de auditorias periódicas; fiscalização da conformidade contábil, de acordo com as normas internacionais. Neste sentido, justamente para atender essas necessidades, a célula antes mencionada, responde para a Diretoria de Tributos, localizada em São Paulo, capital, onde se localiza a estrutura corporativa do grupo JBS.

No mesmo local, atua a equipe Jurídico Tributário da empresa, que atende a todos os

negócios da companhia, no sentido consultivo, nas dúvidas levantadas pelo CSC de Itajaí, quanto no âmbito de planejamento tributário em si, que demanda uma gama de expertise extensa, por conta da análise de viabilidade de ações dentro de cada área de negócio. O setor jurídico tem também a função, hoje, de promover os pareceres necessários aos processos das empresas do grupo, bem como as possíveis defesas.

Toda essa estrutura foi criada e ampliada ao longo dos anos, para atender às necessidades constantes de atualização, conformidade e clareza, como afirmam Cruz e Afonso (2018), quando descrevem a transparência como um dos principais elementos da Governança Corporativa, em um país no qual a legislação tributária é extremamente complexa, burocrática e sobretudo tecnológica.

De acordo com Nóbrega (*apud* MADRUGA; ALMEIDA; OLIVEIRA, 2018), o Brasil é um dos países mais avançados no tocante à fiscalização tributária, pois os postos fiscais da receita contam hoje com computadores capazes de armazenar e cruzar milhares de dados simultaneamente, o que alinhado ao XML (uma linguagem de marcação), é simples, positivo e eficiente na busca por irregularidades. Portanto, as informações estão disponíveis praticamente em tempo real, na mesma frequência em que a legislação é atualizada. O fisco exige que as empresas acompanhem, atualizem seus sistemas operacionais, formas de apuração de impostos e recolhimento.

Neste aspecto, constatou-se, por meio das observações de campo, que a JBS investe em ferramentas para minorar os riscos e facilitar a compreensão dos Analistas quanto às mudanças recorrentes na legislação e sistemas como um todo. Um exemplo, é a ferramenta 'Econet', que se trata de um sítio eletrônico em que estão compiladas sínteses diárias das mudanças que estão ocorrendo, bem como àquelas que entrarão em vigência no âmbito fiscal. Permite, ainda, que o usuário faça consultas de forma prática nos regulamentos de cada Estado, por exemplo, a fim de interpretar

as mudanças na Legislação, bem como ajustar o sistema, caso seja identificado, de forma espontânea, algum equívoco fiscal. Tudo serve de base para que os analistas avaliem as mudanças, adequem o sistema para atendê-las e informem aos demais responsáveis pela apuração dos impostos.

O compliance tributário faz parte de todas as atividades dessa estrutura, visto que cada um, desde o nível assistente, até os cargos estratégicos, tem por premissa fazer com que o processo, seja ele de faturamento, recebimento, apuração, esteja em conformidade com o que exige a legislação vigente. Martinez (2014), sugere que a adoção de práticas e estratégias que ofereçam incentivos positivos ao contribuinte, com o tempo, leva não apenas ao atendimento a punições, mas a cultura da conformidade, como algo intrínseco às organizações. Neste intuito, foi criada a célula de compliance, em Itajaí/SC.

Por meio das análises documentais e anotações de campo realizadas, constatou-se que todos os colaboradores da Apuração Fiscal da unidade Itajaí estão envolvidos no processo de compliance tributário da empresa, logo cada um tem seu papel para o sucesso da área. Todas essas mudanças, relatadas anteriormente, geraram impactos nas atividades realizadas pela empresa, os quais serão apresentados a seguir.

3.3 IMPACTOS GERADOS PELO COMPLIANCE TRIBUTÁRIO NA JBS

Para levantar a opinião dos colaboradores sobre os impactos gerados pelo compliance tributário, foi aplicada uma pesquisa com os colaboradores da apuração fiscal da unidade de Itajaí, nos meses de agosto e setembro de 2019.

Ao todo são 44 colaboradores atuantes nesta área, mas somente 12 aceitaram participar da pesquisa, sendo todos do cargo de Analista Tributário, e dos níveis: Júnior, Pleno e Sênior.

Segundo Yoshitake *et al.* (2019), uma das características dos pilares da Governança Corporativa refere-se à responsabilidade

corporativa, em que os agentes devem ter uma visão ampla da empresa para zelar pela viabilidade econômico-financeira da mesma. Neste sentido, observou-se, conforme as entrevistas realizadas, que apenas os níveis Pleno e Sênior tem uma concepção mais detalhada do que é a Governança Corporativa e seu papel para o desenvolvimento sustentável da organização. Em suma, os entrevistados citaram o conjunto de regras, diretrizes que a empresa deve seguir, como suas políticas e regulamentos que norteiam os processos a fim de reduzir os riscos.

Neste aspecto, foi criado o Manual de Ética e Conduta a fim de padronizar as informações necessárias às boas práticas na empresa. Sobre este, os entrevistados afirmam que tem um alto grau de importância na disseminação das informações nele contidas. Ao cruzar os dados com os preceitos de Governança Corporativa, que está intrínseco ao Manual, nota-se que, principalmente, os Analistas Júnior, não conseguem identificar a conexão de suas atividades com os temas, apesar de concordarem que andam juntos. Ou seja, o Manual é importante, contém as informações necessárias às boas práticas, mas não deixa claro a forma como deve ser adotado no dia a dia, contendo um teor mais teórico do que prático em si.

Ainda sobre o Manual de Ética e Conduta da empresa, é unânime entre todos os entrevistados que o mesmo traz informações claras e concisas a respeito das práticas Anticorrupção, conforme declara o entrevistado E5: 'Sim, são claras, inclusive ao detalhar que corrupção não está apenas ligado a valores financeiros, mas em pequenas atitudes e/ou presentes que podem sim, ser categorizados como um ato de corrupção'.

Ao citar que a corrupção não está apenas ligada aos valores financeiros, o entrevistado E5 cita um ponto importante a respeito do Manual, pois o mesmo abrange o macro ambiente empresarial, não focando em uma área em específico, o que de certo modo é excelente, por resumir todos os tópicos necessários. De outro lado, pode ser desfavorável, pois não existe, hoje, um detalhamento a respeito da sonegação

de impostos, por exemplo. Foi constatado, mediante as análises de campo, que a empresa não possui um compilado de informações e exigências, como a da SOX (*Sarbanes-Oxley*), o que dificulta e dispersa as informações de maneira diferente para cada colaborador.

Foi nesta mesma linha de enfoque do Manual que os entrevistados afirmaram ter participado dos treinamentos promovidos pela empresa, por meio dos materiais visuais disponibilizados nas plataformas internas aos colaboradores, como intranet e e-mail. Todas as ferramentas que a empresa possui, foram utilizadas para mobilizar os colaboradores e disseminar a cultura do programa 'Faça Sempre o Certo'.

Todos os entrevistados concordam que a área tributária tem influência sobre a estrutura de Governança Corporativa da JBS, porém somente alguns têm a concepção do que se trata no seu dia a dia, a exemplo do que relatou o entrevistado E7: 'Sim, a área é de grande importância para empresa, e desvios de conduta ou de processo poderão ter um impacto extremamente negativo na estrutura'. Aqueles que têm esse ponto de vista mais detalhado, são novamente os Analistas Pleno e Sênior. Em consonância, os colaboradores complementam que agir em conformidade (compliance) com as diretrizes, tanto da empresa, quanto dos órgãos oficiais, está intrínseco às atividades desempenhadas por eles hoje, como por exemplo, apuração correta dos impostos, entrega de obrigações acessórias no prazo, correção de erros identificados antes do fechamento em si, dentre outros.

Por fim, foram analisados os impactos provocados pelo compliance tributário na unidade de Itajaí, e os entrevistados citaram vários aspectos positivos a respeito.

Segundo Yoshitake *et al.* (2019), são características dos pilares da Governança Corporativa a prestação de contas, em que as empresas devem apresentar relatórios de todas as atividades realizadas para seus sócios e para as demais partes interessadas, de forma clara, concisa e compreensível. Neste aspecto, o entrevistado E5 cita que 'Um melhor resultado é o nosso foco, pois ter cada vez as atividades

alinhadas com os demais e evitando questionamentos das esferas federais, auxilia muito nosso dia a dia, evita retificações e, até mesmo, pagamento de multas por atraso ou correção'.

Do mesmo modo, o entrevistado E6, ao mencionar o compliance tributário: 'Há diversos pontos positivos, um deles é o padrão de entrega de informações e constância em que essas informações são repassadas', como sugere Martinez (2014), que a administração tributária pode resultar em um aumento na observância tributária, mediante a adoção de práticas e estratégias que ofereçam incentivos positivos ao contribuinte.

Almeida (*apud* MADRUGA; ALMEIDA; OLIVEIRA, 2018) afirma que o planejamento tributário é um conjunto de diretrizes que norteiam a condução de uma atividade dentro da companhia a fim de gerar o menor custo tributário no processo, sem cometer atos ilícitos. Derivada desta necessidade, a empresa adota, em cada área de negócio, suas estruturas para aplicação do compliance, o que é benéfico para todos, como afirma o entrevistado E7: 'Uma área voltada exclusivamente para o compliance tem menos perda de processo, foca na mitigação dos riscos, e a qualidade do time operacional é elevada'.

O entrevistado E8 reitera que 'Pessoas focadas exclusivamente neste tipo de atuação tendem a desenvolver, identificar, a aperfeiçoar os processos executados pela área', assim, como cita Nóbrega (*apud* MADRUGA; ALMEIDA; OLIVEIRA, 2018), sobre os programas de integridade nas empresas, que são os que asseguram, de forma assertiva, a redução no percentual de multas, além de atenuarem os impactos corruptivos, se houverem.

Por sua vez, o entrevistado E10 reconhece que 'Nossas ações e recomendações estão influenciando decisões que a empresa toma em determinados assuntos, demonstrando sua confiança e respeito para com seus profissionais', bem como é explanado por Oliveira (*apud* MADRUGA; ALMEIDA; OLIVEIRA, 2018), quando afirma que a governança tributária é de grande implicação

na saúde financeira e para competitividade nas empresas.

Por fim, constatou-se, por meio dos relatos, que os colaboradores entrevistados têm plena consciência da forma como agir em conformidade (compliance), o que afeta o seu dia a dia, e da companhia em si, como por exemplo, os custos envolvidos na área fiscal e os gastos despendidos por autuações referentes a erros não corrigidos internamente e

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral deste trabalho foi demonstrar a importância do compliance tributário para a Governança Corporativa do grupo JBS, mais especificamente, a empresa Seara Alimentos LTDA, unidade de Itajaí/SC.

O primeiro objetivo específico da pesquisa era descrever a Governança Corporativa na empresa estudada. Para tanto, foram realizadas pesquisas nos materiais disponíveis nos sites eletrônicos da empresa, bem como nos canais oficiais, como a BOVESPA. Em consonância, foi levantada a opinião dos colaboradores entrevistados a respeito do tema. Foi identificado que para a empresa JBS, a Governança Corporativa é a responsável por desenvolver todas as estratégias voltadas ao crescimento sustentável da companhia, pela tomada de decisões e pelo monitoramento da relação da companhia com os acionistas e demais públicos estratégicos. Por intermédio dela, foram estabelecidas diretrizes para nortear o comportamento dos colaboradores, no sentido da ética, transparência e foco nos resultados, levando em consideração a manutenção adequada do relacionamento com acionistas e demais públicos estratégicos. Neste aspecto, a materialização de todas as diretrizes, são firmadas no Manual de Ética e Conduta da empresa pesquisada.

Entretanto, este manual, bem como as informações disponíveis no site eletrônico da empresa pouco tratam das diretrizes voltadas ao tributário, que hoje é uma área altamente desenvolvida, com profissionais qualificados e que gera mitigação de riscos e ganhos relevantes para a companhia. Neste sentido,

somente identificados pelo fisco em suas auditorias. Outro ponto sinalizado, foi em relação à qualidade do time operacional, já que com a divisão da tarefa referente às notificações e demais atividades voltadas à análise, o time de apuração fiscal consegue aperfeiçoar as atividades cotidianas que demandam outro tipo de ação e estudo.

sugere-se que os colaboradores líderes do processo demonstrem interesse pelo manual, identifiquem nele o local que melhor se encaixam as práticas adotadas hoje na área, ou até mesmo, desenvolvam um manual interno, que enquadre as solicitações de auditorias internas e externas, como a SOX, que trata das obrigações que as empresas são submetidas, como por exemplo, a reestruturação de processos para aumentar os controles, a segurança e a transparência na condução dos negócios, na administração financeira, nas escriturações contábeis e na gestão e divulgação das informações.

Em relação ao segundo objetivo específico, que era identificar as mudanças geradas pelo compliance tributário, foi analisado o mesmo material da Governança Corporativa, recorrendo-se aos sites oficiais da companhia, sendo o principal, aquele criado especificamente para a divulgação dos materiais relativos ao compliance. Quanto aos impactos gerados pelo compliance, destaca-se a criação de um programa, o 'Faça Sempre o Certo', que levou o conceito e suas aplicações para todos os colaboradores, bem como a criação de uma célula específica para atuação de forma preventiva e corretiva nos problemas decorrentes da conformidade. Estas mudanças, conforme citam os entrevistados, são positivas, pois proporcionam mais harmonia ao time de apuração, ao mesmo tempo que têm uma função preventiva e primordial na avaliação dos riscos.

Ademais, a empresa tem empregado esforços diversos na busca pelos maiores

índices de conformidade presentes, hoje, no mercado, a exemplo da página criada para informar todas as medidas que a companhia está tomando para adequar-se às mudanças constantes na legislação e de forma preventiva, no âmbito anticorrupção. Porém, o tratamento do compliance tributário em si está intrínseco às publicações, como as medidas de *Due Dilligence*, que mitigam os riscos e classificam os clientes e fornecedores com os quais a empresa negocia, o que poderia impactar no âmbito fiscal, no sentido da empresa não se enquadrar em determinado regime, não permitir um benefício fiscal, ou até mesmo estar em dívida ativa com a receita.

No que se refere ao último objetivo específico desta pesquisa, que foi levantar a opinião dos colaboradores sobre os impactos gerados pelo compliance tributário para Governança Corporativa, constatou-se, por meio da análise das narrativas, que os colaboradores entendem o compliance tributário como parte essencial do processo da Governança Corporativa, que por sua vez, indica o conjunto de normas que direcionam a empresa para um crescimento sustentável. Logo, entendem que não é possível separar uma empresa idônea da apuração e análise correta dos seus impostos. Desta maneira, a criação de uma célula específica para o atendimento às notificações e autos de infração, bem como a atualização diária sobre as mudanças na legislação, foi extremamente benéfica para os demais funcionários, que encontram um ponto de apoio mais próximo que o corporativo em São Paulo, para esclarecer suas dúvidas do dia a dia.

Quanto às limitações do estudo, podemos citar a dificuldade em encontrar dados corporativos, como no Manual de Ética e Conduta, que relacionem a Governança Corporativa com a área tributária principalmente, bem como conectar os informativos que a companhia tem enviado aos colaboradores a fim de conscientizá-los a respeito do compliance, com a área pesquisada de fato. Por conta disto, as respostas obtidas pelos colaboradores, foram voltadas ao

macroambiente empresarial, não necessariamente, à área tributária.

Como sugestão para linhas futuras de pesquisa, com o intuito de contribuir para o campo de pesquisa sobre Governança Corporativa e compliance, aconselha-se o estudo do *Due Dilligence*, que se refere à busca de informações sobre determinada empresa a qual a interessada deseja realizar transações. As análises obtidas servem para diminuir os riscos e garantir estabilidade das negociações, como no caso de uma fusão, por exemplo. O assunto é recente, mas já existem consultorias criadas para este fim, logo é um tema de clara expansão.

Como sugestão para a empresa, recomenda-se uma mobilização dos líderes de cada célula, juntamente com o gestor da área, no intuito da criação de um painel voltado às constantes mudanças que ocorrem na área tributária, e num segundo momento, programar palestras quinzenais ou mensais, buscando trazer os conteúdos de forma mais aprofundada à equipe. Desta forma todos teriam a possibilidade de equilibrar os conhecimentos referentes a determinados assuntos e, conseqüentemente, mitigar os erros da não aplicação dos mesmos.

Conclui-se que o compliance tributário contribui para a Governança Corporativa da JBS, de maneira extremamente positiva, pois aplica e faz a manutenção dos preceitos do Comitê de Auditoria, no momento em que atribui e analisa normas, regras corporativas e processos de divulgação, a exemplo do time encarregado pela aplicabilidade do compliance tributário que é responsável, não apenas por acompanhar as atualizações referentes à legislação, como também, atendê-las, seja na forma a garantir que os documentos emitidos e faturados estejam de acordo com o que prevê as legislações vigentes, assegurando que as apurações estejam dentro dos parâmetros exigidos por auditorias internas e externas, como também, por divulgar todas as informações pertinentes à Diretoria, que por sua vez, transmitirá as informações para os stakeholders, o que ocasiona a transparência nas demonstrações financeiras. Ao garantir que

todos os filtros referentes à apuração fiscal e obrigações acessórias tenham sido efetuados, as informações repassadas à Diretoria são concisas, claras e, principalmente, servem de

parâmetros para tomada de decisão, bem como compõem os relatórios de sustentabilidade, que semestralmente são divulgados aos investidores.

REFERÊNCIAS

ALEIXO, A. C. Identidade, processos e pessoas: elementos estratégicos de gestão organizacional para apoio ao compliance. *In*: MADRUGA, E.; ALMEIDA, F. da S. e; OLIVEIRA, F. R. de (coord.). **Compliance tributário: práticas, riscos e atualidades**. São Paulo: Realejo Livros, 2018.

ALMEIDA, F. da S. e. Compliance Tributário: contexto, atualidades, riscos e aplicação nas empresas. *In*: MADRUGA, E.; ALMEIDA, F. da S. e; OLIVEIRA, F. R. de (coord.). **Compliance tributário: práticas, riscos e atualidades**. São Paulo: Realejo Livros, 2018.

BMFBOVESPA. **Novo Mercado: Governança Corporativa**. 2009. Disponível em: http://bvmf.bmfbovespa.com.br/pt-br/a-bmfbovespa/download/Folder_NovoMercado.pdf. Acesso em: 13 abr. 2019.

BRASIL. **Lei n.º 6.404, de 15 de dezembro de 1976**. Dispõe sobre as Sociedades por Ações. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l6404compilada.htm. Acesso em: 06 abr. 2019.

BRASIL. **Lei n.º 10.303, DE 31 DE OUTUBRO DE 2001**. Altera e acrescenta dispositivos na Lei n.º 6.404, de 15 de dezembro de 1976, que dispõe sobre as Sociedades por Ações, e na Lei n.º 6.385, de 7 de dezembro de 1976, que dispõe sobre o mercado de valores mobiliários e cria a Comissão de Valores Mobiliários. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LEIS_2001/L10303.htm#:~:text=LEI%20No%2010.303%2C%20DE%2031%20DE%20OUTUBRO%20DE%202001.&text=Alterar%20e%20acrescenta%20dispositivos%20na,%20Comiss%C3%A3o%20de%20Valores%20Mobili%C3%A1rios. Acesso em: 06 abr. 2019.

BRASIL. **Lei n.º 12.846 de 01 de agosto de 2013**. Dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/l12846.htm. Acesso em: 06 abr. 2019.

CNI quer reduzir em 33% tempo gasto com impostos. **COAD**, 2018. Disponível em: <http://coad.com.br/home/noticias-detalle/85170/cni-quer-reduzir-em-33-tempo-gasto-comimpostos>. Acesso em: 05 out. 2019.

COMPLIANCE tributário no Brasil: As estruturas das empresas para atuar em um ambiente complexo. **Deloitte**, Pesquisa 2013-2014. Disponível em: <https://www.joserobertoafonso.com.br/attachment/20072>. Acesso em: 25 maio 2019.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

CRUZ, C. F. da; AFONSO, L. E.. **Gestão fiscal e pilares da Lei de Responsabilidade Fiscal: evidências em grandes municípios**. São Paulo: FGV Abape, 2018.

EMPRESAS COOPERATIVAS. **Governança Corporativa: conheça os 4 pilares principais**. 2019. Disponível em: <https://empresasecooperativas.com.br/4-pilares-da-governanca-corporativa/>. Acesso em: 25 maio 2019.

ENDEAVOR (Brasil). **Governança corporativa: 3 práticas que não podem faltar na sua empresa**. [s.i]: 18 maio 2015, atual. 26 abr. 2017. Disponível em: <https://endeavor.org.br/estrategia-e-gestao/governanca-corporativa-empresa/>. Acesso em: 06 abr. 2019.

FELD, L. P.; FREY, B. S. Trust breeds trust: how taxpayers are treated. **Economics of Governance**, 3, 2002. p. 87-99.

FERREIRA, D. **SEC – Comissão de Valores Mobiliários**. 2013. Disponível em: <http://economiasemsegredos.com/sec-comissao-de-valores-mobiliarios/>. Acesso em: 01 jun. 2019.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

IBGC. **O que é Governança Corporativa**. [entre 2000 e 2019]. Disponível em: <https://www.ibgc.org.br/conhecimento/governanca-corporativa#:~:text=Governan%C3%A7a%20corporativa%20%C3%A9%20o%20sistema,controle%20e%20demais%20partes%20interessadas>. Acesso em: 06 abr. 2019.

INTRODUÇÃO À LEI SARBANES OXLEY (SOX). [s.i]: **Portal de Auditoria** (Grupo Portal de Auditoria), 2016. Disponível em: <https://portaldeauditoria.com.br/introducao-lei-sarbanes-oxley-sox/>. Acesso em: 5 out. 2019.

JBS. **Práticas de Governança Corporativa e Novo Mercado.** (entre 2000 e 2019). Disponível em: <https://ri.jbs.com.br/investidores-esg/governanca-corporativa/praticas-de-governanca-corporativa-e-novo-mercado/>. Acesso em: 17 ago. 2019.

JBS. Diretorias, Conselhos e Comitês. **Conselho de Administração.** (entre 2000 e 2019). Disponível em: <https://ri.jbs.com.br/investidores-esg/governanca-corporativa/diretorias-conselhos-e-comites/>. Acesso em: 5 out. 2019.

JBS. **Compliance. Faça sempre o certo.** (entre 2000 e 2019). Disponível em: <https://jbs.com.br/compliance/programa-de-compliance/faca-sempre-o-certo/>. Acesso em: 17 ago. 2019.

KOPITS, G.; CRAIG, J. Transparency in government operations. International Monetary Fund. **Occasional Paper**, Washington DC, n. 158, p. 1-42, fev. 1998.

LIMA, E. O impacto do Sistema Público de Escrituração Digital nos custos de conformidade tributária dos contribuintes. *In*: MADRUGA, E.; ALMEIDA, F. da S. e; OLIVEIRA, F. R. de (coord.). **Compliance tributário: práticas, riscos e atualidades.** São Paulo: Realejo Livros, 2018.

LODI, J. B. **Governança Corporativa: o governo da empresa e o conselho de administração.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.

MANZI, V. A. **Compliance no Brasil: consolidação e perspectivas.** São Paulo: Saint Paul, 2008.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia Científica.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MARTINEZ, A. L. Recompensas Positivas como mecanismo de incentivo ao compliance tributário. **Cadernos de finanças públicas**, n. 14, p. 327-342, dez. 2014.

MENA, F. O que é Due Diligence de Riscos e para que serve? **Marsh**, 2017. Disponível em: <https://www.marsh.com/br/insights/risk-in-context/o-que-e-due-diligence-de-riscos-e-para-que-serve-.html#:~:text=Due%20Diligence%20%C3%A9%20uma%20terminologia,de%20informa%C3%A7%C3%A3o%20sobre%20uma%20empresa.&text=An%C3%A1lise%20Fiscal%20Cont%C3%A1bil%3A%20%C3%A9%20a,e%20futuros%20de%20uma%20empresa..> Acesso em 12 out. 2019.

MICHEL, M. H. **Metodologia e Pesquisa científica em Ciências Sociais.** São Paulo: Atlas, 2009.

MINAYO, M. C. de S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde.** São Paulo: HUCITEC, 2007.

NEGRUNI, M. O compliance, a tecnologia digital e o SPED. *In*: MADRUGA, E.; ALMEIDA, F. da S. e; OLIVEIRA, F. R. de (coord.). **Compliance tributário: práticas, riscos e atualidades.** São Paulo: Realejo Livros, 2018.

NÓBREGA, L. F. Evasão Fiscal, corrupção e lavagem de dinheiro e o enforcment mundial de combate. *In*: MADRUGA, E.; ALMEIDA, F. da S. e; OLIVEIRA, F. R. de (coord.). **Compliance tributário: práticas, riscos e atualidades.** São Paulo: Realejo Livros, 2018.

OLIVEIRA, A. M. Implicações da Governança Tributária nos negócios. *In*: MADRUGA, E.; ALMEIDA, F. da S. e; OLIVEIRA, F. R. de (coord.). **Compliance tributário: práticas, riscos e atualidades.** São Paulo: Realejo Livros, 2018.

TRIGUEIRO, F. M. C. Organização, Sistemas e Métodos (OS&M): uma análise histórica e funcional. **Administradores.com**, 2007. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/organizacao-sistemas-e-metodos-osm-uma-analise-historica-e-funcional>. Acesso em: 28 abr. 2019.

YOSHITAKE, M. *et al.* **Os pilares da governança corporativa nas organizações.** [s.l.], [2019]. Disponível em: <https://www.sindcontsp.org.br/wp-content/uploads/2019/08/09-Os-pilares-da-Gov-Corporativa.pdf>. Acesso em: 5 out. 2019.

ZIBORDI, C. de M. A. **Os níveis diferenciados de Governança Corporativa na Bovespa.** Rio de Janeiro, PUC, [2007]. Disponível em: http://www.puc-rio.br/pibic/relatorio_resumo2007/relatorios/dir/relatorio_christopher_zibordi.pdf. Acesso em: 28 abr. 2019.



ESTILO DE LIDERANÇA E SEUS IMPACTOS SOBRE O CLIMA ORGANIZACIONAL ESCOLAR - UM ESTUDO DE CASO EM UMA UNIDADE DE EDUCAÇÃO INFANTIL

RESUMO

O clima organizacional trata da percepção que os colaboradores têm acerca de toda a atmosfera organizacional em que estão inseridos e sofre diversas influências, dentre elas, o estilo de liderança do gestor, cujo papel imprime aspectos diversos na forma de conduzir uma organização independente do seu fim. O estilo de liderança é de suma importância à medida que o líder conduz, influencia e motiva o comportamento de seus subordinados. Desta forma, na busca pela eficácia da organização é imprescindível que a gestão analise e compreenda o impacto de suas ações. Diante do exposto, o problema de pesquisa é conduzido pela seguinte questão: Como o estilo de liderança impacta no clima organizacional de uma unidade de educação infantil? Neste contexto, a pesquisa teve como objetivo analisar o estilo de liderança do gestor e seus impactos sobre o clima organizacional escolar, realizando um estudo de caso em uma unidade, o Centro Municipal de Educação Infantil Prof.^a Maria dos Navegantes Ramos. Trata-se de uma pesquisa aplicada com abordagem qualitativa e aporte quantitativo. Quanto aos objetivos é uma pesquisa descritiva e com relação aos procedimentos é um estudo de caso único. Vários autores como Chiavenato (2014), Lück (2005, 2009, 2010), Pereira (2017), Pestana (2003), contribuíram para o desenvolvimento desta pesquisa. A coleta de dados foi realizada por meio de uma entrevista estruturada, observação direta e documentos disponibilizados pelo centro de educação. Conclui-se que o estilo de liderar da gestora, foco deste estudo, impacta positivamente no clima organizacional, tornando a equipe satisfeita, apesar de algumas diferenças entre os entrevistados.

Palavras-chave: Clima Organizacional. Educação Infantil. Estilos de Liderança.

SILVA, Gabriela Duarte da.

Graduada em
Administração
(SINERGIA).
Secretária Escolar.
gabrieladuarte@outlook.com

SOARES, Marília.

Graduada em
Administração;
Especialização em
Contabilidade e
Administração
Universitária; Mestre em
Educação.
Professora da Faculdade
Sinergia.
(SINERGIA).
Coautora.
marisoar@terra.com.br
[http://lattes.cnpq.br/18516376
10051240](http://lattes.cnpq.br/1851637610051240)

SILVA, Gabriela Duarte da;
SOARES, Marília. Estilo de
liderança e seus impactos sobre
o clima organizacional escolar -
um estudo de caso em uma
unidade de educação infantil.

**REFS – Revista Eletrônica da
Faculdade Sinergia,**
Navegantes, v.11, n.18, p. 24-42,
jul./dez. 2020.

INTRODUÇÃO

As unidades de educação infantil exercem um papel extremamente importante para as crianças à medida que são responsáveis pelo estímulo do desenvolvimento social, cognitivo, motor, linguístico e também do artístico. Em meio a este processo de aprendizagem, o desempenho dos profissionais da educação exerce influência e interferência na formação dos alunos, e ao considerá-los como a sociedade do futuro, é necessário compreender tamanha responsabilidade.

Para a gestão de todos estes aspectos e o alcance dos objetivos de ensino, as escolas requerem uma liderança firme e competente, que conheça e valorize o seu ambiente interno da organização. No contexto das unidades de educação, esta liderança é exercida pelo diretor escolar, que é o responsável por representar, conduzir e orientar a comunidade escolar, além de promover ações que contribuam para um bom clima organizacional.

Enquanto organização prestadora de serviços, que lida diretamente com indivíduos e visa o aprendizado do aluno, seu principal foco, é imprescindível que a escola possua um líder que administre as demandas da unidade, o funcionamento dos setores e dedique-se a uma boa gestão de pessoas. Vários autores como Chiavenato (2014), Lück (2005, 2009, 2010), Pereira (2017), Pestana (2003), desenvolveram estudos em que destacam os colaboradores como o maior patrimônio organizacional e a peça chave na busca pela qualidade de ensino.

Boas estruturas físicas e benefícios oferecidos não são estritamente os responsáveis pela satisfação dos indivíduos em uma organização, estes aspectos complementam e dão suporte ao trabalho executado por todos os profissionais. Para manter a equipe motivada, alinhada com a estratégia e ter um bom clima organizacional, o diretor deve compreender que a atmosfera psicológica da organização também sofre com a influência das ações propostas por seu estilo de liderar.

Se, por um lado, é importante que as unidades de ensino possuam professores

comprometidos com os objetivos da organização e estejam em harmonia na busca pelos resultados, da mesma forma é imprescindível que o líder compreenda a importância de conduzi-los neste processo. Diante do exposto, o problema de pesquisa é conduzido pela seguinte questão: Como o estilo de liderança impacta no clima organizacional de uma unidade de educação infantil?

O presente estudo tem como objetivo geral analisar o estilo de liderança do gestor e seus impactos sobre o clima organizacional de uma unidade de educação infantil em Navegantes. Possui os seguintes objetivos específicos: a) contextualizar a instituição de educação infantil; b) identificar a relação entre a administração e a gestão escolar; c) apresentar os estilos de liderança, e d) caracterizar clima organizacional.

Quanto à metodologia, trata-se de uma pesquisa aplicada com abordagem qualitativa. Referente aos objetivos é uma pesquisa descritiva de caráter bibliográfico, documental e um estudo de caso único.

A instituição instrumento central desta pesquisa é o Centro Municipal de Educação Infantil Professora Maria dos Navegantes Ramos, tratada neste artigo como CMEI Prof.^a Maria dos Navegantes Ramos. É uma instituição pública que foi fundada em 25 de março de 2014 e inaugurada no dia 04 de abril do mesmo ano, no bairro Volta Grande, em Navegantes, e tem como missão contribuir com o desenvolvimento das potencialidades físicas e psíquicas dos alunos. Seu nome tem como patrona a professora Maria dos Navegantes Ramos, nascida no dia 30 de março de 1941, no município de Florianópolis, que trabalhou por mais de 20 anos em Navegantes e deixou um grande legado.

Para o CMEI Prof.^a Maria dos Navegantes Ramos, esta pesquisa é de suma importância, visto que busca identificar os impactos provocados pelo estilo de liderança no clima organizacional da escola, sendo possível promover melhorias em sua gestão e no desempenho dos colaboradores.

Já para a acadêmica, o estudo é importante à medida em que se tem a oportunidade de apresentar ao gestor escolar os atuais aspectos de sua liderança e sua influência no clima organizacional, debatendo e ampliando a visão deste enquanto líder. Além disso, há o intuito de conscientizar o poder público e os próprios gestores quanto aos benefícios do conhecimento em gestão, administração e liderança. Desta forma, será possível colocar em prática as teorias e estudos desenvolvidos em sala de aula.

1 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo apresenta a fundamentação teórica que embasa o artigo, com ênfase aos seguintes tópicos: instituições de educação infantil, administração e gestão escolar, estilos de liderança e clima organizacional.

1.1 INSTITUIÇÕES DE EDUCAÇÃO INFANTIL

Por muito tempo, a educação das crianças na sociedade foi destinada, estritamente, à responsabilidade da família, não existindo nenhuma instituição de ensino que os auxiliasse no processo de aprendizagem de seus filhos. De acordo com Craidy e Kaercher (2001), a igreja teve um papel fundamental nas primeiras formas de alfabetização, visto que as disputas religiosas dedicavam-se para que seus fiéis dominassem a leitura e a escrita. Com o passar dos anos, houve uma grande mudança no estilo de vida da população: a Revolução Industrial e o surgimento de novos mercados que permitiram às mulheres trabalhar fora do lar, influenciando então o surgimento das creches e pré-escolas.

Assim, as instituições de educação infantil passaram a ser um grande alicerce para as famílias, pois além do cuidado, as crianças passaram a ser estimuladas a desenvolver habilidades e também a ter um maior conhecimento sobre o mundo e a sociedade que as cerca. Em 1996, com o decreto da Lei n.º 9.394, estabeleceu-se as diretrizes e bases para toda a educação nacional, e após as alterações promovidas pela Lei n.º 12.796/2013, a

A importância deste estudo para a ciência administrativa está em evidenciar os impactos que um estilo de liderança não exercido em consonância com os objetivos coletivos da organização pode causar no clima organizacional, ampliando a visão dos líderes. Com esta pesquisa, pretende-se contribuir para o campo científico, tanto na área de gestão e liderança, quanto na área de administração escolar.

educação infantil passou a ser definida em seu Art. 29 como “[...] primeira etapa da educação básica, tem como finalidade o desenvolvimento integral da criança de até 5 (cinco) anos, em seus aspectos físico, psicológico, intelectual e social, complementando a ação da família e da comunidade”.

Ainda segundo a Lei n.º 12.796/2013, em seu Art. 31, a educação infantil deve ser organizada conforme as seguintes regras:

1. Avaliação mediante acompanhamento e registro do desenvolvimento das crianças, sem o objetivo de promoção, mesmo para o acesso ao ensino fundamental.
2. Carga horária mínima anual de 800 (oitocentas) horas, distribuída por um mínimo de 200 (duzentos) dias de trabalho educacional.
3. Atendimento à criança de, no mínimo, 4 (quatro) horas diárias para o turno parcial e de 7 (sete) horas para a jornada integral.
4. Controle de frequência pela instituição de educação pré-escolar, exigida a frequência mínima de 60% (sessenta por cento) do total de horas.
5. Expedição de documentação que permita atestar os processos de desenvolvimento e aprendizagem da criança. (BRASIL, 2013, Art. 31).

Os municípios são os responsáveis pela organização e desenvolvimento das instituições de ensino, de acordo com os parâmetros estabelecidos pela LDB, Lei n.º 9.394/1996 em seus Arts. 11 e 12. No município de Navegantes, a Secretaria Municipal de Educação é representada por um(a) Secretário(a) Municipal nomeado(a) por meio de um cargo comissionado que atua como chefe de todas as unidades de ensino, segundo o Art. 16 da Lei complementar n.º 62/2009. Esta Secretaria é

responsável pela gestão de todos os processos educacionais no ensino fundamental e na educação infantil ofertados pelo município.

As unidades são compostas pelos docentes, agentes de serviços gerais, agentes de educação, monitores, supervisores, orientadores, secretários e direção, tendo esta um papel fundamental nos centros de educação infantil. Os diretores têm o compromisso de direcionar os professores e demais funcionários, a fim de assegurar a execução das diretrizes e ações pedagógicas estabelecidas pela Secretaria Municipal da Educação, de acordo com o Art. 174, inciso V da Lei complementar n.º 179/2013, sobre o Sistema de Ensino em Navegantes.

Segundo a Constituição Federal e a Lei de Diretrizes e Bases da Educação, a gestão escolar que envolve os diretores e secretários deve ser exercida de forma democrática, sendo assim, os gestores têm como compromisso os seguintes aspectos:

Articular, liderar e executar políticas educacionais, na qualidade de mediador entre essas, a proposta pedagógica e administrativa da Rede de Ensino e da unidade escolar, observadas as diretrizes e metas gerais da política educacional brasileira e o uso dos resultados das avaliações internas e externas como subsídio à construção e revisão constante das propostas educacionais (NAVEGANTES, 2010, p. 1).

A equipe precisa ser motivada pela gestão e orientada a compreender suas responsabilidades, pois na educação infantil as crianças aprendem a ter autonomia, conhecer e desenvolver seu próprio corpo, se expressar, manifestar suas preferências, e todos os conhecimentos compõem sua experiência curricular. Segundo Craidy e Kaercher (2001), a forma como as creches e pré-escolas atuam é fundamental no processo de educação. Embora não haja reprovação, é uma fase crucial da vida das crianças à medida que elas não só aprendem a absorver a cultura de um grupo, mas também aprendem a produzi-la e a transformá-la.

O diretor deve gerir todos os recursos da escola pensando no bem-estar da coletividade, sendo necessário ter um perfil que promova uma relação saudável e participativa entre os alunos e funcionários. Na dimensão de escola, o diretor

é o representante dos demais, o primeiro entre os iguais. Já na dimensão empresa, o diretor representa o gestor que deve se preocupar com a eficiência e a eficácia dos resultados (BARROSO, 2012 *apud* OLIVEIRA, 2018).

Atualmente, os diretores no Município de Navegantes são nomeados como cargos comissionados, considerados servidores de carreira de acordo com os incisos II e V do art. 37 da Constituição Federal de 1988, constantemente substituídos pelo governo. Esta troca de liderança pode impactar muito no desenvolvimento escolar e, conseqüentemente, no clima. Segundo Lück (2005), o sistema educacional tem sido muito afetado pelo processo de escolha dos gestores escolares, devido à indicação com intuito político e familiar em detrimento de competências e conhecimentos inerentes à função.

Ainda, de acordo com Lück (2000 *apud* HONORATO, 2012), existem nove aspectos para que seja determinada a qualidade nas unidades: a liderança, flexibilidade e autonomia, apoio à comunidade, clima escolar, processo de ensino-aprendizagem, avaliação do desempenho acadêmico, supervisão dos professores, materiais e textos de apoio pedagógico e espaço físico adequado. Os professores precisam estar engajados com seus planejamentos, aplicar atividades que contemplem as áreas de conhecimento, avaliar e contribuir com o desenvolvimento do aluno, e para isso, o diretor deve estabelecer um ambiente escolar positivo e motivacional para que o processo de aprendizagem se desenvolva de forma efetiva e eficaz.

1.2 ADMINISTRAÇÃO E GESTÃO ESCOLAR

Todas as organizações com atividades relacionadas à produção de bens ou à prestação de serviços necessitam ser administradas para que as atividades sejam planejadas, dirigidas e executadas corretamente. Segundo Bonome (2009), o significado da palavra administração deriva dos termos em latim *ad* e *minister*, significando direção, tendência e obediência, ou seja, é o direcionamento à obediência na prestação dos serviços. Como uma organização

social sem fins lucrativos, onde a matéria prima são os alunos, a escola deve ter suas estratégias bem definidas, controle de suas atividades e organização do trabalho, sendo o diretor o responsável por estas atribuições.

Durante muito tempo, coube ao diretor apenas os aspectos administrativos e burocráticos das unidades, mas também segundo Vasconcellos (2009, p. 86), são aspectos inerentes ao seu fazer “[...] a concepção macro das questões pedagógicas e o investimento efetivo nas relações interpessoais [...]”. Considerando os conceitos anteriores, a estrutura hierárquica da escola era extremamente rígida, sendo apenas o diretor o responsável por tomar as decisões referentes ao cotidiano dos funcionários, alunos e docentes. Mas com as novas políticas educacionais do século XX, o termo administrador dividiu lugar com um novo termo que carrega um conceito mais democrático e gerencial, conhecido como gestão.

Quando se fala em administrador escolar, pensa-se logo no diretor, mesmo que em algumas escolas seja necessária a figura do diretor e um administrador com funções distintas. Na literatura referente ao tema, os termos de administrador e diretor possuem o mesmo significado (PARO, 2017). Mas, conforme Ferreira (2015), o gestor, caracterizado como líder e não apenas administrador, é aquele que compreende e participa do cenário escolar, pensa na melhoria da sua equipe, fazendo com que todos se sintam capazes de conquistar com sucesso os objetivos da escola.

De acordo com Vargas (1993), a administração, como ato de planejar, organizar, dirigir e controlar, é vigente até os dias atuais, mas desenvolveu-se muito no sentido de gestão, tendo hoje também um significado político. A gestão escolar sofreu diversas mudanças ao longo do tempo, deixando de ser centralizadora e abrindo portas a uma gestão mais participativa, por isso é imprescindível o exercício de uma liderança que não apenas conduza, mas também que saiba caminhar junto com seus colaboradores.

Desta forma, tendo como fim o desenvolvimento social e autônomo dos indivíduos e não a produção e obtenção de lucro, a estrutura hierárquica da escola deve partir do pressuposto das relações humanas, sendo uma colaboração consentida com valorização de seu capital humano.

Em suma, as pessoas, com sua competência, comprometimento e capacidade de ação coletivamente organizada, constituem-se na alma da escola e a base da sua qualidade educacional. E é importante o destaque de que são as pessoas, trabalhando em conjunto, de forma integrada, compartilhando competentemente responsabilidades, que fazem a diferença na qualidade do trabalho educacional promovido pela escola (LÜCK, 2009, p. 82).

De acordo com Robbins (2002 *apud* MOREIRA, 2012), para uma boa administração e gestão de pessoas, além de habilidades humanas específicas são necessários três conjuntos de papéis:

1. papéis de relacionamento interpessoal – visto que os gestores exercem a liderança e possuem ligação com seus colaboradores;
2. papéis de informação – uma vez que precisam receber informações para conduzir os processos e atividades, além de também exercerem os papéis de transmissor e interlocutor, repassando o necessário aos níveis superiores da organização;
3. papéis de decisão – pois é o responsável por conduzir os processos à frente da organização.

As organizações precisam ser bem administradas, e os gestores devem conhecer profundamente suas dinâmicas para compreender que o fator humano provoca imponderabilidade em seu funcionamento (CHIAVENATO, 2014). Além de saber lidar com múltiplos pensamentos, o diretor deve possuir uma boa capacidade crítica, gerindo a unidade conforme suas tendências, humores, relações interpessoais e grupais para uma boa gestão do clima de trabalho (LÜCK, 2010).

Com a realidade contemporânea, o líder deve estar disposto a gerir a escola em todos os seus aspectos funcionais, além de promover o

diálogo com os pais, alunos e funcionários para solucionar os problemas e buscar a melhoria contínua. Ainda existem escolas que se fecham e vetam a participação do coletivo, considerando apenas as decisões tomadas a portas fechadas por duas ou três pessoas, provocando o desequilíbrio de trabalho e do clima organizacional (PESTANA, 2003).

Segundo Coelho (2006 *apud* MOREIRA, 2012), o sucesso de uma organização depende do ato de administrá-la, realizando as mudanças necessárias. Para isso, é preciso que os gestores compreendam os conceitos de gestão e administração, deixem para trás a figura de chefe e passem a ser inovadores, compartilhando seus conhecimentos em prol do desenvolvimento coletivo.

1.3 ESTILOS DE LIDERANÇA

A liderança possui um papel muito importante no desenvolvimento das organizações, isso porque é a responsável por gerir todos os recursos em busca de resultados, conduzindo e motivando sua equipe. Pode-se verificar então, que o ato de liderar é de grande influência para o contexto social, político e empresarial, e quem resolve liderar precisa estar preparado para manter o foco e saber lidar com anseios, diferentes opiniões e até mesmo, com os sonhos dos colaboradores (PEREIRA, 2017).

Com a vivência de um cenário contemporâneo, torna-se cada vez mais difícil liderar os indivíduos com estilos imparciais e inflexíveis, visto que o acesso à informação e o domínio de novos recursos têm formado trabalhadores mais críticos e seletivos quanto as suas ações.

Nesse contexto, Padilha (2003 *apud* SÉRGIO *et al.*, 2018, p. 2) alude que:

[...] para ser um líder contemporâneo, é necessário desenvolver atitudes e habilidades que auxiliem na condução de um grupo de pessoas, buscando tomar decisões e ações acertadas, tendo em mente os objetivos para alcançar resultados. Para tanto uma inteligência privilegiada não basta. É necessária a combinação com outras qualidades pessoais, como espírito democrático, ter gosto em trabalhar com as pessoas, pois ele terá de agir de forma equilibrada, devendo ter caráter, carisma e

muita paciência para ouvir e compreender os problemas das pessoas e da empresa.

Como são consideradas organizações sociais, as unidades de educação precisam ter um modelo de gestão comprometido com a melhoria de seus processos e valorização dos funcionários. Uma das competências básicas do diretor escolar é promover o entendimento do papel de todos em relação à educação e à função social da escola, adotando uma filosofia comum e clara para que haja efetividade no trabalho de todos (LÜCK, 2009).

Com relação a termos comportamentais dos líderes, podemos encontrar a liderança autocrática, democrática, liberal, transformacional, transacional e situacional. A liderança autocrática é composta por um estilo onde apenas o líder fixa as regras e diretrizes e não há participação do grupo para a tomada de decisão, o que compromete o desempenho da equipe, pois os métodos de trabalhos são ditados exclusivamente pelo diretor, quando certamente, poderiam dar espaço a outras formas de pensar e agir (POSSI, 2006).

Em uma liderança democrática o líder assiste e faz a mediação do grupo, que possui espaço para destacar suas contribuições. Segundo Chiavenato (1994 *apud* CECHELLA, 2010), este estilo se preocupa com os aspectos humanos de toda a equipe e procura manter cada indivíduo completamente atuante, permitindo que participem das decisões. Assim, quem está à frente dos negócios exerce a essência de uma verdadeira liderança, que é a influência e a admiração das pessoas com as quais se relaciona, possibilitando um clima de trabalho agradável e bom desempenho da equipe.

Em um estilo de liderança liberal, há uma maior liberdade para que os indivíduos definam como realizarão suas tarefas, sendo a presença do líder necessária apenas, quando solicitada. Este estilo promove a autoconfiança, uma maior motivação dos colaboradores e o desenvolvimento de suas habilidades, mas é preciso conhecer estritamente sua equipe de trabalho, visto que a ausência do líder requer pessoas comprometidas com o trabalho e com

habilidades técnicas que envolvem o conhecimento (PEREIRA, 2017).

Alguns líderes também podem possuir estilos de gestão transformacionais e transacionais. Os líderes transacionais possuem características que influenciam seus colaboradores por meio da oferta de recompensas ou de ameaças, ou seja, sempre ocorre uma troca ou transação entre as partes para que uma tarefa seja executada. Diferente deste, a liderança transformacional promove maior motivação e crescimento. Para McShane e Glinow (2013, p. 226), “os líderes transformacionais são agentes da mudança que energizam e direcionam os funcionários para uma nova visão e comportamentos correspondentes”.

Considerando que as pessoas estão em constante mudança nas formas de pensar e agir, para se ter o domínio das situações a que o líder é submetido, ele não pode ser conduzido por um único estilo de liderar, principalmente no setor educacional. Desta forma, há um grande enfoque sob o estilo de liderança situacional para as organizações atuais, pois segundo Hersey e Blanchard (1986 *apud* SÉRGIO *et al.*, 2018), um líder não será eficaz se não souber ajustar seu estilo de liderança às demandas do ambiente.

Esta liderança permite a flexibilidade de todos os estilos pelo gestor, conforme a tarefa, comportamentos e o grau de maturidade dos colaboradores, ou seja, o líder precisa estar junto à equipe para se adaptar aos liderados. Quando este se ajusta ao nível de desenvolvimento e ritmo de aprendizagem dos profissionais, as situações passam a ser analisadas de acordo com o contexto micro e o macro da organização, levando em consideração o capital humano para obter vantagem competitiva, além de influenciar a boa percepção acerca do clima organizacional (FIEDLER, 1967 *apud* SÉRGIO *et al.*, 2018).

Diferente dos outros estilos, este modelo envolve aspectos antes não contemplados com enfoque na compreensão, antes da ação. De acordo com a teoria abordada por Hersey e Blanchard, (1986 *apud* SÉRGIO *et al.*, 2018), a gestão se baseia em três pilares:

comportamento de tarefa, comportamento de relacionamento e maturidade dos subordinados. Por isso, líder atua de acordo com as situações e demandas exigidas, podendo conduzir os colaboradores em determinados momentos de forma autocrática, democrática ou liberal, por exemplo.

Os liderados são de extrema importância para estabelecer o desfecho das situações dentro da organização, não só porque executam as atividades e criticam a liderança, mas porque com suas ações determinam o poder pessoal que o líder tem (SOTO, 2002 *apud* CEHELLA, 2010). Considerando que o sucesso da empresa está ligado ao sucesso de um líder, para uma boa administração, o estilo situacional torna-se um grande aliado, pois muitas vezes algo não ocorre dentro do planejado e as falhas acontecem devido ao enrijecimento dos líderes.

1.4 CLIMA ORGANIZACIONAL

De acordo com Régis Filho (2010), clima organizacional trata-se da forma como os empregados percebem e interpretam o ambiente, ou seja, entram em análise de satisfação as conjunturas atuais, as relações estabelecidas entre a equipe de trabalho e a postura apresentada pelo líder. O clima também passa a ser um fenômeno resultante da interação dos elementos presentes na cultura de cada organização, que se refere ao conjunto de hábitos, crenças, costumes, modo de agir e de pensar dos indivíduos (MATOS; MATOS; ALMEIDA, 2007).

Considerando que as organizações, além de outros recursos são compostas por indivíduos, e que cada um possui uma característica específica no ambiente de trabalho, conhecer a equipe é fundamental para conseguir conduzi-la de modo a obter o melhor de todos. Questões salariais, oportunidades, treinamentos, estruturas da empresa e liderança influenciam na motivação da equipe. De acordo com Moreira (2012), o clima da organização é um importante conceito a ser observado e trabalhado pelo gestor.

Para verificar o clima de uma instituição e determinar as causas da falta de motivação e

desempenho dos colaboradores, os gestores podem realizar uma pesquisa de clima organizacional. Os resultados obtidos pela pesquisa vão estar relacionados à noção de cultura desta instituição, mas segundo Santos (2000 *apud* MOREIRA, 2012), o clima pode sofrer intervenções a curto prazo, já as mudanças na cultura exigem processos mais complexos e demandam mais tempo.

Por se tratarem de organizações com fins educacionais, os professores, monitores, agentes precisam realizar seu trabalho em sintonia, além de serem motivados e guiados por uma liderança que os conduzam a realizar o trabalho com foco no desenvolvimento do aluno. Diferente das empresas que visam lucro para sobrevivência no mercado, as unidades de ensino não deixarão de existir caso não haja um bom desempenho dos colaboradores, porém o conceito desta unidade e até mesmo a carreira profissional dos servidores, poderão ser negativados.

Neste contexto, nas unidades de educação infantil o clima organizacional será definido de acordo com a visão dos docentes e funcionários. Para Matos, Matos e Almeida, 2007, p. 267).

O clima organizacional refere-se ao ambiente interno que existe entre os participantes de uma organização. Ele está relacionado com o grau de motivação de seus participantes. O termo organizacional refere-se especialmente às propriedades motivacionais do ambiente organizacional, ou seja, àqueles aspectos internos da organização que levam à provocação de diferentes espécies de motivação nos seus participantes.

Por estar inteiramente ligado ao desempenho das atividades, visto que um indivíduo trabalha melhor quando se sente bem com o ambiente, o conhecimento dos fatores que causam a falta de motivação permite que o líder estude as possibilidades de melhoria. O clima organizacional pode e deve ser modificado para melhoria dos processos, pois um clima frio afasta as pessoas, ao contrário de um clima quente e receptivo, que promove envolvimento e a satisfação (CHIAVENATO, 2002).

De acordo com Mol *et al.* (2010), o clima organizacional pode ser definido de acordo com três tipos de variáveis: as variáveis

dependentes, independentes e intervenientes que é o conjunto das anteriores. Ao levar em consideração uma variável dependente, significa que o clima está sendo conduzido por fatores, como a estrutura da empresa, estilos gerenciais e também pelas tecnologias utilizadas. Já ao ser visto como independente, afetará outras variáveis, como a satisfação no trabalho devido aos estilos de liderança, por exemplo.

A Teoria dos Dois Fatores de Herzberg também visa identificar os fatores que determinam o comportamento das pessoas no ambiente de trabalho, podendo ser fatores higiênicos ou motivacionais. Os fatores higiênicos (extrínsecos) geram insatisfação e são administrados pela empresa, como salários, políticas, estruturas e liderança. Já os fatores motivacionais (intrínsecos), estão ligados ao que o indivíduo faz, envolve sentimentos e autorrealização e levam à satisfação (CHIAVENATO, 2002).

Pode-se encontrar três tipos de climas organizacionais, o favorável, desfavorável e neutro. Segundo Régis Filho (2010), a existência de um clima neutro torna o ambiente sem muito entusiasmo, existe baixa interação entre os colaboradores e caso se torne desfavorável, o nível de insatisfação pode até fazer com que procurem outras oportunidades de trabalho. Quando houver confiança, engajamento, participação e comprometimento, o clima será favorável, detectado pelo trabalho em equipe e preocupação em conjunto, quanto à execução dos trabalhos.

A gestão pública e os próprios diretores precisam compreender a importância de conhecer a ciência administrativa e de exercer um estilo de liderança que contribua para um clima favorável na escola. Segundo Chiavenato (2002, p. 183), “o clima organizacional constitui o meio interno, a atmosfera psicológica característica de cada organização”, portanto, além de tecnologias utilizadas e fatores estruturais, a forma de atuação dos gestores com relação aos sistemas de controle, às regras e ao comportamento social dentro da escola, irão contribuir na definição desta atmosfera.

2 METODOLOGIA

A metodologia desta pesquisa serviu como base para definir os caminhos a serem seguidos. De acordo com Lakatos e Marconi (2003), métodos são um conjunto de atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permitem alcançar o objetivo, auxiliando as decisões do cientista. Quanto aos objetivos de pesquisa, o estudo deste artigo compreende um modelo de pesquisa aplicada e descritiva.

Na pesquisa descritiva, o pesquisador tem como objetivo descrever as características de uma determinada população ou de um fenômeno, classificando, explicando e interpretando os fatos sem manipulá-lo (PRODANOV; FREITAS, 2013). Quanto aos procedimentos, esta pesquisa fará o uso do estudo de caso único, acerca dos estilos de liderança e os impactos no clima organizacional, em uma unidade de educação infantil no município de Navegantes, Santa Catarina.

Seja qual for o campo de interesse, a necessidade diferenciada da pesquisa de estudo de caso surge do desejo de entender fenômenos sociais complexos. Em resumo, um estudo de caso permite que os investigadores foquem um “caso” e retenham uma perspectiva holística e do mundo real – como nos estudos dos ciclos individuais da vida, o comportamento dos pequenos grupos, os processos organizacionais e administrativos, a mudança de vizinhança, o desempenho escolar, as relações internacionais e a maturação das indústrias (YIN, 2015, p. 4).

A abordagem desta pesquisa foi qualitativa, com aporte quantitativo. A pesquisa qualitativa, segundo Sakamoto e Silveira (2014), busca estudar de forma indutiva o significado e o motivo dos fatos em questão, e os resultados não são numéricos. Já a quantitativa busca a objetividade, faz o uso de números e estatísticas para analisar as informações.

De acordo com Richardson (2007), pode-se afirmar que as investigações que se voltam para uma análise qualitativa têm como objeto de estudo situações complexas ou bastante particulares (como é o caso do objeto de estudo deste artigo). Estudos que empregam a metodologia qualitativa podem descrever melhor a complexidade dos problemas.

Entretanto, haverá sempre possibilidades de aporte do potencial do método quantitativo ao método qualitativo. No caso deste estudo, a ênfase é dada no método de análise qualitativo, pois foi analisado um problema de grande complexidade.

Com relação aos meios deste estudo, esta foi baseada em pesquisa bibliográfica e documental. Em uma pesquisa documental, os dados são obtidos a partir de documentos, podendo estes serem escritos ou não (LAKATOS; MARCONI, 2000). Já em uma pesquisa bibliográfica, o estudo é realizado por meio do contato com pesquisas anteriores, que são descritas em documentos impressos (SEVERINO, 2007).

A coleta de dados desta pesquisa foi realizada por meio de um roteiro de entrevista estruturada com todos os servidores da unidade, além da observação direta e análise de documentos disponibilizados, tais como o Projeto Político Pedagógico (PPP) e Regimento Interno da unidade escolar, objetivando levantar informações sobre a unidade escolar e sua missão. Segundo Lakatos e Marconi (2003), o entrevistador segue um roteiro previamente estabelecido. Não é permitido adaptar as perguntas a determinada situação, inverter a ordem ou elaborar outras perguntas.

De acordo com Lakatos e Marconi (2003, p. 190), “a observação é uma técnica de coleta de dados para conseguir informações e utiliza os sentidos na obtenção de determinados aspectos da realidade. Não consiste apenas em ver e ouvir, mas também em examinar fatos ou fenômenos [...]”. Assim, nesta pesquisa, observar contribuiu para identificar como o estilo de liderança impacta no clima da unidade escolar e como os colaboradores reagem diante das situações.

Durante a aplicação da entrevista, os dados foram integralmente transcritos em um notebook, para que as narrativas pudessem ser posteriormente analisadas. Participaram desta entrevista 5 professoras, 1 agente de educação, 12 monitoras e 4 agentes de serviços gerais, sendo os 22 entrevistados do sexo feminino com

tempo de serviço que variam entre menos de 1 ano a 5 anos.

A seguir, apresenta-se a operacionalização da pesquisa (Quadro 1), onde além da questão deste estudo (Q), são definidas as proposições (P) acerca do clima organizacional e os estilos de liderança (L) que serviram como base para a análise dos dados (POSSI, 2006).

Quadro 1 - Operacionalização da pesquisa.

| Questão de Pesquisa | Proposição | Estilo de liderança |
|--|---|--|
| Q1 - Como o estilo de liderança impacta no clima organizacional de uma unidade de educação infantil? | P1 - O estilo de liderança impacta positivamente. Clima favorável. | L1 - Autocrática L2 - Democrática L3 - Liberal L4 - |
| | P2 - O estilo de liderança impacta negativamente. Clima desfavorável. | Transformacional L5 - Transacional L6 - Situacional |
| | P3 - O estilo de liderança não exerce nenhum impacto. Clima neutro. | |

Fonte: A autora com base nos dados da pesquisa (2019).

A análise dos dados e interpretação das informações se deu por meio das narrativas e da elaboração de gráficos. Para Labov (1997 *apud* ROMERO, 2015), narrativa se refere ao relato de uma sequência de eventos que entraram para a biografia do falante por meio de orações que correspondem à ordem dos eventos originais. Já o uso de gráficos se torna importante à medida em que evidenciam os resultados por meio de recursos visuais, apresentando as informações de forma clara e de fácil compreensão (LAKATOS; MARCONI, 2003).

3 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

O Centro Municipal de Educação Infantil Professora Maria dos Navegantes Ramos, localizado no bairro Volta Grande em Navegantes/SC, foi fundado através do Decreto n.º 2856 de 25 de março de 2014, mas sua inauguração oficial aconteceu no dia 04 de abril de 2014. Esta unidade de ensino infantil localiza-se em terreno próprio do Município, e sua estrutura de dois andares, hoje atende um número de 130 alunos, distribuídos em 5 turmas integrais que vão desde Berçário I ao Jardim.

O Centro tem como patrona a professora Maria dos Navegantes Ramos, nascida no dia 30 de março de 1941, no município de Florianópolis. Foi professora por mais de 20 anos, em Navegantes, e faleceu no dia 23 de junho de 2013, deixando um legado aos demais educadores do Município: que educação se faz com muito amor, carinho, responsabilidade e, acima de tudo, com muita humildade.

No que diz respeito ao seu quadro funcional, atualmente a unidade possui vinte e

quatro servidores: uma diretora, uma secretária, cinco professores, uma agente de educação, doze monitoras e quatro agentes de serviços gerais. Além disso, conta com os membros eletivos da Associação de Pais e Professores (APP) e Conselho Escolar, que embora não façam parte do quadro funcional, cumprem o papel de fiscalização, apoio e interação entre a família e a escola para melhoria dos processos.

3.2 MISSÃO DO CENTRO MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO INFANTIL

Por meio da análise dos documentos disponibilizados pela instituição, constatou-se que o Centro de Educação Infantil Maria dos Navegantes Ramos tem como missão ser uma unidade de ensino que contribui com o desenvolvimento das potencialidades físicas e psíquicas dos alunos, partindo da realidade sociocultural destes e dos conhecimentos que já possuem.

Confiando nas possibilidades individuais de cada indivíduo, propõem-se desenvolver estas potencialidades por meio de atividades significativas e prazerosas num ambiente agradável e adequado às necessidades da criança, incentivando a descoberta, a criatividade e a imaginação, favorecendo ao sujeito desenvolver-se de forma afetiva, cognitiva, motora e social.

3.3 OBJETIVOS DO CENTRO MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO INFANTIL

Com relação aos objetivos, o Centro Municipal de Educação Infantil está em consonância com os fins da educação expressa na Legislação Federal (LDB 9394/96), e tem como objetivos próprios:

1. Diagnosticar a realidade do Centro Municipal de Educação Infantil Professora Maria dos Navegantes Ramos e como está sendo desenvolvida sua prática pedagógica;

2. Reconhecer o papel político e pedagógico da Educação Infantil, buscando uma educação que valorize os conhecimentos da criança;

3. Respeitar os direitos e deveres da pessoa humana, do cidadão, do Estado, da família e dos demais grupos que compõem a comunidade;

4. Registrar o cotidiano escolar, bem como construir coletivamente princípios norteadores para o Centro Municipal de Educação Infantil Professora Maria dos Navegantes Ramos;

Condenar qualquer tratamento desigual;

6. Possibilitar a participação da família e da comunidade escolar de forma democrática nas ações do Centro Municipal de Educação Infantil.

3.4 ESTILO DE LIDERANÇA E OS IMPACTOS NO CLIMA

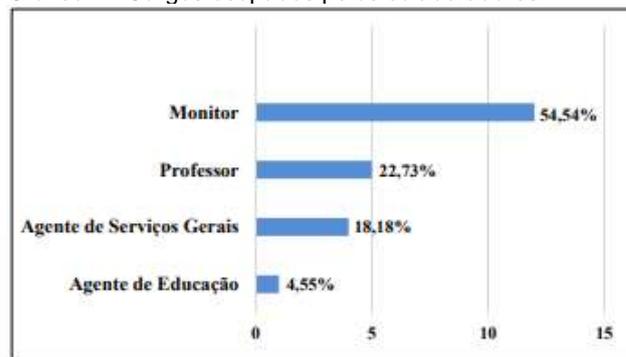
Atendendo os objetivos da pesquisa, nesta etapa serão apresentados os aspectos característicos do estilo de liderança exercido pela gestora e como este estilo impacta no clima organizacional do CMEI Prof.^a Maria dos

Navegantes Ramos. Para compreender como ocorre este fenômeno, foi aplicada uma entrevista estruturada aos vinte e dois colaboradores. Não foram incluídas na entrevista a secretária, visto ser a pesquisadora e a gestora da unidade, alvo da pesquisa.

Para classificar o estilo de liderança serão analisadas as características propostas por Possi (2006), e para a definição do clima organizacional a proposta por Régis Filho (2010), podendo ser classificado como favorável, desfavorável ou neutro. A pesquisadora buscou identificar os fatores que impactavam no clima organizacional, de acordo com a percepção dos colaboradores com base na Teoria dos Dois Fatores de Herzberg, para posteriormente, relacionar o vínculo com as características da liderança.

Os resultados da pesquisa apontam que a totalidade entrevistada pertence ao sexo feminino e que, com relação ao cargo que ocupam, os monitores representam 54,54% do total, os professores, 22,73%, as agentes de serviços gerais, 18,18% e agentes de educação, 4,55% (Gráfico 1).

Gráfico 1 - Cargos ocupados pelos colaboradores.



Fonte: Dados da pesquisa (2019).

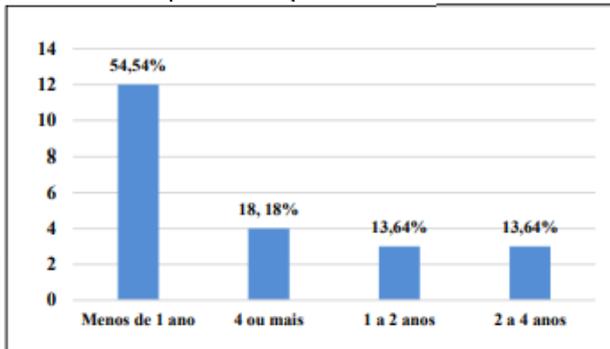
A pesquisadora acredita que principalmente 81,82% dos entrevistados, representados por monitores, professores e agente de educação deverão ter uma visão clara a respeito do estilo de liderança, visto que trabalham diretamente com a gestora da unidade escolar e são coparticipantes de todas as ações e decisões, pela mesma tomadas, o que reflete diretamente no clima organizacional (LÜCK, 2005).

Com relação à escolaridade dos entrevistados, 36,36% têm ensino superior

completo, 27,27% ainda não concluíram o ensino superior, 22,73% possuem ensino médio completo e 13,64% têm apenas o ensino fundamental. Tratando-se de uma instituição de ensino, a escolaridade é um quesito de grande importância, fazendo com que os membros da equipe tenham um maior conhecimento referente à gestão de todos os recursos de uma unidade de ensino e, conseqüentemente, da necessidade de uma boa liderança.

Verificou-se que um número significativo de membros da equipe está há menos de 1 (um) ano na unidade, perfazendo 54,54% dos entrevistados. Os colaboradores com 1 a 2 anos e 2 a 4 anos formaram o mesmo percentual, 13,64 %, e aqueles que atuam há 4 anos ou mais, na unidade escolar, 18,18%. Percebe-se que um número significativo dos entrevistados (54,54%) atua há menos de 1 ano na unidade escolar, sendo possível que este período influencie em alguns aspectos relacionados à compreensão do estilo de liderança da gestora, bem como o entendimento dos impactos que esta liderança possa causar no clima organizacional (Gráfico 2).

Gráfico 2 - Tempo de serviço na unidade escolar.



Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Quando questionados se consideram a unidade deste estudo um bom lugar para trabalhar, 100% dos entrevistados afirmaram que sim. Esta resposta demonstra que a forma como a direção conduz os processos tem sido adequada e condizente com os objetivos e expectativas do grupo de colaboradores. Segundo Lück (2009), a organização do trabalho e de todos os aspectos que compõem a escola compete ao diretor, responsável por liderar e conduzir o coletivo no alcance de bons resultados.

Com relação à análise dos aspectos que mais geram insatisfação no ambiente de trabalho, a pesquisadora trouxe os fatores motivacionais e os fatores higiênicos, reportando-se à Teoria dos Dois Fatores de Herzberg, com o objetivo de identificar o que determinava a construção de um clima favorável, desfavorável ou neutro, segundo a abordagem de Régis Filho (2010).

Verificou-se que 18,18% dos entrevistados não demonstram insatisfação no trabalho. Dentre os que revelam insatisfação, 27,28% das respostas se referem a fatores motivacionais, com destaque para a indisciplina escolar e 54,55%, a fatores higiênicos, com destaque para o mau relacionamento e apatia entre os funcionários. Desta forma, é possível observar que as causas que hoje geram insatisfação e, conseqüentemente, contribuem para um clima desfavorável são influenciadas tanto pelo próprio colaborador, quanto pelo ambiente e suas condições (Gráfico 3).

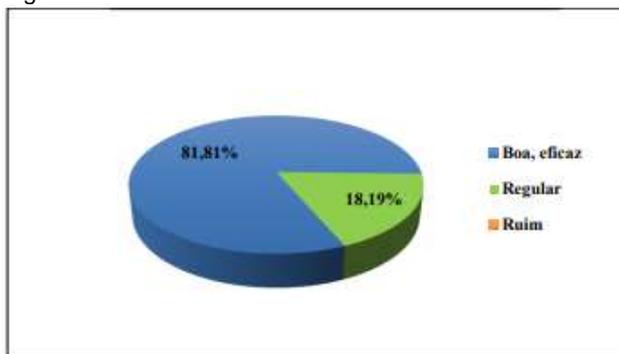
Gráfico 3 - Fatores que geram insatisfação no trabalho.



Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Com relação à comunicação, 81,81% afirmam que a comunicação na organização é boa e eficaz, já 18,19% entendem ser regular, pois em alguns pontos ainda há falta de clareza e falhas na transmissão dos recados. Moreira (2012) destaca que a comunicação é fundamental para um desempenho e constituição de um clima organizacional favorável. Sendo assim, compreende-se que embora existam algumas falhas, a liderança da unidade é comprometida em repassar as informações à equipe (Gráfico 4).

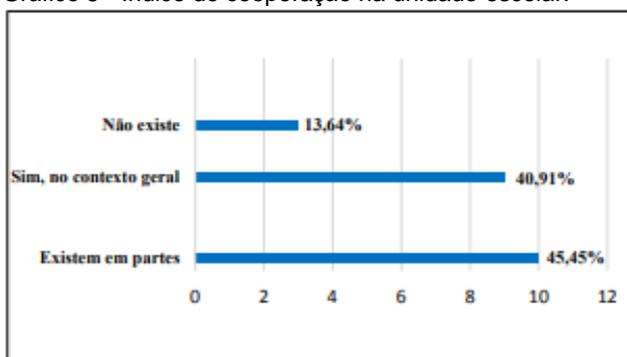
Gráfico 4 - Índice de qualidade da comunicação organizacional.



Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Sobre a existência de um ambiente que promova o relacionamento cooperativo na unidade escolar, 40,91% dos entrevistados afirmam haver engajamento e cooperação entre todos os colaboradores; 45,45% também afirmam haver engajamento e cooperação, mas entre alguns grupos, 13,64% dos pesquisados afirmam não haver cooperação na unidade (Gráfico 5).

Gráfico 5 - Índice de cooperação na unidade escolar.



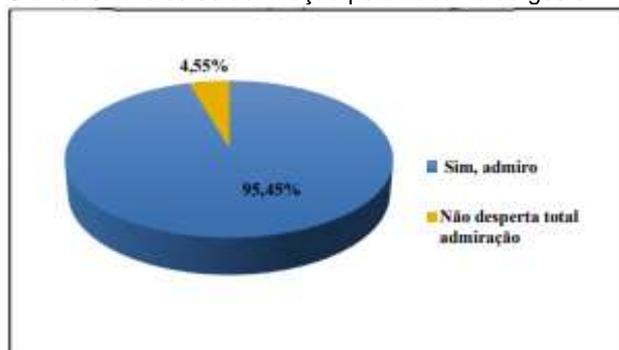
Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Quando existir trabalho em equipe, comprometimento e cooperação entre os colaboradores em seu ambiente de trabalho, os processos irão fluir dentro de um clima organizacional favorável (RÉGIS FILHO, 2010). Portanto, mesmo com a existência de algumas diferenças entre os colaboradores que precisam ser extintas para melhorar ainda mais os resultados no coletivo, pode-se verificar que há cooperação na unidade escolar, promovendo o engajamento e aprimorando os resultados do trabalho de todos.

Com relação à existência de um bom relacionamento entre colaborador e gestor, 100% dos entrevistados afirmam que há um bom relacionamento, pautado pelo respeito,

ética e empatia. Seguindo a linha de relação entre gestor e colaborador, 95,45% afirmam ser inspirados pelo estilo de liderar da gestora diariamente, e somente 4,55%, (1 colaborador) se apresenta de forma neutra, destacando que a gestora não desperta sua total admiração, pois ainda não teve muito contato com a mesma para conhecer e definir (Gráfico 6).

Gráfico 6 - Índice de admiração pelo trabalho do gestor.



Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Conforme as narrativas, é possível verificar ainda mais a admiração e satisfação dos colaboradores com a forma com que a gestora lidera e executa seu trabalho, motivando-os. Segundo Possi (2006), o líder com característica transformacional apresenta visão motivadora e inspiradora, contribuindo para a melhoria constante e para a constituição de um clima favorável (Quadro 2).

Quadro 2 - Narrativas dos entrevistados.

| Constituição de clima | Impacto positivo | Impacto negativo |
|-----------------------|---|------------------|
| Favorável | <p>“Quando eu vim “pra cá” me falaram que eu iria ser cobrada demais, mas a Márcia “me dá” admiração. Ela não só cobra mas também mostra como todos devem proceder, mostra o caminho, fazendo um trabalho diferenciado enquanto gestora.” Colaborador C</p> <p>“Sim, é uma pessoa que me inspira bastante, sabe o que faz.” Colaborador E</p> <p>“Desperta muita admiração sim, inclusive já tivemos conversas que mudaram meu olhar sobre o trabalho.” Colaborador H</p> | - |

Fonte: A autora com base nos dados da pesquisa (2019). (continua)

Quadro 2 - Narrativas dos entrevistados. (continuação)

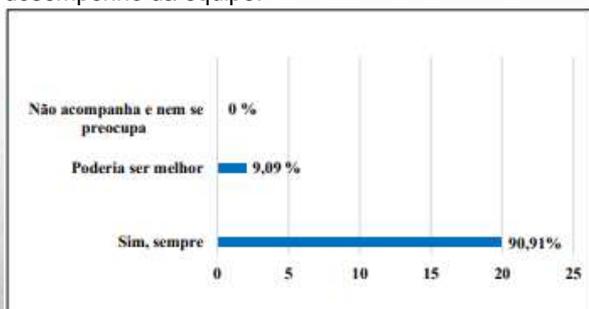
| Constituição de clima | Impacto positivo | Impacto negativo |
|-----------------------|---|--|
| Favorável | “Desperta sim, até vejo como destaque a sua preocupação de “corpo e alma” para resolver todos os assuntos da creche.” Colaborador J | - |
| Neutro | - | “Olha, não consigo definir ainda uma total admiração, pois precisaria ter mais contato com ela.” Colaborador M |

Fonte: A autora com base nos dados da pesquisa (2019).

Quando questionados se a gestora apresenta flexibilidade em situações em que os colaboradores necessitam de ajuda, 100% dos entrevistados afirmaram que a mesma é flexível e auxilia sempre que possível. Segundo Lück (2009), as organizações com lideranças democráticas se desdobram e se transformam de forma recíproca pela própria prática democrática, que é participativa, aberta, flexível e criativa.

No que diz respeito à gestora acompanhar e demonstrar-se preocupada com o desempenho da equipe, 90,91% dos entrevistados afirmam que a mesma está sempre presente, sendo uma liderança que contribui para o clima, pois além de se preocupar, propõe alternativas para melhorias no trabalho (OLIVEIRA, 2018). Somente 9,09% entendem que isto acontece às vezes, dependendo da situação e que poderia ser melhorado (Gráfico 7).

Gráfico 7 - Índice de preocupação do gestor com o desempenho da equipe.



Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Com relação às regras para a execução de uma atividade na unidade, se estas regras são fixadas apenas pela gestora ou há envolvimento da equipe, bem como se já participaram de algum processo decisório, as respostas foram unânimes. Todos os entrevistados afirmaram que a gestora sempre envolve a equipe nas tomadas de decisões, ouvindo seus pontos de vista e que todos também já estiveram presentes em algum momento, opinando a respeito de algum processo (Quadro 3).

Quadro 3 - Narrativas dos entrevistados.

| Estilo de liderança | Características |
|---------------------|--|
| Democrática | <p>“Tem o envolvimento de todos para a decisão sim, principalmente quando tem reunião ela faz perguntas para todos”. Colaborador A</p> <p>“Vejo que a Márcia traz a ideia para a equipe, todos colocam sua opinião e depois ela toma uma decisão final. Já participei em momentos como membro da APP.” Colaborador B</p> <p>“Eu vejo que ela sempre abre para colocarmos nossa opinião e depois de receber a opinião ela que define o que é mais viável”. Colaborador J</p> <p>“Ela pede muita opinião sim, ouve as minhas ideias e de outros “pra” depois chegar em uma decisão”. Colaborador K</p> <p>“Envolve a equipe sempre, ela não é autoritária ela conversa para buscar opinião e ver a melhor forma para ser executado o trabalho.” Colaborador L</p> <p>“A Márcia nunca foi autoritária, sempre pergunta primeiro como gostaríamos de fazer as coisas, pede nossa opinião”. Colaborador M</p> |
| Liberal | <p>“A direção nos deixa livre e nós decidimos, hoje ela não chega com a regra fixa.” Colaborador E</p> |

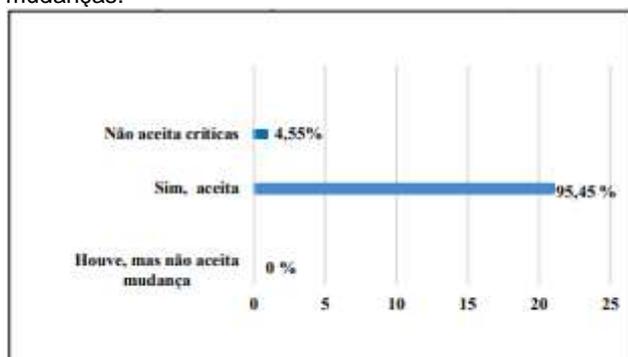
Fonte: A autora com base nos dados da pesquisa (2019).

Estes dados demonstram que o perfil de liderança da gestora busca o envolvimento e comprometimento da equipe, trazendo bons resultados e motivação do grupo. Em alguns momentos, também os deixam livres para agir e tomar as decisões. Possi (2006), destaca que a ação de um líder participativo, que compartilha as decisões com os colaboradores, está mais próxima de um perfil democrata. Já a autonomia concedida se aproxima de uma liderança liberal,

que quando exercida com responsabilidade, destaca a confiança na equipe.

Quando questionados se consideram a gestão receptiva a críticas e a mudanças, assim como nas questões anteriores, o resultado foi positivo. A grande maioria representada por 95,45% afirma que a gestora é receptiva, sendo uma liderança que ouve e analisa as críticas para aprimoramento e desenvolvimento profissional. Apenas 1 dos entrevistados, representando 4,55%, afirma que a gestora não aceita ouvir críticas, considerando somente seu ponto de vista (Gráfico 8).

Gráfico 8 - Receptividade da gestão às críticas e a mudanças.



Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Com relação ao posicionamento da gestora diante dos problemas na unidade escolar, 100% dos entrevistados afirmam que a mesma sempre analisa e resolve os problemas, buscando a melhor alternativa e metodologia para alcançar a solução. Pode-se observar a preocupação da gestora em liderar com eficiência, e a satisfação que os colaboradores possuem com este modo de liderar, visto que demonstra preocupação com o bem-estar coletivo da escola.

Na última questão do roteiro de entrevista, quando questionados sobre o que deveria ser modificado na unidade escolar para melhoria do ambiente de trabalho atual, 9,09% dos entrevistados afirmam não ser necessário realizar mudanças. Com relação às demais, as respostas foram variadas, todas relacionadas

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo buscou analisar como o estilo de liderança da gestora impacta no clima

aos dois grandes eixos da Teoria dos Dois Fatores de Herzberg (motivacionais e higiênicos).

Quanto aos fatores motivacionais, foram apresentadas as seguintes sugestões: necessidade de mais parceria entre a família e escola, mais autonomia no trabalho e mais reuniões e encontros para discussão. Essas sugestões representam 27,28% dos entrevistados. Com relação aos fatores higiênicos, representados nesta pesquisa por 63,64%, as modificações deveriam ser as seguintes: alterar a estrutura das turmas e turnos, deixando de ser mistas, operacionalizar melhorias estruturais, melhorar o relacionamento entre os colaboradores e modificar algumas políticas da organização (Gráfico 9).

Gráfico 9 - Índice de modificações necessárias.



Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Por meio destas sugestões apresentadas, pode-se verificar que a grande maioria dos entrevistados (63,64%) acredita que são necessárias mudanças nos fatores extrínsecos, ou seja, nos aspectos que se localizam no ambiente em que estão inseridos e impactam no desempenho de suas funções. Em consonância com as questões anteriores, foi possível compreender que o clima organizacional é impactado principalmente por aspectos de relacionamento entre os funcionários, não havendo destaque negativo para as questões de liderança.

organizacional da unidade de educação infantil Prof.^a Maria dos Navegantes Ramos. Os

conceitos de liderança foram definidos como o ato de gerir todos os recursos da organização em busca de resultados, conduzindo e motivando a equipe, enquanto clima organizacional se refere à forma com que os indivíduos percebem e interpretam o ambiente de trabalho, influenciador do desempenho de suas funções.

Com relação ao problema de pesquisa proposto, foi possível compreender, por meio das análises dos dados, que as características do estilo de liderança da gestora têm impactado de forma positiva na constituição do clima. Conforme a visão dos colaboradores, a gestão atua em consonância com os objetivos da unidade e com a legislação educacional, satisfazendo e motivando a equipe.

Considerando a preposição P1 (O estilo de liderança impacta positivamente, tornando o clima favorável) deste estudo, verifica-se como aspectos positivos da liderança que contribuem para um bom clima de trabalho, de acordo com a afirmação dos 100% dos entrevistados sobre a existência de um bom relacionamento entre gestor e colaborador, a flexibilidade do gestor, quando os colaboradores necessitam de ajuda, o envolvimento e participação de todos nos processos decisórios e o posicionamento da gestora em sempre resolver os problemas da melhor maneira possível.

A grande maioria dos colaboradores (95,45%), também destacaram serem inspirados diariamente pela forma com que a gestora lidera; estão satisfeitos com relação à comunicação (81,81%); afirmam que a mesma está sempre presente, preocupando-se com o desempenho da equipe (90,91%); é receptiva a críticas realizadas pelo grupo e aceita realizar mudanças; para desempenhar sua função com qualidade (95,45%).

No que diz respeito à preposição P2 (O estilo de liderança impacta negativamente, tornando o clima desfavorável), é possível observar que alguns colaboradores destacam que a preocupação da gestora e o acompanhamento com relação ao desempenho da equipe poderia ser melhor (9,09%); a comunicação deveria ser mais clara (18,19%); e apenas 1 (um) afirma que a gestora não

costuma aceitar críticas e realizar mudanças (4,55%).

Os demais aspectos citados que atualmente tornam o clima desfavorável e os que deveriam ser modificados para melhoria do ambiente, não são provocados pelo estilo de liderança da gestora e sim, por outros fatores higiênicos e motivacionais, podendo, apenas, alguns serem administrados por ela de forma estratégica para melhoria do ambiente. Sendo assim, verifica-se que no contexto geral há sim, um clima de trabalho favorável, porém é preciso atenção a estes quesitos citados para que o mesmo não se torne desfavorável.

Com relação à preposição P3 (o estilo de liderança não exerce nenhum impacto no clima, tornando o clima neutro), pode-se observar que apenas 1 (um) colaborador destacou não ser inspirado e ainda não possuir admiração pelo estilo de liderar da gestora, devido ao fato de atuar há pouco tempo na unidade e não conhecê-la.

Considerando os estilos de liderança (L) que serviram como elementos construtivos de análise, é possível perceber que a gestora possui características democráticas, visto que contribui para um ambiente com ética e respeito, apresenta flexibilidade, envolve e ouve sua equipe antes de tomar as decisões. Além de proporcionar um espaço participativo, também se preocupa com o desempenho e desenvolvimento dos colaboradores, estando presente não apenas para corrigir, e sim, para ensinar e motivar, exercendo, desta forma, uma liderança transformacional.

Importante destacar que a pesquisa apontou que em certos momentos a gestora afasta-se, permitindo a liberdade para que os próprios colaboradores se organizem e tomem decisões, exercendo um estilo liberal. Já em outros, apresenta características autocráticas, não aceitando determinadas críticas e mudanças. O estilo de liderar transita entre democrático, autocrático, liberal e transformacional. Estas oscilações a definem como uma líder situacional, pois se ajusta de acordo com os comportamentos e circunstâncias. Esta característica é extremamente positiva para a unidade em

estudo, pois segundo Hersey e Blanchard (1986 *apud* SÉRGIO *et al.*, 2018), enquadra-se no atual cenário contemporâneo e as demandas do ambiente.

Como contribuição acadêmica, destaca-se a importância deste tema em relação ao impacto causado no clima das unidades de ensino pelo estilo de liderança exercido, motivando ou desmotivando os colaboradores na busca por bons resultados. Desta forma, espera-se que este estudo possa subsidiar pesquisas futuras relacionadas ao assunto, desenvolvendo, ainda mais, os aspectos referentes à liderança.

Em relação à organização, há grande destaque para o interesse despertado sobre o tema, tanto pelos colaboradores quanto pela gestora. Vale destacar que a partir desta pesquisa, a equipe pôde conhecer e compreender os conceitos de clima organizacional e a sua importância na busca pelos resultados. Por outro lado, a gestora demonstrou o interesse em verificar os aspectos que hoje impactam na satisfação dos indivíduos para proporcionar melhorias no ambiente, enfatizando, assim, a importância da Administração e da Gestão Escolar para o pleno desenvolvimento da unidade escolar e a satisfação da equipe.

Como limitação, pode-se destacar: pouco tempo de trabalho na unidade de alguns colaboradores, que acabou interferindo em algumas respostas; a indisponibilidade de tempo, visto que era necessário interromper as

tarefas para realização da pesquisa; e também a dificuldade dos colaboradores em se referir à gestora, visto que a pesquisadora também faz parte do quadro de funcionários e, por isso, precisou estimulá-los e transmitir segurança quanto à confidencialidade e ética da coleta de dados.

Diante do exposto, visando contribuir com o desempenho dos colaboradores e proporcionar bons resultados para o CMEI Prof.^a Maria dos Navegantes Ramos, sugere-se a revisão dos aspectos que atualmente tornam o clima desfavorável, buscando alternativas para neutralizar os conflitos e engajar, ainda mais, os colaboradores. Também é de suma importância acrescentar ao regimento interno a elaboração de pesquisas de clima semestralmente, assim como realizar mais reuniões para repasse dos resultados, revelando aos colaboradores os resultados e as circunstâncias acerca do que os desmotivam para que ampliem seus pontos de vista.

Por fim, conclui-se que, mesmo com a necessidade de algumas mudanças, o estilo de liderar da gestora, que é o foco principal deste estudo, impacta positivamente no clima organizacional, tornando a equipe satisfeita, motivada e inspirada pela gestora. Porém, na percepção dos colaboradores, são necessárias mudanças nos fatores extrínsecos e intrínsecos citados anteriormente, para elevar, ainda mais, a motivação da equipe e melhorar o ambiente de trabalho.

REFERÊNCIAS

BONOME, J. B. V. **Princípios da administração**. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2009.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília: Presidência da República, 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 08 out. 2018.

BRASIL. **Lei n.º 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Lei de Diretrizes e Bases. Brasília: Presidência da República, 1996. Disponível em: <https://presrepublica.jusbrasil.com.br/legislacao/109224/lei-de-diretrizes-e-bases-lei-9394-96>. Acesso em: 22 out. 2018.

BRASIL. **Lei n.º 12.796, de 04 de abril de 2013**. Altera a Lei no 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional, para dispor sobre a formação dos profissionais da educação e dar outras providências. Brasília: Presidência da República, 2013. Disponível em: <https://presrepublica.jusbrasil.com.br/legislacao/1034524/lei-12796-13>. Acesso em: 18 out. 2018.

CEHELLA, A. **Estilos de liderança baseados nas competências e habilidades dos gestores da empresa Giassi & Cia Ltda**. 2010. 73 f. Monografia (Especialização em Gestão Empresarial) -

Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC, Criciúma, nov. 2010.

CHIAVENATO, I. **Teoria geral da administração**. 6. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002. v. 2.

CHIAVENATO, I. **Comportamento organizacional**. 3. ed. São Paulo: Manole, 2014.

CRAIDY, C.; KAERCHER, G. **Educação infantil: pra que te quero?** São Paulo Artmed, 2001.

FERREIRA, S. M. O papel do diretor de escola: contrapontos da administração e da gestão escolar. **Cadernos de Educação: Ensino e Sociedade**, Bebedouro-SP, 2 (1): 73-84, 2015.

HONORATO, H. G. **O gestor escolar e suas competências: a liderança em discussão**. Eixo temático 8 – A direção escolar: formação, profissionalização e democracia. AMPAE, Rio de Janeiro, 2012.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Técnicas de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Fundamentos da metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LÜCK, H. **A escola participativa: o trabalho do gestor escolar**. 5. ed. Petrópolis: Vozes, 2005.

LÜCK, H. **Dimensões da gestão escolar e suas competências**. 2. ed. Curitiba: Positivo, 2009.

LÜCK, H. **Gestão da cultura e do clima organizacional da escola**. Rio de Janeiro: Vozes, 2010. v. 5.

MATOS, J. G. R.; MATOS, R. M. B.; ALMEIDA, J. R. de. **Análise do ambiente corporativo**. Rio de Janeiro: E-PAPERS, 2007.

MCSHANE, S. L.; GLINOW, M. A. V. **Perspectiva transformacional da liderança**. Tradução de Luiz Claudio de Queiroz Faria. São Paulo: AMGH, 2013. Cap. 11.

MOL, A. L. R. *et al.* **Clima organizacional na administração pública**. Rio de Janeiro: FGV, 2010.
MOREIRA, E. G. **Clima organizacional**. Curitiba: IESD, 2012.

NAVEGANTES. **Lei complementar n.º 62 de 1º de abril de 2009**. Dispõe sobre a estrutura administrativa do poder executivo do município de navegantes e dá outras providências. Navegantes, Prefeitura Municipal, 2009. Disponível em: <https://leismunicipais.com.br/a/sc/n/navegantes/lei-complementar/2009/6/62/leicomplementar-n-62-2009-dispoe-sobre-a-estrutura-administrativa-do->

[poder-executivo-domunicipio-de-navegantes-e-da-outras-providencias](https://leismunicipais.com.br/a/sc/n/navegantes/lei-complementar/2009/6/62/leicomplementar-n-62-2009-dispoe-sobre-a-estrutura-administrativa-do-). Acesso em: 10 nov. 2018.

NAVEGANTES. **Lei complementar n.º 72 de 08 de janeiro de 2010**. Dispõe sobre o plano de carreira e a remuneração dos integrantes do magistério público municipal. Navegantes, Prefeitura Municipal, 2010. Disponível em: <https://leismunicipais.com.br/a/sc/n/navegantes/lei-complementar/2010/8/72/leicomplementar-n-72-2010-dispoe-sobre-o-plano-de-carreira-e-a-remuneracao-dos-integrantesdo-magisterio-publico-municipal?q=72%2F2010+>. Acesso em: 10 nov. 2018.

NAVEGANTES. **Lei complementar n.º 179, de 30 de abril de 2013**. Dispõe sobre o sistema municipal de ensino de navegantes. Navegantes, Prefeitura Municipal, 2013. Disponível em: <https://leismunicipais.com.br/a/sc/n/navegantes/lei-complementar/2013/17/179/lei-complementar-n-179-2013-dispoe-sobre-o-sistema-municipal-de-ensino-de-navegantes>. Acesso em: 16 nov. 2018.

OLIVEIRA, A. C. P. de. **Gestão, liderança e clima escolar**. Curitiba: Appris, 2018. Cap. 1, n.p.

PARO, V. H. **Gestão democrática da escola pública**. 4. ed. São Paulo: Cortez, 2017.

PEREIRA, A. P. **Uma liderança de valor**. São Paulo: Scortecci, 2017.

PESTANA, A. **Gestão e educação: uma empresa chamada escola**. Rio de Janeiro: Catedral das Letras, 2003.

POSSI, M. **Gerenciamento de projetos: guia do profissional, aspectos humanos e interpessoais**. Rio de Janeiro: Brasport, 2006. v. 2.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico**. 2 ed. Rio Grande do Sul: Editora Feevale, 2013.

RÉGIS FILHO, G. I. **Gestão do clima organizacional**. Itajaí: UNIVALI, 2010.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

ROMERO, T. R. de S. **Elas por elas: percursos autonarrados de educadoras**. São Paulo: Editora Cia do Ebook, 2015.

SAKAMOTO, C. K.; SILVEIRA, I. O. **Como fazer projetos de iniciação científica**. São Paulo: Paullus, 2014.

SÉRGIO, L. R. B. *et al.* A influência da liderança no clima organizacional. **Pesquisa & Educação a Distância**, n. 12, abr./jun. 2018. ISSN 2358-646x. Disponível em:

<http://revista.universo.edu.br/index.php?journal=2013EAD1&page=article&op=view&path%5B%5D=6570&path%5B%5D=3298>. Acesso em: 21 maio 2019.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. 23. ed. São Paulo: Cortez, 2007.

VARGAS, G. de O. P. **O cotidiano da administradora escolar**. São Paulo: Papyrus, 1993.

VASCONCELLOS, M. de N. M. de Barros. **Gestão de sistemas educacionais**. Curitiba: IESD, 2009.

YIN, R. K. **Estudo de caso, planejamento e métodos**. 5. ed. São Paulo: Bookman, 2015.



PROPENSÃO EMPREENDEDORA DOS ALUNOS E EX-ALUNOS DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DA FACULDADE SINERGIA

OLIVEIRA, Silmara Lucas de.
Graduada em
Administração
(SINERGIA).
Líder de Logística.
silmaraoliveira458@gmail.com

RANGHETTI, Martinho
Jacob.
Graduado em
Administração;
Especialização em Gestão
Financeira.
Professor da Faculdade
Sinergia. (SINERGIA).
Coautor.
martinho@sinergia.edu.br
<http://lattes.cnpq.br/0787436169120020>

OLIVEIRA, Silmara Lucas de;
RANGHETTI, Martinho Jacob.
Propensão empreendedora dos
alunos e ex-alunos do curso de
Administração da Faculdade
Sinergia. **REFS – Revista
Eletrônica da Faculdade
Sinergia**, Navegantes, v.11, n.18,
p. 43-56, jul./dez. 2020.

RESUMO

Baseado em um cenário de grandes transformações econômicas, políticas e tecnológicas e, conseqüentemente do mercado de trabalho, vem-se consolidando cada vez mais a necessidade de empreender. A partir desse contexto, estudos visam identificar o perfil empreendedor e os fatores motivacionais que influenciam na tomada de decisão. Considerando a formação acadêmica dos alunos, é fundamental verificar a influência da faculdade como catalisadora para a formação do empreendedorismo. Neste contexto, surge então a seguinte questão: quanto os alunos e ex-alunos do Curso de Administração da Faculdade Sinergia têm de propensão a empreender? Assim, este estudo tem como objetivo analisar a propensão empreendedora dos alunos e ex-alunos do Curso de Administração da Faculdade Sinergia. Trata-se de uma pesquisa quantitativa aplicada, por meio de questionário, visando garantir a acuracidade dos dados, além de suporte em autores como: Alencar e Moura (2016), Barreto e Nassif (201), Dolabela (2008), Lopes (2010), dentre outros. Do ponto de vista institucional, destacam-se algumas contribuições para o campo, como a adoção de mecanismos de apoio ao ensino, o que permite adotar prerrogativa do potencial formador da postura empreendedora dos alunos. Os resultados apontam que os alunos e ex-alunos do Curso de Administração da Faculdade Sinergia, têm propensão empreendedora.

Palavras-chave: Empreendedorismo. Ensino Superior. Motivação.

INTRODUÇÃO

Quando se fala em empreendedorismo, entende-se que a tendência é gerar mais empregos, aumentar a competitividade e movimentar a economia. Ao contrário do que muitas pessoas pensam, empreender vai muito além de juntar algum dinheiro e abrir o próprio negócio. O sucesso do empreendimento está intimamente ligado ao espírito empreendedor do indivíduo, e o ambiente em que ele vive, contribui para despertar o interesse em empreender. Mas quais fatores influenciam mais esta jornada empreendedora?

O empreendedorismo é tema de pesquisas que buscam identificar os fatores que influenciam os novos empreendedores e as causas que os levam ao sucesso ou fracasso. Mesmo o atual cenário econômico não sendo necessariamente favorável para o empreendedorismo, muitos jovens continuam buscando oportunidades para empreender e influenciar a economia de forma positiva, pois o empreendedorismo proporciona mudanças e melhorias na sociedade e sua estrutura, conforme aponta a pesquisa do *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM, 2017), que dos 23 milhões de empreendedores em fase inicial, 53% têm idade entre 18 e 34 anos. Ou seja, os jovens, cada vez mais, empreendem, alterando um comportamento histórico.

Historicamente, as crianças, adolescentes, jovens sempre foram incentivados a estudar muito e buscar as melhores oportunidades dentro de uma empresa já existente, e preferencialmente, de grande porte. Mas, felizmente, isto vem mudando, com o incentivo cada vez maior ao espírito empreendedor, gerando um ambiente favorável ao empreendedorismo.

Neste processo, as Instituições de Ensino Superior (IES) são agentes-chave no ecossistema empreendedor. Essa conexão gera efeitos positivos, tanto para a IES, recebendo apoio, desenvolvendo os alunos e instigando a inovação, quanto para o ecossistema em si, que se beneficia do conhecimento gerado e da mão de obra qualificada (SARFATI, 2017).

As IES além de serem fontes de informações e referência para os alunos que buscam empreender, também são responsáveis por desenvolver e lapidar as características dos alunos, como iniciativa de desenvolvimento empreendedor. Uma das iniciativas educacionais é a própria disciplina de Empreendedorismo, que é responsável pelo incentivo mais direto em relação aos alunos, tais como o ensino da base e planejamento de um negócio e sua viabilidade.

É possível perceber o quanto o cenário vem mudando e o quanto os jovens de hoje vêm buscando a sua oportunidade de estar à frente do próprio negócio. O papel das IES nessa fase é preparar os alunos para que desenvolvam as características comportamentais que serão responsáveis por liberar as competências empreendedoras. Surge então a seguinte questão: quanto os alunos e ex-alunos do Curso de Administração da Faculdade Sinergia têm de propensão a empreender?

Diante deste cenário, o presente trabalho tem como objetivo analisar a propensão empreendedora dos alunos e ex-alunos do Curso de Administração da Faculdade Sinergia. Como objetivos específicos foram estabelecidos: a) identificar a contribuição do Curso de Administração na formação de jovens empreendedores; b) mensurar o nível do empreendedorismo entre os alunos e ex-alunos; c) identificar as características empreendedoras dos alunos e ex-alunos.

A relevância deste trabalho se aplica tanto para os novos empreendedores, quanto para a Faculdade. Visto que o mercado está cada dia mais competitivo, o presente estudo pode auxiliar nas indicações de competências e habilidades que são responsáveis por agregar valor ao negócio e ao sucesso na carreira. Já para a Faculdade, será possível identificar em quais pontos ela pode se tornar mais influente nesse processo de tomada de decisão dos alunos empreenderem ou não, pois em muitos casos, o que falta são fatores de incentivo ou a falta de prática no negócio que acaba limitando as escolhas. Tanto a aprendizagem teórica,

quanto a prática são muito importantes dentro da Faculdade, e o seu papel é manter o ensino de acordo com as exigências do mercado e tornar os alunos preparados para enfrentá-lo.

Para atingir os objetivos, a pesquisa descritiva, com caráter predominantemente quantitativo, realizou a coleta de dados com a utilização de questionários aplicados aos alunos e ex-alunos do Curso de Administração da Faculdade Sinergia, desde a turma formada em

2015, utilizando, para isto, o Google Drive, no período de setembro a outubro de 2019, além de suporte em autores como: Alencar e Moura (2016), Barreto e Nassif (201), Dolabela (2008), Lopes (2010), dentre outros.

O trabalho está estruturado em Introdução, Fundamentação Teórica, Metodologia, Apresentação e Análise de Dados, Considerações Finais e Referências.

1 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo, retratam-se os conceitos e articulação teórica entre os autores que estabelecem os pilares do estudo do empreendedorismo, seu agente empreendedor e a educação empreendedora.

1.1 EMPREENDEDORISMO

Embora muitos acreditem que o campo do estudo do empreendedorismo seja de certa forma recente, os primeiros pensamentos sobre o conceito não são. É provável que a atividade seja tão antiga quanto o comércio e o intercâmbio de produtos na sociedade, todavia a ideia não era muito discutida. Apenas mediante o progresso dos modelos de mercado econômico, é que alguns estudiosos se interessaram por compreender melhor a dinâmica do empreendedorismo e estudá-la (LANDSTRÖM; HARIRCHI; ASTRÖM, 2012 *apud* VERGA; SILVA, 2014).

Dornelas (2014), afirma que o empreendedorismo é compreendido como atividade essencial no progresso econômico, já que possui relação com o surgimento de novas empresas e, embora pequenas, a geração de emprego, vem sendo fator positivo ao ramo econômico de mercado. Assim, o empreendedorismo é o vocábulo usado para caracterizar os indivíduos que possuam uma visão de transformar o seu ambiente de atuação, isto é, o envolvimento de pessoas no sentido de transformar ideias em oportunidades.

O empreendedorismo pode ser proveniente de uma oportunidade, em que uma

pessoa aproveita algum cenário propício para criar o seu negócio, ou por meio de um empreendedor visionário, que determina os caminhos para o seu negócio e sabe os objetivos que pretende alcançar com ele. Existe, ainda, o empreendedorismo proveniente da necessidade, em que pela falta de emprego ou por não estar satisfeito com as alternativas de trabalho, a jornada empreendedora surge como única opção (DORNELAS, 2014).

Além disso, é possível considerar, também, o empreendedorismo como um processo gerador de riqueza. A riqueza é criada por pessoas que admitem riscos, assumem compromisso e tempo com o seu negócio. Desse modo, o fato de empreender é um processo que demanda esforço, tempo e envolve riscos financeiros e sociais, que poderão ser recompensados pela satisfação econômica do empreendedor (HISRICH; PETERS; SHEPHERD, 2014).

Independente do começo da ideia empreendedora, considera-se que o ponto de partida é sempre a motivação, que apesar de ser diferente e particular para cada indivíduo, será sempre o que impulsionará devido aos incentivos. Ademais, Alencar e Moura (2016), apontam que, dentre as motivações que podem estimular alguém para desenvolver uma atividade, estão, principalmente: o desejo de não ter mais um patrão, ou seja, ser dono do seu próprio negócio e administrá-lo como achar melhor; a dificuldade de encontrar emprego, fazendo com que surjam muitos empregos informais, como forma de sobrevivência; a vocação, isto é, aquele indivíduo que sente a

necessidade de construir seu negócio devido a suas habilidades; e o desejo de fazer algo por si mesmo, o espírito empreendedor na prática.

Por isso, os motivos que levam o indivíduo a buscar o empreendedorismo são apontados na literatura como intrínsecos e extrínsecos ao mesmo, com base nas habilidades pessoais ou na espera por resultados. Mas, independente da característica que o motive, atualmente o empreendedorismo tem sido impulsionado pela economia de mercado, pois, apesar de questões como autonomia e independência, há uma coexistência com o cenário social e com o econômico (VALLE; CORRÊA; REIS, 2014).

O fato é que, haja vista os benefícios propostos pelo empreendedorismo, pesquisas começaram a ser feitas no sentido de compreender o perfil e as principais características que uma pessoa empreendedora precisa ter para que o seu negócio seja alavancado no sentido de gerar o retorno econômico esperado.

1.2 PERFIL E CARACTERÍSTICA DO EMPREENDEDOR

É possível perceber que a maioria dos grandes negócios surge por meio das inovações realizadas mediante o reconhecimento e a análise de oportunidades ou ideias. O empreendedor é aquele que tem como meta uma atividade autônoma, com o intuito de trabalhar com o que gosta, realizar seus sonhos e progredir financeiramente (MOREIRA, 1999). Entretanto, somente o desejo de ter o próprio negócio não é o bastante para que ele se concretize de maneira eficiente, é necessário que o empreendedor tenha as características e o perfil adequados ao cenário que irá adentrar.

Diversas características e comportamentos se enquadram no perfil empreendedor, destacando, por exemplo, a capacidade de correr riscos, ter iniciativa, capacidade de tomar decisões e ter bom planejamento (BARRETO; NASSIF, 2014).

Na compreensão de Uriarte (2000), o empreendedor é aquele indivíduo que está sempre criando, inovando, decidindo e agindo,

de maneira cíclica e contínua, independente da ordem. Assim, o indivíduo que empreende é, acima de tudo, o que tem a capacidade de desenvolver novos projetos, bem como assumir a responsabilidade pela condução de sua ideia até a formação do negócio e sucesso. O empreendedor está sempre no futuro, nunca no passado e, poucas vezes, no presente, busca o controle, encontra prosperidade nas transformações e vislumbra as oportunidades de modo natural. É estrategista, inovador, criador de métodos para entrar no mercado, não possui dificuldades em lidar com o desconhecido e faz com que as possibilidades se transformem em probabilidades.

Além disso, é possível citar como características de extrema importância para um empreendedor: ser auto eficaz, ou seja, ter domínio cognitivo da sua capacidade de execução de tarefas; persistência, pois o caminho do empreendedorismo tende a ter percalços e barreiras que podem desanimar o empreendedor; inovação, já que a mesma é um dos fatores essenciais para o desenvolvimento de um negócio; capacidade de liderança, ferramenta de extrema relevância na administração (HISRIC; PETERS; SHEPHERD, 2014).

Dentre os perfis de empreendedores, Dornelas (2015), aponta os principais: o empreendedor nato, aquele que já possui exemplos em sua família e já cresceu sendo visionário e otimista quanto aos negócios; o empreendedor que aprende, ou seja, aquele que esteve de frente com uma oportunidade e decidiu se dedicar ao próprio negócio; o empreendedor serial, que gosta tanto do empreendedorismo, que está sempre criando novos negócios, é dinâmico; o empreendedor corporativo, que normalmente são executivos que conhecem ferramentas corporativas e sabem se autopromover; o empreendedor social, aquele cuja missão de vida é auxiliar as pessoas, proporcionando um mundo melhor, está envolvido em causas humanitárias e são os únicos que não pensam tanto no patrimônio financeiro; o empreendedor por necessidade, isto é, aquela pessoa que perdeu seu status no mercado de trabalho e assume a opção de

trabalhar por conta própria; e, por fim, o empreendedor herdeiro, que assume o legado familiar com o objetivo de levar para frente o negócio.

Em relação ao empreendedor por necessidade, é válido ressaltar que este perfil pode ser proveniente de alguns fatores, a saber: necessidade de reconhecimento; o empreendedor que possui como característica principal o desejo por ser reconhecido devido às suas habilidades, qualidades e realizações; necessidade de independência, o indivíduo que preza por flexibilidade e controle de tempo no seu lado profissional; necessidade de liberdade, cuja característica principal é ter autonomia para as decisões; necessidade de segurança, aquele que sente que o meio empreendedor é o que lhe proporcionará maior certeza; e necessidade de autorrealização, provar para si mesmo que a empresa é o lugar em que as capacidades serão aplicadas e aperfeiçoadas (CIELO, 2001).

Ferreira, Santos e Serra (2010), explicam que todas as pessoas têm potencial para se tornarem empreendedoras. Assim, se algumas pessoas se tornam ou não empreendedoras, esse fato tem a ver com o ambiente, as experiências de vida e as escolhas pessoais. Portanto, para se tornar ou não um empreendedor de sucesso é importante desenvolver e acumular habilidades, experiências e contatos relevantes, além de aprimorar a capacidade crítica e de análise que permitam ter visão e aproveitar as oportunidades.

Desse modo, é possível, segundo os referidos autores, citar os seguintes pensamentos e ações proativas, que permitem que o empreendedor se antecipe aos problemas e aja de maneira preventiva na busca por soluções; predisposição para buscar novas oportunidades, ou seja, perceber quando uma oportunidade pode ser positiva ao seu negócio; perseverança e compromisso pessoal, pois o negócio passará por dificuldades e momentos turbulentos, exigindo que o empreendedor persevere em prol de conquistar os seus desejos. Por vezes, existe um envolvimento pessoal tão forte, que os obstáculos se tornam irrelevantes, e a busca por contatos com

pessoas de seu círculo favorece no sentido de ser fonte de informações, soluções e negociação (ALENCAR; MOURA, 2016).

Como aponta Bernardi (2003), frente ao universo que envolve toda a dinâmica empreendedora, é necessário que além das características apropriadas e perfis, o indivíduo tenha a consciência de que empreender, além de gerar custos econômicos, também demanda gasto emocional como, por exemplo, sacrifício pessoal, solidão, atritos, dentre outras que podem influenciar de acordo com o perfil do empreendedor. O mais importante é que ele esteja ciente dos diversos riscos que corre, mas que seu desejo e motivação pela construção do próprio negócio seja sempre maior.

Um melhor entendimento sobre os fatores que motivam o empreendedor é válido para explorar as ideias essenciais à tomada de decisão de empreender, pois em vários momentos os empreendedores tomam decisões sem clareza dos seus objetivos. Fillion (1999), afirma que depois da teoria de McClelland, foram gerados uma série de estudos a fim de identificar os traços frequentemente atribuídos ao empreendedor, conforme Quadro 1.

Quadro 1 - Características mais comumente atribuídas aos empreendedores.

| Características dos Empreendedores | | |
|------------------------------------|------------------------------------|--------------------------------------|
| Inovação | Otimismo | Tolerância a ambiguidade e incerteza |
| Liderança | Orientação para resultados | Iniciativa |
| Riscos Moderados | Flexibilidade | Capacidade de Aprendizado |
| Independência | Habilidade para conduzir situações | Habilidade na utilização de recursos |
| Criatividade | Necessidade de realização | Sensibilidade a outros |
| Energia | Autoconsciência | Agressividade |
| Tenacidade | Autoconfiança | Tendência a confiar nas pessoas |
| Originalidade | Envolvimento a Longo Prazo | Dinheiro como medida de desempenho |

Fonte: Hornaday (1982); Meredith, Nelson & Neck (1982); Timmons (1978) (*apud* FILION, 1999, p. 9).

Para McClelland (*apud* BARLACH, 2014, p. 275), “[...] o comportamento empreendedor é consequência das variáveis cognitivas do aprendizado social que são produto da história de cada indivíduo e que, por sua vez, regulam novas experiências ou as afetam”.

McClelland acrescenta, ainda, a descrição do comportamento empreendedor e da motivação para realização os seguintes elementos: o impulso para a excelência, ou seja, o alcance de um objetivo em relação a conjunto de padrões; o querer fazer bem um trabalho ou realizar algo importante; o desejo de responsabilidade pessoal para achar soluções para problemas; o gosto pelo feedback rápido sobre performance (de forma a ter elementos para o próprio aperfeiçoamento); o evitar aquilo que é muito fácil ou muito difícil; o não gostar do sucesso como produto do acaso; e a preferência por desafios que não estejam acima de suas capacidades (MCCLELLAND *apud* BARLACH, 2014, p. 275).

Na perspectiva de Carvalho e González (2006, p. 55), quanto mais

[...] elevadas forem as motivações empreendedoras, designadas por necessidade de independência ou autonomia, necessidade de desenvolvimento pessoal, percepção da instrumentalidade da riqueza e necessidade de aprovação, maior (menor) será a probabilidade do indivíduo ter uma intenção favorável relativamente à alternativa de criar a sua própria empresa.

Quanto maiores as motivações empreendedoras, maiores serão as chances de alunos tornarem-se empreendedores. De qualquer forma, a Faculdade tem influência na formação de novos empreendedores.

1.3 A INFLUÊNCIA DA FACULDADE NA FORMAÇÃO DO EMPREENDEDOR

Lopes (2010, p. 83), afirma que “as IES devem criar condições para que o aluno possa se desenvolver e incorporar as habilidades necessárias do complexo e disputado mundo de negócios em que vivemos. A visão pedagógica abrangente que esta formação integrada exige é interdisciplinar e participativa [...]”.

Nesta conjuntura, o empreendedor passa a ter uma função importante ao produzir outros empreendimentos e resultados favoráveis, tornando-se, dessa forma, crucial investir em sua capacitação. Para Souza e Guimarães (2005), formar o empreendedor engloba o ganho do conhecimento, aptidões, vivências, capacidade de inovação, com a finalidade de prepará-lo no sentido de aprimorar suas habilidades empreendedoras. Dessa forma, os autores declaram que essas necessidades propõem desafios às faculdades, ao segmento produtivo e ao Governo a determinarem outros

tipos de relações e a criarem métodos adequados.

Apesar de diversos estudos buscarem compreender quais são as particularidades ou capacidades necessárias para a formação do empreendedor, o aspecto mais importante incide em como desenvolvê-las e de que forma. Segundo Fillion (1991), formar o empreendedor provoca ideias variadas em profissionais, evidenciando a presença de correntes que afirmam que não se podem formar empreendedores com treinamento e, nota-se também, que se pode desenvolver competências, treinar atitudes e agregar conhecimentos.

Menezes (2007), afirma que o empreendedorismo é conhecimento pessoal, que estimulado pela motivação e inovação, procura o descobrimento vocacional, o entendimento de oportunidades e a formação de um projeto ideal de vida. Porém, na esfera acadêmica, os debates vêm se pautando que o empreendedorismo pode ser aprendido e que, para isto, o empreendedor necessita receber informações e capacidades que estejam associadas com aquilo que almeja concretizar.

De uma maneira geral, aprender e desenvolver são ações que se interligam, e a aprendizagem permite o processo interno de desenvolvimento, requisito fundamental para que aquela aconteça (OLIVEIRA, 2011).

Oliveira (2011), ainda complementa que o desenvolvimento é visto como um processo de maturação do homem, que permite a aprendizagem. O aprendizado, em contrapartida, ativa o processo de desenvolvimento, passando a ser um elemento integrante das funções psíquicas já consubstanciadas da pessoa.

Segundo Dolabela (2008), a inserção da ideia empreendedora nas faculdades é a primeira etapa para atingir uma meta maior que é a introdução de uma cultura onde haja prevalência de princípios, como combate à pobreza por meio do gerenciamento e distribuição de recursos, novas ideias, sustentabilidade e autonomia.

De acordo com Saes e Pita (2007), uma considerável parcela das universidades não capacitam os seus estudantes para serem empreendedores, com a finalidade de encararem o universo dos negócios. Para os autores, a implementação de aulas de empreendedorismo precisa ser planejada de maneira prática, sendo ensinado dinamicamente e que promova desafios aos estudantes, valendo-se de pesquisas de campo, atividades práticas e preservando uma relação com indivíduos que já utilizam o empreendedorismo.

Conforme Dolabela (2006), diferente do método tradicional, no método de ensino do empreendedorismo, os estudantes é que produzem o conhecimento, evidenciado pela ideia e pelo projeto de sua organização, uma coisa que não havia mais. Para o autor, o papel do educador é fazer da sala de aula um lugar onde os estudantes sejam motivados a produzir outros conhecimentos.

1.4 O PAPEL DO EDUCADOR

É fundamental conduzir aulas de maneira a não prejudicar o assunto técnico, mas os estudantes precisam saber da realidade do mercado e do universo dos negócios.

No caso do empreendedorismo, ministrar é algo além do que meramente passar conhecimento, de igual maneira que é feito com outras matérias, como Matemática e História, por não ser um assunto cognitivo, isto é, apenas um processo de conhecimento, que possui como objeto a informação do ambiente onde se vive e o que está guardado na memória. Empreendedorismo se refere a credos, cultura e princípios (SAES; PITA, 2007).

Compreende-se a ser empreendedor por meio do convívio com indivíduos que indicam, de forma positiva, os princípios empreendedores, como originalidade, mudança, persistência, liberdade, autossuficiência. São esses princípios que precisam ser aprimorados (DOLABELA, 2008).

Assim, é crucial que os educadores apresentem ações empreendedoras, as quais podem incentivar os alunos a colocarem em prática suas concepções e concretizarem suas metas. Berbel (2011), afirma que a implantação de métodos ativos pode beneficiar uma motivação independente, quando inserir o aumento do entendimento do discente de ser a origem da própria ação, ao serem evidenciadas oportunidades de problematização de circunstâncias envolvidas no planejamento escolar, de seleção dos conteúdos, de soluções prováveis para o desenvolvimento de respostas, ou resolução para os problemas que se evidenciam opções inovadoras, para a finalização da pesquisa, dentre outras possibilidades.

Berbel (2011), ainda esclarece que os métodos ativos usam a problematização como uma tática de ensino e/ou aprendizagem, com a finalidade de atingir e incentivar o aluno, porque frente ao problema, ele se contém, analisa, pensa, associa a sua história e passa a ressignificar seus descobrimentos. A problematização permite que o estudante entre em contato com a informação e a geração do conhecimento, especialmente com o intuito de resolver os problemas e proporcionar o seu próprio desenvolvimento.

Lopes (2010), afirma que os graduados estão bem mais preparados para o empreendedorismo. Neste cenário, os métodos e procedimentos pedagógicos podem incentivar o desenvolvimento de competências e habilidades empreendedoras nos alunos dos cursos de nível superior. Porém, é indispensável que o educador compreenda a necessidade de nivelar o ensino e práticas pedagógicas mais voltadas para a realidade do mercado e construa, cada vez mais, profissionais qualificados a suprir as demandas do mercado. Para Silva e Spanhol (*apud* ULBRICHT *et al.*, 2013), é necessário atentar-se não somente ao que o aluno já sabe, mas principalmente, ao que deve aprender, ou seja, preocupar-se em propiciar os meios para a geração de novo conhecimento.

2 METODOLOGIA

Ao ingressar no Curso de Administração entende-se que os alunos tenham expectativas em relação a empreendedorismo e a partir disso, busca-se entender a contribuição da Faculdade no desenvolvimento deste potencial. E assim, identificar também eventuais falhas e oportunidades do ponto de vista dos alunos, para que se fortaleça e transmita nos próximos anos.

O alcance de um objetivo traçado em pesquisa só obtém sucesso quando o método de pesquisa é apropriado ao estudo. Portanto, para realização deste, adotou-se uma metodologia de abordagem quantitativa, sendo o objetivo descritivo porque busca descrever e relatar as características comportamentais empreendedoras. A estratégia de abordagem é de um levantamento de determinado grupo de alunos. A análise quantitativa procura como o próprio nome já diz, quantificar os dados e aplicar alguma forma de análise estatística. Desta forma, baseiam-se em dados lineares, medições e análises.

Do objetivo traçado, a pesquisa descritiva é usada para descrever fenômenos existentes, situações presentes e eventos, identificar problemas e justificar condições, comparar e avaliar o que os outros estão desenvolvendo em situações e problemas similares, visando aclarar situações para futuros planos e decisões (GRESSLER, 2004). Compreende-se que os tipos de pesquisa citados acima se familiarizam com o tema central de estudo, o empreendedorismo.

A coleta de dados foi realizada por meio de questionário online, via plataforma Google Drive. Baseando-se em Pádua (2007), tanto o questionário quanto o formulário, por se constituírem de perguntas fechadas, padronizadas, são instrumentos de pesquisa mais adequados à quantificação, porque são fáceis de codificar e tabular, propiciando comparações com outros dados relacionados ao tema pesquisado.

A unidade de pesquisa foram os alunos e ex-alunos do Curso de Administração da Faculdade Sinergia, localizada em Navegantes-SC, e o levantamento de informações, por meio deste questionário, busca constatar características específicas dos estudantes, tais como, perfil empreendedor, intenção empreendedora e a influência do Curso de Administração, como critério na tomada de decisão.

De um modo geral, as pesquisas sociais envolvem populações com um número de elementos relativamente grandes. Não é o caso da presente pesquisa, pois a população é formada pelos alunos matriculados durante o segundo semestre de 2019, e os formados no Curso de Administração, entre os anos de 2015 e 2018. Por isto, resolveu-se aplicar o questionário a toda a população, razão pela qual não há que se falar em amostragem.

O questionário foi composto por 19 questões fechadas e sua aplicação foi realizada entre os meses de setembro e outubro de 2019.

A pesquisa foi enviada a todos alunos e ex-alunos que cursaram a disciplina de Projetos Empreendedores, entre os anos de 2015 e 2018, totalizando 112 alunos, bem como a 91 alunos matriculados nas diversas fases do segundo semestre de 2019, através dos e-mails cadastrados no sistema da Faculdade. Foram obtidas 33 respostas de ex-alunos e 68 de atuais.

Como durante o período de aplicação do questionário não havia retorno dos alunos matriculados nos demais períodos, foi solicitado à Coordenação do Curso, autorização para aplicação em sala de aula. Desta forma, os alunos dos 2º, 4º e 6º períodos responderam o questionário impresso que foi posteriormente, incluído no questionário online Google, facilitando a condensação dos resultados.

Os resultados da pesquisa são apresentados em formato de tabelas e textos explicativos com a finalidade de atingir os objetivos propostos pelo trabalho.

3 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo, apresentam-se o resultado dos questionários aplicados aos alunos e ex-alunos, bem como são efetuadas as análises pertinentes.

No cruzamento de dados entre alunos e ex-alunos, observou-se grande semelhança entre as respostas. Desta forma, optou-se por apresentar os dados de forma única, destacando nas análises, apenas quando há uma diferença mais significativa.

Para a apresentação dos resultados, seguiu-se o modelo aplicado no questionário de pesquisa, atribuindo um grau de concordância/discordância para cada questão, sempre utilizando a seguinte escala: 1 concordo totalmente, 2 concordo parcialmente, 3 discordo totalmente, 4 discordo parcialmente e 5 não sei/não soube responder.

Para responder cada objetivo específico desta pesquisa, foi criado uma seção no questionário, sendo ele dividido em 3 partes, que serão apresentadas em formato de tabela.

3.1 CONTRIBUIÇÃO DO CURSO NA FORMAÇÃO DE EMPREENDEDORES

O primeiro bloco de questões visa identificar a contribuição do Curso de Administração da Faculdade Sinergia na formação de jovens empreendedores, respondendo, desta forma, o primeiro objetivo específico da presente pesquisa.

A Tabela 1 apresenta os resultados das primeiras cinco questões.

Tabela 1 - Contribuição do curso na formação de empreendedores.

| Questões | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|---------|---------|--------|--------|----|
| O Curso de Administração desenvolve nos alunos as habilidades e competências empreendedoras? | 46,53 % | 49,50 % | 0,99 % | 2,97 % | 0% |
| O Curso de Administração influencia os alunos a seguirem carreira empreendedora? | 38,61 % | 54,46 % | 3,96 % | 3,96 % | 0% |

Fonte: Dados da pesquisa (2019). (continua)

Tabela 1 - Contribuição do curso na formação de empreendedores. (continuação)

| Questões | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---------|---------|---------|---------|--------|
| Os professores do Curso de Administração se preocupam em conciliar prática versus teoria? | 45,54 % | 39,60 % | 10,89 % | 3,96 % | 0% |
| Os professores estimulam os alunos a assumirem riscos? | 26,73 % | 48,51 % | 9,90 % | 11,88 % | 2,97 % |
| Os conhecimentos adquiridos prepararam os alunos para empreenderem? | 40,59 % | 50,50 % | 2,97 % | 4,95 % | 0,99 % |

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Analisando os resultados da primeira parte pesquisada, identificou-se que quando questionados se o curso de Administração desenvolve as habilidades e competências empreendedoras, tanto os alunos quanto os ex-alunos, responderam no geral de forma positivamente. As concordâncias totais somada às parciais indicam um percentual acima de 90%. Essa visão positiva dos pesquisados é importante para ressaltar o reconhecimento da qualidade do ensino na Faculdade Sinergia e para que a instituição tenha um feedback da potencialidade da sua metodologia, a fim de identificar necessidades de melhorias e realizar mudanças, se necessário. Lopes (2010), ratifica que cabe às IES a responsabilidade de preparar os alunos para a prática, aprimorando cada habilidade necessária do aluno para que seja um profissional de sucesso em meio à concorrência do mercado.

Relacionado à influência de seguir carreira empreendedora e a preocupação dos professores em conciliar prática versus teoria, a grande maioria dos pesquisados responderam positivamente. No entanto, os percentuais de discordância apontaram valores consideráveis, sendo esta uma oportunidade para que a Instituição se aprofundasse em analisar detalhadamente o seu papel nesse processo, como incentivador dessas escolhas.

No item 1.4 da fundamentação teórica, que foi dedicado ao papel do educador, ressalta-se a importância do incentivo aos alunos, não somente por meio de práticas pedagógicas

tradicionais, pois o grande desafio do educador com os alunos é criar um vínculo com a prática versus teoria. Nesse sentido, cabe ao educador propor métodos inovadores, seja a partir de seu próprio pensamento, ou sugestões dos seus alunos.

Ainda sobre o papel do educador, a próxima questão buscou identificar se os professores estimulam os alunos a assumirem riscos. Os resultados apontam opiniões bastante divididas em relação a essa questão. O percentual predominante foi positivo com os pesquisados concordando totalmente ou em partes. Porém, os percentuais de discordância ficaram também elevados e houveram pesquisados que não souberam ou não responderam a questão.

A partir desses resultados, verifica-se a necessidade de os professores buscarem novos métodos de incentivos para seus alunos, não importa quando nem onde, sempre será desafiador, mas ainda sim, é um fator muito importante para as instituições que buscam se destacar na formação de empreendedores. Assim, a atenção da IES deve estar voltada para a inovação, focando no que o aluno ainda precisa desenvolver e proporcionar os meios necessários para suprir essa lacuna (SILVA; SPANHOL *apud* ULBRICHT *et al.*, 2013).

Na última questão dessa tabela foi analisado se os conhecimentos adquiridos prepararam os alunos e ex-alunos para empreenderem. As respostas foram equilibradas e positivas, em sua maioria, com mais de 90% de concordância. No cruzamento de dados, os percentuais de discordância foram mais altos para os ex-alunos, o que aponta uma tendência de descontentamento depois de formados. É preciso, então, repensar o planejamento das aulas de empreendedorismo, de forma que elas sejam as mais práticas possíveis, inclusive, com troca de experiências com empreendedores. Isso significa aulas ministradas de forma dinâmica, que desafiam os alunos (SAES; PITA, 2007).

3.2 NÍVEL DE EMPREENDEDORISMO

Na Tabela 2, as questões buscam mensurar o nível de empreendedorismo dos alunos e ex-alunos, respondendo, desta forma, o segundo objetivo específico da presente pesquisa.

Tabela 2 - Nível de empreendedorismo dos alunos e ex-alunos.

| Questões | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|------------|------------|------------|------------|-----------|
| Meu objetivo sempre foi empreender. | 24,75 % | 33,66 % | 16,83 % | 21,78 % | 2,97 % |
| Resolvi empreender depois de ingressar na faculdade. | 17,82 % | 31,68 % | 10,89 % | 30,69 % | 8,91 % |
| Ao ingressar no curso de Administração, já possuía um empreendimento. | 11,88 % | 6,93 % | 12,87 % | 62,38 % | 5,94 % |
| Depois de ingressar no curso de Administração, iniciei um empreendimento. | 13,86 % | 11,88 % | 8,91 % | 60,40 % | 4,95 % |
| Sinto-me a vontade para trocar minha estabilidade por uma oportunidade de empreender. | 23,76 % | 32,67 % | 15,84 % | 22,77 % | 4,95 % |

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

A partir dos resultados apresentados nessa tabela, identifica-se que a maior parte, sendo 58,41% dos pesquisados, ao ingressar no Curso de Administração já tinha como objetivo empreender. O percentual de pesquisados que resolveram empreender, depois de ingressar na Faculdade, também ficou elevado, somando um total de 49,50%.

Em relação a já possuir um empreendimento, ao ingressar no Curso de Administração, ou iniciar um empreendimento, após ingressar na Faculdade, o maior percentual ficou em discordância, apontando, assim, que a maioria dos pesquisados não são empreendedores, embora a grande maioria tenha o objetivo de empreender. Essa diferença se associa à motivação individual de cada um. Para Alencar e Moura (2016), como já abordado, dentre os aspectos motivacionais que estimulam os indivíduos a desenvolverem uma atividade, destacam-se, principalmente: o sonho de ser dono do seu próprio negócio, não responder a um patrão, administrar de acordo com o seu próprio planejamento e gestão do seu próprio tempo, o desejo de ser independente e de

crescer por si próprio, o espírito empreendedor na prática.

Na última questão da Tabela 2, pode-se observar que a maioria dos pesquisados se sentem à vontade para trocar sua estabilidade por uma oportunidade de empreender. Identificou-se, também, um nível relevante de discordância. Esse percentual auxilia as questões anteriores, onde se constatou que a maioria dos alunos não são empreendedores, mas possuem a vontade de empreender, porém não se sentem à vontade para trocar sua estabilidade. Em relação ao percentual de concordância positiva, acredita-se que o impedimento de empreender esteja relacionado a questões além de arriscar estabilidade. Acredita-se que sejam questões financeiras, burocráticas, encontrar uma ideia que se conecte e queira criar um negócio, ou outros pretendem iniciar um empreendimento mais tarde.

3.3 CARACTERÍSTICAS EMPREENDEDORAS

As informações apresentadas a seguir possibilitam analisar as características empreendedoras, respondendo, desta forma, o terceiro objetivo específico da pesquisa.

Tabela 3 - Características empreendedoras dos alunos e ex-alunos.

| Características | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|------------|------------|-----------|------------|-----------|
| Sou capaz de liderar pessoas. | 50,00 % | 41,30 % | 4,35 % | 2,17 % | 2,17 % |
| Sou capaz de assumir responsabilidades. | 28,26 % | 67,39 % | 2,17 % | 2,17 % | 0,00 % |
| Sou capaz de arriscar estabilidade por algo novo. | 39,13 % | 43,48 % | 4,35 % | 10,8 7% | 2,17 % |
| Sou capaz de inovar. | 45,65 % | 45,65 % | 2,17 % | 6,52 % | 0,00 % |
| Sou capaz de identificar oportunidades. | 43,48 % | 52,17 % | 4,35 % | 0,00 % | 0,00 % |

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Analisando a Tabela 3, que buscava identificar as características empreendedoras de alunos e ex-alunos, percebe-se que a afirmação 'Sou capaz de liderar pessoas', tem resultado bastante semelhante, em torno de 90% concordam parcial ou totalmente com a afirmativa, corroborando o que afirmam Hisrich, Peters e Shepherd (2014), que consideram a

liderança de extrema relevância na Administração.

Situação semelhante ocorre na segunda característica, 'Sou capaz de assumir responsabilidades'. Nessa mesma linha de raciocínio, a segunda característica ficou acima dos 90%, somando a concordância total e parcial, sendo a característica que mais se destaca em os alunos. No cruzamento de dados, verificou-se que se tratando dos ex-alunos, o cenário permanece positivo, apontando uma diferença percentual de menos de 1%.

Para a característica 'sou capaz de arriscar estabilidade por algo novo', as respostas positivas predominam na pesquisa com os alunos também. Comparado aos ex-alunos, existe uma pequena diferença nas concordâncias positivas. Essa questão teve o menor percentual registrado, e nela, foi possível notar que, mesmo depois de formados, os pesquisados ainda mantêm o receio de arriscar sua estabilidade por algo novo.

A quarta característica, que questiona a capacidade de inovar em percentuais positivos, ficou semelhante aos percentuais identificados com os ex-alunos. O percentual dos ex-alunos se destaca por ter o maior percentual de concordância total, o que indica que os alunos, depois de formados, mostram-se mais capazes de inovar.

A última característica, que se refere a identificar oportunidades, apresenta-se mais positiva para os alunos, pois mais de 50% responderam que concordam totalmente em ser capazes de identificar oportunidades.

De modo geral, a maioria dos pesquisados, tanto alunos quanto ex-alunos, obtiveram percentuais semelhantes de concordância e discordância. Sendo a maior parte em percentuais positivos, entende-se que a população estudada apresenta, sim, características empreendedoras e dentre elas, destaca-se a capacidade de assumir responsabilidades, que é apontada por Barreto e Nassif (2014), como uma das características que se destacam no perfil empreendedor.

3.4 PERFIL DOS PESQUISADOS

Quanto ao perfil pessoal dos pesquisados, identificou-se que a maioria era do gênero feminino, que totalizou 57%. Quanto à idade, os dois gêneros tinham a idade média de 24 anos.

Em relação ao ano de formação, 55% dos pesquisados eram ex-alunos e 45% ainda são alunos.

Sobre o perfil profissional, apenas 4% são empreendedores, sendo eles, ex-alunos

formados em 2018 e 2017, com tempo médio, no seu cargo atual, de 1 a 3 anos, ou seja, empreenderam depois de formados. São funcionários de empresa privada, 40% dos pesquisados, destes, 18%, estão na sua ocupação atual de 1 até 3 anos. Do total geral de pesquisados, 38% estão em cargos de nível tático, e a renda mensal mais evidente, ficou até 3 salários mínimos, sendo 75% dos pesquisados.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo desta pesquisa foi analisar a propensão empreendedora dos Alunos e Ex-alunos do Curso de Administração da Faculdade Sinergia, por meio de um questionário dividido em três seções, para responder cada objetivo específico desta pesquisa.

De acordo com as respostas obtidas, sobre a contribuição do curso na formação de empreendedores, de forma geral a metodologia utilizada pelos professores contribui na formação do empreendedor. No entanto, no que diz respeito à influência de seguir carreira empreendedora e a preocupação em conciliar prática versus teoria, apresentou níveis consideráveis de discordância. Nesse ponto, sugere-se adaptar mudanças e trabalhar com mais prática de implantação, gerenciamento de empresas e problemas reais, como a participação dos alunos em empresas juniores. Acredita-se que a participação na administração de uma empresa real, prepararia os alunos em nível elevado de empreender e resolveria a questão de conciliar a prática versus teoria.

As respostas sobre o nível de empreendedorismo dos alunos e ex-alunos, revelaram que a maior parte dos pesquisados tem como objetivo empreender, porém ainda trabalham como funcionários em empresas privadas. De forma geral, pode-se dizer que a questão seja, apenas, de tempo, para que se tornem os empreendedores no futuro. Percebeu-se, também, a partir das respostas, que a maioria dos alunos e ex-alunos se sentem à vontade em trocar sua estabilidade por uma

oportunidade de empreender. No entanto, os percentuais de discordância nessa questão foram elevados, um impedimento para os pesquisados que responderam negativamente em relação a trocar sua estabilidade por algo novo. Esse fato está ligado à questão de os professores estimularem os alunos a assumirem riscos. Conforme visto anteriormente, as opiniões ficaram bastante divididas, desta forma ressalta-se a importância de incentivar os alunos com novos métodos. Sugere-se, nesse ponto, induzir os alunos a trabalharem de forma independente e mais ativa, desde o início do Curso de Administração.

Como exemplo, tem-se a disciplina Estudos de Casos e Jogos Empresariais, que é ofertada na última grade, ou seja, no último período do curso. Nessa disciplina, os alunos praticam mais a Administração de uma empresa e as tomadas de decisões. Esse tipo de prática aplicada em outras disciplinas e mais cedo no curso, fortaleceria a capacidade dos alunos em tomar decisões e lidar com os seus resultados.

A situação observada em relação a características empreendedoras confirma que a maioria dos pesquisados possuem as mesmas. Analisando o cenário geral e as respostas positivas nas questões para identificar a contribuição do curso e nível de empreendedorismo, pode-se afirmar que essas características foram desenvolvidas e aperfeiçoadas, no decorrer do Curso de Administração.

Pode-se, assim, perceber, por meio das questões aplicadas, que os objetivos desta pesquisa foram respondidos de forma positiva, e que os alunos e ex-alunos do Curso de Administração da Faculdade Sinergia, têm propensão ao empreendedorismo.

Referente às questões com níveis consideráveis de discordância, no que diz respeito à contribuição do Curso de Administração, o presente estudo pode contribuir, sugerindo, por exemplo, estudos de reformulação da grade curricular, adequando os novos alunos à realidade e desafios do empreendedorismo.

REFERÊNCIAS

- ALENCAR, C. M. M. de; MOURA, A. A. de. **Empreendedorismo**. INTA - Instituto Superior de Teologia Aplicada. Pró-Diretoria de Inovação Pedagógica. Sobral, 2016. Disponível em: <http://md.intaead.com.br/geral/empreendedorismo/pdf/Empreendedorismo.pdf>. Acesso em: 07 maio 2019.
- BARLACH, L. Comportamento empreendedor: um estudo empírico baseado no referencial de McClelland. **RECAPE - Revista de Carreiras e Pessoas**, São Paulo, v. 4, n. 3, p. 272-281, set./out./nov./dez. 2014. Disponível em: <http://revistas.pucsp.br/index.php/ReCaPe/article/viewFile/21837/16082>. Acesso em: 24 abr. 2019.
- BARRETO, J. C.; NASSIF, V. M. J. O Empreendedor Líder e a Disseminação da Orientação Empreendedora. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, São Paulo, v. 16, n. 51, p. 180-198, abr./jun. 2014. Disponível em: http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:aYX6CZmKZ5cJ:rbgn.fecap.br/RBGN/article/download/1422/pdf_61+&cd=1&hl=pt-BR&ct=clnk&gl=br. Acesso em: 24 abr. 2019.
- BERBEL, N. A. N. As metodologias ativas e a promoção da autonomia de estudantes. **Semina: Ciências Sociais e Humanas**, Londrina, v. 32, n. 1, p. 25-40, jan./jun. 2011. Disponível em: <http://www.uel.br/revistas/uel/index.php/seminasoc/article/view/10326/0>. Acesso em: 09 maio 2019.
- BERNARDI, L. A. **Manual de empreendedorismo e gestão: fundamentos, estratégias e dinâmicas**. São Paulo: Atlas, 2003.
- CARVALHO, P. M. R. de.; GONZÁLEZ, L. Modelo explicativo sobre a intenção empreendedora. **Comportamento Organizacional e Gestão**, Portugal, v.12, n.1, p. 43-65, 2006.
- CIELO, I. D. **Perfil do pequeno empreendedor: uma investigação das características empreendedoras nas empresas de pequena dimensão**. 2001. 128 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC, Florianópolis, 2001.
- DOLABELA, F. **O Segredo de Luísa**. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.
- DOLABELA, F. **Oficina do empreendedor**. Rio de Janeiro: Sextante, 2008.
- DORNELAS, J. C. de A. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. 5 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.
- DORNELAS, J. C. de A. **Empreendedorismo na prática: mitos e verdades do empreendedor de sucesso**. 3. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2015.
- FERREIRA, M. P.; SANTOS, J. C.; SERRA, F. R. **Ser empreendedor: pensar, criar e moldar a nova empresa**. São Paulo: Saraiva, 2010.
- FILION, L. J. O planejamento do seu sistema de aprendizagem empresarial: identifique uma visão e avalie o seu sistema de relações. Tradução de Gledson Luiz Coutinho. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 31, n. 3, p. 63-71, jul./set. 1991. Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-75901991000300006&script=sci_arttext&tlng=pt. Acesso em: 09 maio 2019.
- FILION, L. J. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 34, n. 2, p. 5-28, abr./jun. 1999.
- GEM. **Empreendedorismo no Brasil - 2016**. Simara Maria de Souza Silveira Greco (coord.). Curitiba: IBQP, 2017. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/GEM%20Nacional%20-%20web.pdf>. Acesso em: 07 maio 2019.
- GRESSLER, L. A. **Introdução à pesquisa: projetos e relatórios**. São Paulo: Loyola, 2004.
- HISRICH, R. D.; PETERS, M. P.; SHEPHERD, D. A. **Empreendedorismo**. 9. ed. Porto Alegre: Bookman, 2014.
- HONORATO, G. **Conhecendo o Marketing**. Barueri: Manole, 2004.

LOPES, R. M. A. **Educação empreendedora:** conceitos, modelos e práticas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

MENEZES, R. MTC – Uma metodologia para boas práticas de formação empreendedora. **COBENGE**, XXXV Congresso Brasileiro de Educação em Engenharia. 2007. Disponível em: <http://www.abenge.org.br/cobenge/arquivos/12/artigos/14-Robert%20Kalley%20Menezes.pdf>. Acesso em: 25 abr. 2019.

MOREIRA, B. L. **Ciclo de vida das empresas:** uma análise do desenvolvimento e do comportamento das organizações. São Paulo: STS, 1999.

OLIVEIRA, M. K. **Vygotsky aprendizado e desenvolvimento:** um processo sócio histórico. São Paulo: Scipione, 2011.

PÁDUA, E. M. M. **Metodologia da pesquisa:** abordagem teórico-prática. 13. ed. Campinas: Papyrus, 2007.

SAES, D. X.; PITA, F. H. S. Empreendedorismo no Ensino Superior: uma abordagem teórica. *Maringá Management: Revista de Ciências Empresarias*, v. 4, n. 2, p. 33-41, jul./dez. 2007. Disponível em: <http://www.maringamanagement.com.br/index.php/ojs/article/view/84>. Acesso em: 25 abr. 2019.

SARFATI, G. Universidades devem ser espaços de conexões para o empreendedorismo. **Endeavor Brasil**. 28 jul. 2017, atual. 29 jul. 2017. Disponível em: <https://endeavor.org.br/ambiente/diferencas-regionais-e-universidades-como-hub-veja-o-que-revelou-o-maior-mapeamento-empreendedorismo-brasil/>. Acesso em: 30 mar. 2019.

SILVA, A. R. L. da; SPANHOL, F. J. Do pensar criativo à prática inovadora no EAD. *In: ULBRICHT, V. R. et al. (org.). Contribuições da criatividade em diferentes áreas do conhecimento*. São Paulo: Pimenta Cultural, 2013.

SOUZA, E. C. L.; GUIMARÃES, T. de A. (org.) **Empreendedorismo:** além do plano de negócios. São Paulo: Atlas, 2005.

STAKE, R. E. **Pesquisa qualitativa:** estudando como as coisas funcionam. São Paulo: Artmed, 2011.

URIARTE, L. R. **Identificação do perfil intraempreendedor**. Dissertação (mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico. 2000. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/78206/174612.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 07 maio 2019.

VALLE, G. M. V.; CORRÊA, V. S.; REIS, R. F. dos. Motivações para o Empreendedorismo: Necessidade Versus Oportunidade? **RAC**, Rio de Janeiro, v. 18, n. 3, art. 4, pp. 311-327, maio/jun. 2014. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rac/v18n3/v18n3a05.pdf>. Acesso em: 07 maio 2019.

VERGA, E.; SILVA, L. F. S. da. Empreendedorismo: evolução histórica, definições e abordagens. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 3, n. 3, p. 3-30, 2014. Disponível em: <https://www.regepe.org.br/regepe/article/view/161>. Acesso em: 07 maio 2019.



MACEDO, Alexssandro Proença.
Graduado em Administração (SINERGIA).
alexssandromacedo@gmail.com

ANDRADE, Cristiana Rennó de Oliveira.
Graduada em Administração; Especialização em Docência do Ensino Superior; Mestre em Engenharia de Produção. Professora da Faculdade Sinergia. (SINERGIA).
Coautora.
cristianarenno@yahoo.com.br
<http://lattes.cnpq.br/6163764362007014>

MACEDO, Alexssandro Proença; ANDRADE, Cristiana Rennó de Oliveira. A terceirização de serviços na Administração Pública - estudo desta aplicação no Ministério Público do Estado de Santa Catarina. **REFS – Revista Eletrônica da Faculdade Sinergia**, Navegantes, v.11, n.18, p. 57-69, jul./dez. 2020.

A TERCEIRIZAÇÃO DE SERVIÇOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA-ESTUDO DESTA APLICAÇÃO NO MINISTÉRIO PÚBLICO DO ESTADO DE SANTA CATARINA

RESUMO

Este artigo abordará sobre o serviço de terceirização aplicado no Ministério Público de Santa Catarina, na Comarca de Itajaí, um órgão que trabalha diretamente com o público de diversas classes sociais, fazendo valer as leis que regem nosso país, a favor de cada cidadão. Como objetivo principal pretende-se entender o grau de percepção do MPSC dos serviços terceirizados que ali ocorrem, quanto à qualidade do serviço prestado, aos resultados obtidos, a partir deste, suas vantagens e desvantagens, e como ocorre o controle das funções. Logo, esta pesquisa se propõe a verificar a seguinte questão: os profissionais deste órgão, de grande importância na legislação pública, aprovam os serviços oferecidos pela empresa terceirizada contratada? Assim, visa analisar se o serviço prestado pela empresa Orbenk, para devidas funções, está tendo uma avaliação positiva na percepção dos profissionais concursados que ali trabalham. Nessa perspectiva, será aplicado estudo documental sobre a temática, com base em autores como: Fitzsimmons e Fitzsimmons (2014); Lovelock, Wirtz, e Hemzo (2011) e Slack *et al.* (2013) e um questionário que tem como resultado a análise dos colaboradores quanto ao serviço desenvolvido, e possibilidades de melhorias para ampliar os resultados obtidos pelo órgão nesta situação. Os dados obtidos, a partir dos materiais de pesquisa, apresentaram boa avaliação do que foi questionado, e a partir do PLS, comprovada a consistência do instrumento de pesquisa, com exceção do serviço prestado na secretaria, que demonstrou necessidade de maior profundidade e especificidade de estudo.

Palavras-chave: Terceirização. Administração Pública. Ministério Público de Santa Catarina.

INTRODUÇÃO

A realidade em que o mundo empresarial apresenta, mostra-se cada vez mais dinâmico. Sendo assim, o excesso de compromisso e os gastos cotidianos fazem com que empresas de áreas rurais e urbanas busquem caminhos rápidos, práticos e de fácil acesso para funcionalidades que se mostram em segundo plano na rotina cotidiana, e a solução estratégica utilizada para resolver esta questão é a aplicação do que se conhece como terceirização.

A terceirização se define como a transferência de um serviço de uma empresa a um funcionário ou equipe, contratado por outra. Neste caso, a empresa contratada fica responsável pela execução das tarefas feitas por seu funcionário para a empresa contratante e também pelo pagamento de salários e encargos do mesmo. Com isso, a contratante compra o trabalho prestado pela empresa, em vez de contratar um funcionário para esta função.

Embora a redução de custos proporcionada por esta ação seja clara, ao terceirizar, a empresa pode estar buscando além de bom investimento, qualidade especializada, extensão de conhecimento promovido pela parceria, e maiores benefícios sobre a atividade desenvolvida. Contudo, a terceirização tem seus riscos na sua aplicação, quando realizada sem cautela, como a exposição de dados importantes, limitação da capacitação interna das funções entregues a terceiros, maior dificuldade quanto ao controle sobre a qualidade, dependência no fluxo de trabalho.

Estas circunstâncias positivas e negativas são estudadas pelas contratantes na sua relação com a terceira, após estas decidirem internamente a sua resposta para a seguinte questão: o que a empresa deveria fazer e o que deveria comprar? (SLACK *et al.*, 2013). Esta questão está vinculada à necessidade das empresas de ter apoio externo para certas ações e o que ela pode provar de mérito próprio para fazê-lo. Um exemplo desta questão são os bancos que contratam empresas de segurança

por não verem a necessidade de criar um setor de segurança integrado à empresa para execução de suas atividades.

No setor público, esta atividade também é comum, pois como os órgãos promovem extensas ações no dia a dia, que exigem investimento em pessoas especializadas em diversas áreas, investimento em estrutura qualificada para execução dos processos e gastos com materiais de uso diário, necessários para execução das atividades de servidores públicos, há uma necessidade clara do uso de terceiros para algumas funções no ambiente administrativo, parlamentar e judiciário. Tudo isso com o intuito de reduzir custos diretos, tempo gasto com burocracia na contratação de colaboradores preparados para devidas funções e buscar qualidade especializada nas áreas de atuação dos terceiros no ambiente público.

O MPSC (Ministério Público de Santa Catarina) com suas 111 comarcas, defende os interesses da sociedade nos casos que envolvam órgãos, bens, serviços, verbas, áreas ou interesses do Estado de Santa Catarina (MPSC). Como um órgão defensor das leis, para executar esta tarefa, utiliza-se de promotores de justiça, assessores, assistentes, técnico de informática e estagiários de administração e direito, e colaboradores terceirizados em funções diferentes. Os serviços terceirizados utilizados neste órgão executam tarefas que têm por objetivo facilitar a condução das atividades de interesse público. Para esta missão, o MPSC contratou através de licitações os serviços oferecidos pela Orbenk, empresa esta conceituada há 33 anos no mercado, atuando com grandes empresas, como a BMW, Univille e Floripa Airport. Logo, esta pesquisa se propõe a verificar a seguinte questão: os profissionais deste órgão, de grande importância na legislação pública, aprovam os serviços oferecidos pela empresa terceirizada contratada?

Neste projeto será aplicada uma pesquisa com abordagem qualitativa resultante de um estudo de caso exploratório, vindo de análises documentais com base em autores como:

Fitzsimmons e Fitzsimmons (2014); Lovelock, Wirtz, e Hemzo (2011) e Slack *et al.*(2013) e questionários aplicados aos colaboradores, com o objetivo geral de entender o grau de percepção do MPSC dos serviços terceirizados que ali ocorrem, quanto à qualidade do serviço prestado, aos resultados obtidos, a partir deste, suas vantagens e desvantagens, e como ocorre o controle das funções. Para tanto, elencou-se os seguintes objetivos específicos: a) realizar mapeamento das funções executadas pelos terceiros; b) desenvolver, a partir resultados de meios de pesquisa, uma análise referente à satisfação do MPSC, em relação aos serviços apresentados pelos terceirizados; c) avaliar as vantagens e desvantagens do Ministério Público com esta aplicação.

Para este estudo, o objeto de pesquisa será o Ministério Público de Santa Catarina (MPSC), na Comarca de Itajaí, localizado na rua Uruguai, número 222, no Centro de Itajaí, local este que diariamente atende a dezenas de pessoas com necessidades diferentes de suporte para obtenção de seus direitos por lei. Sendo este um órgão que trabalha diretamente

com o povo, sua importância como local de pesquisa se faz pela necessidade de dinamismo em suas ações. Com isso, a utilização de terceiros se aplica para qualificar os setores, melhorar o ambiente de trabalho, e como resultado, ter um melhor atendimento aos cidadãos.

Esta pesquisa vem contribuir para os acadêmicos com um estudo que mostra as consequências da terceirização de serviço na prática em um órgão público, com seus pontos positivos e negativos, e suas devidas consequências diretas e indiretas nas empresas públicas. Este tipo de análise pouco se encontra no campo de estudos administrativos, mesmo sendo uma prática comum executadas nos órgãos. Faz-se importante destacar também, no âmbito social, pois este projeto mostra um meio de trabalho para a população, que em alguns casos, até promove preparação e treinamento, e assim, possibilita que até pessoas que possuem estudos incompletos e/ou conhecimentos pouco amplos, possam estar no mercado de trabalho e ganhar seu devido salário.

1 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para compor a base teórica da pesquisa, serão abordados os temas a respeito da terceirização, terceirização na administração pública, qualidade no serviço público.

1.1 TERCEIRIZAÇÃO

A necessidade das empresas de qualificar a sua produção quanto ao tempo de resposta, nível de exigência de qualidade, processo de produção, tendo como objetivo atender um público cada vez mais exigente, independente da área, as obriga a priorizar atividades em seus devidos ramos, o que ocasionou o surgimento da terceirização, que é

[...] a transferência de parte do processo produtivo de uma empresa, a contratante, que passaria a ser feita por outra organização (normalmente classificada como pessoa jurídica) – a contratada ou “terceirizada”. A ideia é que a contratante passaria a focar as atividades em que seria especializada, deixando de realizar aquelas menos importantes

para seus propósitos. A contratada, por sua vez, teria justamente nessas áreas o seu foco, ou seja, seria supostamente especializada nas atividades que foram sujeitas à terceirização. Quando bem realizada, os resultados dessa reengenharia seriam o aumento na qualidade de produtos, serviços e maior eficiência (FILGUEIRAS; CAVALCANTE, 2015, n.p.).

A terceirização trouxe para as empresas contratantes uma menor necessidade de focarem no seu fluxo de serviço como um todo, apenas na sua linha produtiva que leve a sua atividade-fim, e a empresa contratada fica com áreas de atuação específicas que pode se qualificar e apresentar melhores resultados. Com a sua importância e utilidade, cada vez maior dentro das empresas, os funcionários terceiros estão aos poucos tendo a valorização de sua função pelo mercado, e perante as leis trabalhistas. Neste sentido:

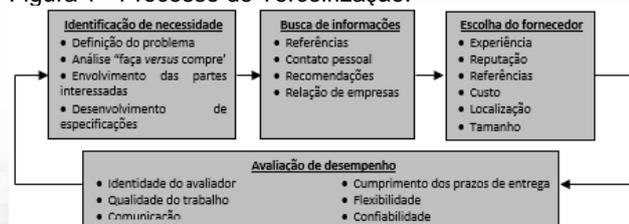
Para o Direito do Trabalho terceirização é o fenômeno pelo qual se dissocia a relação econômica de trabalho da relação jurstralhista que

Ihe seria correspondente. Por tal fenômeno insere-se o trabalhador no processo produtivo do tomador de serviços sem que se estendam a este os laços justralhistas, que se preservam fixados com uma entidade interveniente. A terceirização provoca uma relação trilateral em face da contratação de força de trabalho no mercado capitalista: o obreiro, prestador de serviços, que realiza suas atividades materiais e intelectuais junto à empresa tomadora de serviços; a empresa terceirizante, que contrata este obreiro, firmando com ele os vínculos jurídicos trabalhistas pertinentes; a empresa tomadora de serviços, que recebe a prestação de labor, mas não assume a posição clássica de empregadora desse trabalhador envolvido (DELGADO, 2017, p. 502).

A decisão de terceirizar passa por variados fatores, e por este motivo, Slack *et al.* (2013, p. 101) cita que “organizações em diferentes circunstâncias com diferentes objetivos, provavelmente, tomam diferentes decisões”. Diante desta questão, Fitzsimmons & Fitzsimmons (2014) elaboraram uma linha de raciocínio sobre o processo de terceirização, tal como apresentado na Figura 1, que consiste em identificação da necessidade, busca de informações, escolha do fornecedor e avaliação de desempenho.

A terceirização, como conhecemos atualmente, surgiu durante a 2ª guerra mundial, devido à necessidade de expandir a produção armamentista nas fábricas dos Estados Unidos. Com isso, se exigiu foco direcionado dos colaboradores assalariados contratados nas suas tarefas. Logo se viu a necessidade de se responsabilizar tarefas secundárias das empresas a outros, os chamados ‘Terceiros’. Atividades como limpeza e conservação, passaram a ser prioridade das empresas especializadas para estas funções.

Figura 1 - Processo de Terceirização.



Fonte: Fitzsimmons & Fitzsimmons (2014, p. 329).

Em outros períodos históricos, antes da 2ª Guerra Mundial, ocorreram atividades prestadas por terceiros, porém não poderíamos conceituá-las como terceirização de maneira clara, pois somente a partir deste marco histórico, é que temos a terceirização interferindo de maneira

ampla na sociedade e na economia. Após este período, as empresas terceirizadas foram ganhando área e sofrendo grande aprimoramento com o tempo.

No Brasil, embora a terceirização tenha surgido em meado da década de 70, com o modelo de produção Toyotista e a implementação dos círculos de controle da qualidade nas grandes empresas, foi durante os anos 90, a partir da expansão deste modo de produção por todos os setores da economia brasileira, que este tipo de atividade ganhou as empresas em todo o país, já que este modelo se utiliza do plano de *Just-in-time*, e aplicações rigorosas voltadas para o controle de qualidade, o que exigia qualificações específicas em certos setores que as empresas não possuíam internamente.

Desde então, a terceirização vem ganhando espaço com o passar do tempo e atualização das leis que regem este trabalho. Segundo IBGE, em estudo feito em seu último censo em 2015, 22% dos trabalhadores de carteira assinada são de funcionários das mais de 100 mil empresas terceirizadas no mercado, e na opinião de especialistas de Recursos Humanos, estes números tendem a crescer ainda mais. Logo, com este constante crescimento do uso dos terceirizados nas empresas, faz-se importante comprovar que esta prática traz valores que vão além do financeiro, mostrando, assim, a importância que este tipo de trabalho vem recebendo se faz satisfazendo a todos os envolvidos.

1.2 TERCEIRIZAÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Com o intuito de reduzir ao máximo os gastos nos órgãos públicos, o governo foi, ao longo do tempo, gerando estatais e privatizando funções de grau secundário nos locais de serviço público. Este processo se iniciou nos anos de 1960 com a edição do Decreto-Lei n.º 200/67, que estabelecia diretrizes para a reforma administrativa, com o objetivo de o poder público descentralizar a execução de suas atividades. A partir da leitura do presente Decreto-Lei, art. 10, § 7º, fica claro que nessa

época, havia no governo a preferência em terceirizar as atividades-meio do Estado:

A execução das atividades da Administração Federal deverá ser amplamente descentralizada.

[...]

§ 7º Para melhor desincumbir-se das tarefas de planejamento, coordenação, supervisão e controle e com o objetivo de impedir o crescimento desmesurado da máquina administrativa, a Administração procurará desobrigar-se da realização material de tarefas executivas, recorrendo, sempre que possível, à execução indireta, mediante contrato, desde que exista, na área, iniciativa privada suficientemente desenvolvida e capacitada a desempenhar os encargos de execução (BRASIL, 1967, Art. 10).

Embora em 1970, a Lei n.º 5645 definia alguns serviços que poderiam ser contratados por meios indiretos (transporte, conservação, custódia, operação de elevadores, limpeza e outras assemelhadas), foi a partir de 1993, que o governo brasileiro começou a propor leis para formalizar a terceirização na administração pública, com a edição da Lei de Licitações e Contratos, que foi um ponto fundamental para se viabilizar a terceirização, pois determina as normas gerais para a contratação de serviços pelo Estado, reafirmando a sua legalidade.

No mesmo ano de 93, no enunciado n.º 331/1993, estabeleceu-se a responsabilidade subsidiária do tomador de serviços em caso de inadimplência das obrigações trabalhistas, inclusive para a União, (destaca-se que em 2010, o que houve foi objeto de Ação Declaratória de Constitucionalidade da Lei n.º 8.666/1993, suspendendo essa responsabilização da administração pública).

A partir destas leis consolidadas, em 1995, foram estabelecidas as diretrizes e a concepção de um Estado gerencial, no qual a privatização e a terceirização ganham um espaço cada vez maior, o que ocorre até os dias atuais. O mais recente movimento do governo junto a esta questão ocorreu em 2017, após a aprovação da reforma trabalhista, mais especificamente da Lei de n.º 13.467/17:

Considera-se prestação de serviços a terceiros a transferência feita pela contratante da execução de quaisquer de suas atividades, inclusive sua atividade principal, à pessoa jurídica de direito privado prestadora de serviços que possua capacidade econômica compatível com a sua execução (BRASIL, 2017, Art. 4º-A).

Esta lei trata da reforma da terceirização, que a partir deste momento foi autorizada a ação de terceiros, tanto no trabalho meio, quanto no trabalho fim de uma empresa, o que estende o uso de colaboradores terceirizados para todas as atividades das empresas contratantes. O resultado deste novo movimento do governo será o aumento da atividade terceirizada em praticamente todas as áreas.

1.3 QUALIDADE NO SERVIÇO PÚBLICO

Quando se trata de serviço, é preciso entender que a qualidade é vista de várias maneiras, sendo que sua avaliação depende do tipo de serviço que é oferecido e, conseqüentemente, pelo tipo de cliente que recebe este serviço.

A qualidade é algo que muda de pessoa para pessoa, cada um tem a sua percepção de qualidade acerca de um produto ou serviço. A qualidade é a capacidade de satisfazer uma necessidade ou desejo de alguém, logo o serviço com qualidade é aquele que deixa o cliente satisfeito. A qualidade nos serviços acontece quando a organização tem capacidade de oferecer serviços superiores não só para clientes, mas também para funcionários e proprietários, assim percebe-se que a qualidade não envolve apenas clientes externos, mas todos que atuam na empresa. (CABRAL, 2006 *apud* ALENCAR; RODRIGUES; FIGUEIREDO, 2016, p. 7).

O serviço oferecido na administração pública exige um alto nível de qualidade por lidar diretamente com os cidadãos, buscando a satisfação de cada pessoa na resolução de suas necessidades e demandas cotidianas. Seja de maneira direta ou indireta com o seu cliente, o colaborador de um órgão público, no exercício de sua função, deve mostrar competências que demonstrem o valor de seu trabalho, e que enfim, leve a resultados positivos no fluxo de ações do setor público. Segundo Silva (2015, p. 14), “[...] é importante que as organizações aprimorem o nível de atendimento de seus colaboradores constantemente, utilizando meios para atrair e reter os seus clientes [...]”.

Para avaliar o nível do serviço oferecido pelos colaboradores da empresa Orbenk, esta pesquisa se propõe a avaliar os fatores apresentados por Lovelock, Wirtz e Hemzo (2011):

- **Confiabilidade:** capacidade de realizar o serviço prometido com segurança e precisão;
- **Responsabilidade:** disposição para ajudar clientes e prestar serviço imediato;
- **Credibilidade:** valor em sua reputação e em suas ações junto aos clientes;
- **Competência:** capacidade e conhecimento requeridos para realizar o serviço;
- **Cortesia:** educação, respeito, consideração e simpatia do pessoal de contato;
- **Empatia:** facilidade de aproximação, ouve os clientes, os mantém informados com uma linguagem que eles possam entender e se esforça para entender as necessidades dos clientes.

Os fatores apresentados definem os pontos que influenciam nos resultados esperados por consumidores (comunidade atendida no Ministério Público de Santa Catarina), pelos assessores, promotores, juízes e demais comissionados que trabalham em prol da população. Para que o suporte seja feito com qualidade, os terceiros estão adequados nos setores apresentados no Quadro 01.

Quadro 1 - Setores dos terceirizados no MPSC da Comarca de Itajaí.

| Setor | Funcionários | Procedimento |
|-------------|--------------|---|
| Atendimento | 1 | Atendimentos de visitantes bem como encaminhamento para a triagem ou para as devidas promotorias, conferir documento de identificação, realizar atendimento telefônico, auxiliar no controle de entrada e saída de documentos, e outras atividades relacionadas a função. |

Fonte: Dados da pesquisa (2019). (continua)

2 METODOLOGIA

Concluída a revisão da literatura acerca da terceirização e seus aspectos na gestão pública, apresenta-se a metodologia escolhida para responder ao problema e aos objetivos de pesquisa.

Tendo em vista que o objetivo geral é entender o grau de percepção do MPSC dos serviços terceirizados, a pesquisa em questão se caracteriza como estudo aplicado exploratório, que como citado por Rauen (2015,

Quadro 1 - Setores dos terceirizados no MPSC da Comarca de Itajaí. (continuação)

| Setor | Funcionários | Procedimento |
|---------------|--------------|---|
| Copa | 1 | Servir café e alimentos diversos para as promotorias e zelar pela organização e limpeza da copa do órgão público. |
| Correios | 2 | Realizar correio interno; controlar entrada e saída de documentos; executar consultas de servidores e membros quanto a ramais internos e telefones externos e outras informações correlacionadas. |
| Limpeza geral | 2 | Manter os setores do órgão público limpo e organizado, higienizando sempre que necessário, e repor materiais de higiene nos banheiros quando necessário. |
| Zeladoria | 1 | Realizar limpeza preventiva de bebedouros e ar-condicionado, troca de lâmpadas, reabastecimento de água e copos descartáveis dos bebedouros, e manutenção básica quando necessário. |

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Considerando todos os dados apresentados até o presente momento, este artigo se propõe a avaliar se os setores apresentados estão com o seu funcionamento de acordo com a necessidade do órgão público, já que estes funcionam somente com colaboradores terceirizados.

p. 562), “[...] é essencial para uma definição mais precisa de um objeto de estudo. Nela, especificam-se questões ou pontos críticos, são estabelecidos contatos iniciais para o trabalho de campo e localizam-se informantes e fontes de dados necessários para o estudo”.

Quanto à abordagem, a pesquisa classifica-se como quantitativa, que segundo Murro e Beuren (2016), “[...] é vista como tradução por tudo aquilo que pode ser

quantificado, ou seja, ela traduz em números as opiniões e informações para então, obter a análise dos dados e, com isso chegar a uma conclusão”. Logo, é utilizada a abordagem quantitativa para a coleta de dados oriundos de um questionário junto à contratante, e qualitativa para a análise dos dados apresentados nos materiais de estudo, visando à resolução da questão problema.

Quanto aos materiais de estudo apresentados posteriormente no apêndice 01, o questionário elaborado de acordo com a escala de Likert de cinco pontos, tem por objetivo analisar a visão do órgão público quanto aos servidores terceiros que ali se encontram. “População é o conjunto de elementos que possuem uma característica em comum a ser investigada; enquanto a amostra é uma parte

representativa desta população” (RAUEN, 2015, p. 559). Logo, para a coleta de dados da pesquisa, foram considerados como população, profissionais comissionados e concursados que se propuseram a participar (20 pessoas), que executam suas funções no Ministério Público de Santa Catarina, localizado na comarca de Itajaí.

A análise será feita a partir do Smart PLS, que segundo Hair Jr. *et al.* (2013, p. 9) é uma técnica de estimação do modelo de regressão linear, baseada “[...] na decomposição das matrizes de variáveis resposta e de covariáveis, sendo considerada uma ferramenta padrão para modelagem de relações lineares entre medições multivariadas”. Esta técnica será utilizada para consistência do instrumento de pesquisa e estudo dos dados quanto a correlações e especificidades.

3 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Os dados coletados, a partir dos materiais de estudo, propõem-se a responder à questão problema de presente artigo. Para tanto foi aplicado um questionário, a partir do programa Microsoft Forms, dado sua facilidade de acesso aos respondentes e também sua apresentação de resultado qualificada, mostrou-se indispensável para análise dos fatores que influenciam na avaliação dos serviços terceirizados. Foi baseado na fundamentação teórica dos estudos apresentados por Lovelock, Wirtz e Hemzo (2011), no livro Marketing de serviços: pessoas, tecnologia e estratégia, que levaram as questões avaliativas utilizadas como material de coleta de dados, conforme mostra o Quadro 2, que também exibe uma justificativa de cada ponto apresentado nesta tabela.

Quadro 2 - Pesquisa de Avaliação de Percepção sobre serviço terceirizado.

| Avaliação de Satisfação | | |
|-------------------------|---|--|
| Fatores | Fundamentação Teórica | Justificativa |
| Confiabilidade | Capacidade de realizar o serviço prometido com segurança e precisão | Trata-se da confiança dos meios utilizados pelos terceiros de executar seus serviços e, por consequência, os resultados esperados. |

Fonte: Adaptado de Lovelock, Wirtz, e Hemzo (2011). (continua)

Quadro 2 - Pesquisa de Avaliação de Percepção sobre serviço terceirizado. (continuação)

| Avaliação de Satisfação | | |
|-------------------------|---|---|
| Fatores | Fundamentação Teórica | Justificativa |
| Responsabilidade | Disposição para ajudar clientes e prestar serviço imediato | Trata-se do tempo de resposta que os terceiros apresentam para executar seus trabalhos. |
| Credibilidade | Valor em sua reputação e em suas ações junto aos clientes | Trata-se da confiança transmitida pelo terceiro em seu ambiente de trabalho, principalmente na relação com os clientes (público-geral). |
| Competência | Capacidade e conhecimento requeridos para realizar o serviço | Trata-se da avaliação das habilidades e conhecimentos apresentados pelos terceirizados durante a execução de seus trabalhos. |
| Cortesia | Educação, respeito, consideração e simpatia do pessoal de contato | Trata-se de entender o nível de respeito e sintonia entre os terceiros e os servidores. |
| Empatia | Facilidade de aproximação, ouve os clientes, os mantém informados com uma linguagem que eles possam entender e se esforça para entender as necessidades dos clientes. | Trata-se de analisar se a comunicação entre os terceiros e os servidores é clara e coerente com as necessidades estabelecidas. |

Fonte: Adaptado de Lovelock, Wirtz, e Hemzo (2011).

A seguir, serão apresentadas as limitações da pesquisa, a validação dos dados, a tabulação da pesquisa por meio de gráficos e a conclusão dos resultados.

3.1 LIMITAÇÃO DE PESQUISA

Antes de apresentar os resultados, destacam-se como limitação da aplicação da pesquisa os seguintes pontos:

a) a dificuldade de acessibilidade aos respondentes da pesquisa, devido ao excesso de trabalho por estes em suas respectivas funções, o que limitou o número de participantes;

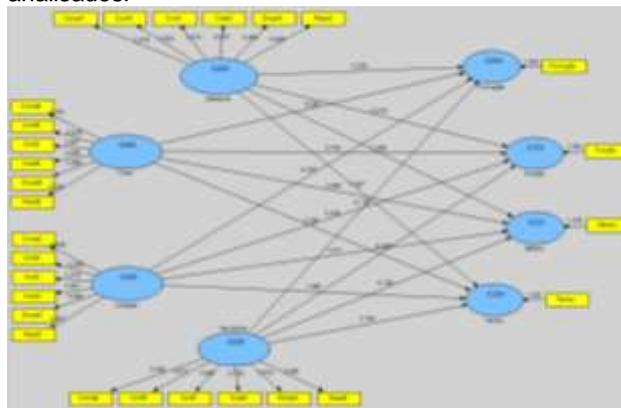
b) cancelamento de entrevista com o gerente da empresa Orbenk, o que limitou o material de pesquisa, o campo de visão e amplitude de clareza da importância dos resultados da pesquisa.

Tais fatores não interferem nos resultados, todavia trazem limites quanto ao aprofundamento da pesquisa.

3.2 VALIDAÇÃO DOS DADOS

Com a coleta concluída, inicia-se a validação dos dados coletados, através do Smart PLS, que, segundo Bido e Silva (2019, n.p.), “[...] é uma técnica “flexível” capaz de estimar modelos complexos [...] por isso, tem uma grande “sintonia” com as pesquisas do campo de saber apontadas e com a natureza dos problemas e dos dados provenientes de relações sociais humanas.” Esta técnica está evidente na Figura 2 para se demonstrar a relevância dos fatores apresentados no questionário de pesquisa.

Figura 2 - Teia de dados para validação dos constructos analisados.



Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Além da validação, o Smart PLS mostrou que a formação acadêmica possui menor influência em relação a outros fatores de percepção. O Quadro 3 exibe os resultados obtidos, a partir da teia dos dados coletados. Os resultados dos parâmetros abaixo mostram a veracidade do questionário quanto aos setores que foram avaliados (destaca-se que para a leitura dos dados, quanto mais próximo de 1,0, mais este valor tem relevância no estudo).

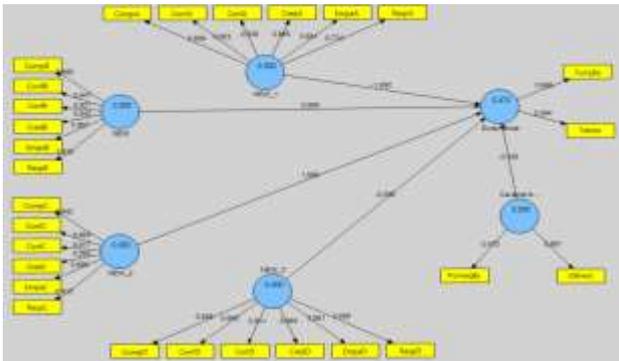
Quadro 3 - Critério de Qualidade, resultante da teia de dados do SmartPLS.

| | AVE | Confiabilidade composta | Alfa de Cronbach |
|-------------------|----------|-------------------------|------------------|
| Copa | 0,805285 | 0,961098 | 0,95244 |
| Limpeza | 0,80913 | 0,962109 | 0,953972 |
| Secretaria | 0,774293 | 0,953627 | 0,951087 |
| Zeladoria | 0,762441 | 0,950496 | 0,941087 |

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

A Figura 3 mostra estudos mais profundos sobre os dados e deixa clara uma questão que surgiu durante as análises: que o setor de secretaria (NEW_3 na imagem), mostra inconsistências, e que por isso, necessita de estudos mais específicos, algo a se recomendar ao Ministério Público para qualificar, ainda mais, este local. Tal situação é explicada por Bado e Silva (2019, n.p.) como uma variável moderadora, que “[...] fortalece ou enfraquece a relação entre uma variável independente [...] e uma variável dependente [...]”.

Figura 3 - Teia de dados para estudo de fatores aplicados na pesquisa.

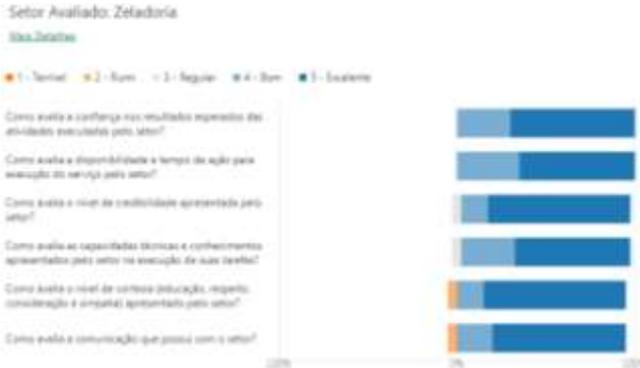


Fonte: Dados da pesquisa (2019).

3.3 GRÁFICO DE DADOS

Finalizada a validação, agora são avaliados os resultados obtidos do questionário aplicado através do Microsoft Forms. Considera-se viável verificar os resultados que a plataforma apresenta dado sua clareza nos gráficos 1, 2, 3 e 4.

Gráfico 1 - Avaliação de percepção da zeladoria do Ministério Público.

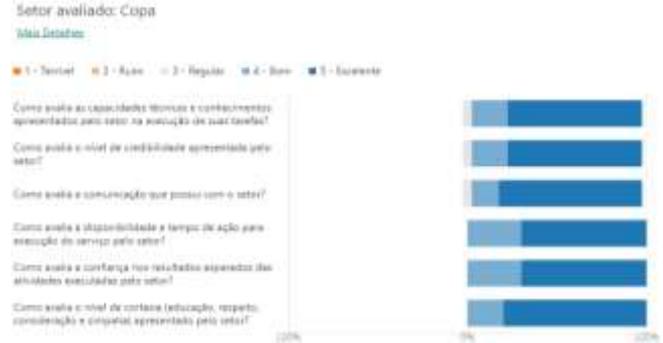


Fonte: Dados da pesquisa (2019).

O Gráfico 1 mostra os resultados da percepção quanto aos profissionais da zeladoria do MPSC. Com exceção dos 5% ruim, nas questões sobre cortesia e comunicação, e 5% de regular, nas questões referentes à credibilidade e competência, os resultados se mostram altamente positivos.

Mais adiante, o Gráfico 2 apresenta excelentes resultados da percepção quanto aos profissionais responsáveis pela copa, sendo que o menor grau de avaliação é de 5% regular na relação de comunicação, credibilidade e competência.

Gráfico 2 - Avaliação de percepção da copa do Ministério Público.



Fonte: Dados da pesquisa (2019).

A percepção dos comissionados e concursados sobre a limpeza geral representada no Gráfico 3, apresentou-se resultados positivos, apesar de ter os menores índices entre bom e excelente. Em todos os fatores analisados, obtiveram resultados entre 5 e 10% de avaliação, dado como regular, e ainda, 5% de avaliação referentes à comunicação e cortesia, dado como ruim.

Gráfico 3 - Avaliação de percepção da limpeza geral do Ministério Público.



Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Corroborando, o Gráfico 4 trata dos resultados da pesquisa de percepção em relação à secretaria, e seus resultados mostraram-se altamente positivos, mesmo que nos fatores confiabilidade, comunicação e competência obtiveram 5% como regular. Este último setor avaliado merece destaque, pois sua importância no fluxo de trabalho do Ministério Público é maior que os outros analisados, uma vez que este setor executa funções que afetam diretamente os serviços de promotores e assessores do órgão público, como por exemplo, a triagem da população atendida no prédio.

Gráfico 4 - Avaliação de percepção da secretaria do Ministério Público.



Fonte: Dados da pesquisa (2019).

3.4 CONCLUSÃO DOS RESULTADOS

Os resultados deste estudo tiveram como conclusão uma avaliação positiva por parte dos servidores, dado ao alto índice de aprovação dos setores em todos os fatores apresentados como pontos de análise, o que demonstra que são satisfatórios os trabalhos que os terceirizados entregam durante o dia a dia e que investimento para aplicar seus serviços no órgão público é válido.

Neste sentido, é perceptível que as tarefas são executadas, na sua maioria, com grande qualidade. Qualidade significa satisfazer uma necessidade ou desejo de alguém (CABRAL, 2006 *apud* ALENCAR; RODRIGUES; FIGUEIREDO, 2016,), então, destaca-se que essa percepção sobre qualidade é intrínseca, ou seja, cada pessoa tem a sua percepção de qualidade acerca de um produto ou serviço. Sendo assim, vale salientar fatores de percepção já utilizados neste estudo, com olhar de outros autores, para ilustrar a tabulação dos resultados da pesquisa:

a) Confiabilidade – levando em consideração que se trata da probabilidade de que um ‘sistema’ responda positivamente àquilo que se espera por um determinado tempo e diante de determinadas condições (MARTINS, 2005), a confiabilidade é um fator de grande importância no relacionamento entre os envolvidos. Neste estudo, se mostrou um fator altamente positivo em todos os setores avaliados, apesar da avaliação regular de 5% nos setores de limpeza e secretaria;

b) Responsabilidade - definido pelo dicionário online de português como o "dever de

se responsabilizar pelo próprio comportamento ou pelas ações de outrem [...]”, é um fator básico para estes serviços aplicados no Ministério Público. Tal fator, com exceção de 10% detectados no setor de limpeza geral, obteve resultados beirando a excelência na pesquisa aplicada;

c) Credibilidade - significa “[...] estabelecer relações interpessoais em que o outro se sente confortável em concordar ou discordar de suas ideias e escolhas” (MARTINS, 2015, n.p.). Sendo o local de estudo um órgão público, esse fator é de suma importância e deve ser levado em consideração já na seleção dos funcionários. Os resultados da pesquisa revelam que somente a secretaria possui 100% de resultado positivo na percepção dos respondentes. Nos outros setores, 5% se apresentam como regular e 95% entre bom e excelente;

d) Competência - é um fator técnico relevante, uma qualidade imprescindível para os funcionários do MPSC, local deste estudo, dada a importância do órgão. Trata-se de “[...] saber agir responsável e que é reconhecido pelos outros. Implica saber como mobilizar, integrar e transferir os conhecimentos, recursos e habilidades, num contexto profissional determinado” (LE BOTERF, 1995 *apud* FLEURY; FLEURY, 2001, p. 187). Nesse contexto, apesar do resultado positivo da pesquisa, todos os setores apresentaram uma percepção regular entre 5% e 10%;

e) Cortesia - é um fator de grande relevância onde a relação com outras pessoas é algo intenso e contínuo no ambiente. Lerner (2017, n.p.) afirma, nesse sentido, que ser cortês é “[...] dar prioridade à maneira de expressão, ação e gestos de outrem e esperar o momento oportuno para expor e defender suas convicções, concordando ou discordando gentilmente”. A pesquisa aponta que, apesar de todos os setores apresentarem resultados entre bom e excelente em 95% a 100%, chama a atenção o resultado de 5% para ruim, relativos aos setores de limpeza e zeladoria, o que exige cuidados e ações para a busca de excelência;

f) Empatia - entendido como “[...] a habilidade de se imaginar no lugar de outra pessoa ou ainda a compreensão dos sentimentos, desejos, ideias e ações de outro

indivíduo”, por França (2017, n.p.), trata-se de um fator crucial para qualquer ambiente profissional onde ocorre ligação direta entre setores e seus trabalhos, já que interfere na relação social e profissional dos colaboradores. Nesta pesquisa, este fator se mostra com resultado positivo entre 90% e 95% dos setores, regular em 5% de todos estes e 5% ruim apenas no setor de limpeza geral.

Ao aprofundar os dados, destaca-se o baixo índice de avaliações entre terrível e

regular, já que nenhum dos pontos questionados apresentou índices maiores que 10% neste nível de avaliação.

No geral, a percepção apresentada pelos respondentes do órgão público, localizado em Itajaí, só demonstra o que é claro a toda população, que busca solução para questões que assolam seu dia a dia, pois ao chegar ao local, é sentido o excelente clima organizacional e que o fluxo de serviço executado ali, flui com naturalidade.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo foi elaborado através de etapas bem definidas, desde o princípio: seleção dos objetos e objetivo de estudo, conhecimento bibliográfico dos objetos estudados, pesquisa qualitativa dos objetos em busca da resposta da questão-problema, validação dos dados da pesquisa, discussão dos objetivos geral e específicos e análise dos resultados obtidos.

Além dos resultados do estudo, esta pesquisa acadêmica traz um entendimento de sua importância não somente por ter viés baseado no que ocorre no dia a dia, como também por ser um campo de estudo ainda pouco devidamente explorado pelos administradores estudiosos, visto o raso conteúdo contundente sobre o tema nos materiais utilizados por acadêmicos e profissionais para engrandecer seu conhecimento e agregar valor a suas ações diárias.

A partir dos estudos, entende-se que a aplicação dos serviços promovidos por terceiros mostra-se necessária para que se tenha o fluxo fluído de trabalho do MPSC, em Itajaí, como ocorre em tantos outros locais públicos, com o objetivo de que a instituição mantenha o foco na execução das tarefas que se propõe a fazer à sociedade. Sendo assim, as funções secundárias efetuadas no órgão, revelam ser interessantes se executadas por empresas que preparam seus colaboradores, treinando-os e, conseqüentemente, qualificando-os para as tarefas com a propriedade e o devido cuidado que se faz necessário, mostrando como

resultado o tempo de execução e a qualidade apresentada.

Apesar de limitações como dificuldade de acessibilidade aos respondentes da pesquisa, devido ao excesso de trabalho, Cancelamento de entrevista com o gerente da empresa Orbenk, o que limitou o material de pesquisa, o campo de visão e amplitude de clareza da importância dos resultados da pesquisa e a limitação de material teórico sobre o tema que não permitiu expansão dos fatores a serem avaliados no questionário de pesquisa, esta pesquisa se conclui com saldo positivo, visto que se atingiu o objetivo geral, a percepção do MPSC sobre os serviços terceirizados demonstra-se satisfatório. Assim como a questão-problema desta pesquisa também foi respondida, pois existe uma clara aprovação dos servidores em relação ao trabalho executado pela empresa terceirizada Orbenk, por meio de seus funcionários.

Para se chegar a esta conclusão, se explorou um ambiente de trabalho de grande importância, que está vinculada de maneira direta e/ou indiretamente ao cotidiano de todo cidadão. Contudo, análises mais complexas mostraram que este instrumento não chegou a ter informações concretas sobre o setor de secretaria, conseqüência de sua importância no órgão público, e que mostra necessidade de pesquisas mais específicas para este setor quanto à percepção da qualidade na execução dos trabalhos.

E mais que isso, explorou, pelo menos um pouco, da realidade dos trabalhadores terceirizados e o que se espera de seus serviços prestados. Além disso, deixa como contribuição a importância de se fazer anualmente pesquisas

deste tipo, pelos órgãos públicos, com o objetivo de buscar aprimorar setores que têm influência no sistema como um todo, entendendo que os trabalhos feitos nestes locais são consequências destes fatores estudados.

REFERÊNCIAS

BIDO, D. de S.; SILVA, D. da. SmartPLS 3: Especificação, estimação, avaliação e relato. **Administração: Ensino e Pesquisa**, vol. 20, núm. 2, 2019. Disponível em: <https://www.redalyc.org/jatsRepo/5335/533559666009/html/index.html>. Acesso em: 20 nov. 2019.

BRASIL. **Decreto-Lei n.º 200, de 25 de fevereiro de 1967**. Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências. Brasília: Presidência da República, 1967. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del0200.htm. Acesso em: 03 abr. 2019.

BRASIL. **Lei n.º 13.467, de 13 de julho de 2017**. Altera a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), aprovada pelo Decreto-Lei n.º 5.452, de 1º de maio de 1943, e as Leis n.º 6.019, de 3 de janeiro de 1974, 8.036, de 11 de maio de 1990, e 8.212, de 24 de julho de 1991, a fim de adequar a legislação às novas relações de trabalho. Brasília: Presidência da República, 2017. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/l13467.htm#:~:text=LEI%20N%C2%B4%2013.467%2C%20DE%2013%20DE%20JULHO%20DE%202017.&text=Alterar%20a%20Consolida%C3%A7%C3%A3o%20das%20Leis,%C3%A0s%20novas%20rela%C3%A7%C3%B5es%20de%20trabalho. Acesso em: 03 abr. 2019.

CABRAL, B. A. Qualidade no Atendimento. Niterói, 2006. In: ALENCAR, T. C. de S. B. D.; RODRIGUES, M. N. D.; FIGUEIREDO, F. J. S. de. A qualidade do atendimento no serviço público. **ENEGEP**, XXXVI Encontro Nacional de Engenharia de Produção, João Pessoa/PB, de 03 a 06 out. 2016.

DELGADO, M. G. **Curso de direito do trabalho**. 16. ed. São Paulo: Editora LTr, 2017.

DRUCK, G. *et al.* **A Terceirização no Serviço Público**: Particularidades e Implicações. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA). 2018.

FILGUEIRAS, V. A.; CAVALCANTE, S. M. Terceirização: um problema conceitual e político. **Le monde diplomatique Brasil**, ed. 90, jan. 2015.

FITZSIMMONS, J. A.; FITZSIMMONS, M. J. **Administração de Serviços**: operações, estratégia

e tecnologia da informação. Tradução de Scientific Linguagem LTDA. 7. ed. Porto Alegre: Editora Bookman LTDA., 2014.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. **RAC - Rev. adm. contemp.**, Curitiba, v. 5, edição especial, 2001.

FRANÇA, S. O que é empatia e qual a sua importância? **SLAC** – Sociedade Latino Americana de Coaching, São Paulo, 21 ago. 2017. Disponível em: <https://www.slacoaching.com.br/artigos-do-presidente/o-que-e-empatia>. Acesso em: 06 dez. 2019.

HAIR JR., J. F. *et al.* **A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)**. SAGE Publications, Incorporated. 2013.

JUSBRASIL. **Art. 2 da Lei n.º 13.467 de 13 de Julho de 2017**. 2017. Disponível em: <https://www.jusbrasil.com.br/topicos/158882318/artigo-2-da-lei-n-13467-de-13-de-julho-de-2017>. Acesso em: 03 abr. 2019.

LERNER, M. Vamos falar sobre cortesia? **Medium**, 3 maio 2017. Disponível em: https://medium.com/@marciolerner_29809/vamos-falar-sobre-cortesia-c83ae70cc51d. Acesso em: 06 dez. 2019.

LOVELOCK, C., WIRTZ, J.; HEMZO, M. A. **Marketing de Serviços**: pessoas, tecnologia e estratégia. 7. ed., 2011. p. 143-144.

MARTINS, P. G.; LAUGENI, F. P. **Administração da Produção**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

MARTINS, V. Credibilidade no mundo corporativo. **Blog Fundação Vanzolini**, São Paulo, 6 maio 2015. Disponível em: <https://vanzolini.org.br/weblog/2015/05/06/credibilidade-no-mundo-corporativo/>. Acesso em: 06 dez. 2019.

MURRO, E. V. B.; BEUREN, I. M. Redes de atores na perícia contábil judicial: uma análise a luz da teoria Ator-Rede. **Rev. bras. gest. neg.**, v. 18, n. 62, São Paulo, Oct./Dec. 2016. Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1806-48922016000400633&script=sci_arttext. Acesso em: 14 out. 2017.

MPSC. **Áreas de Atuação**. [entre 2000 e 2019]. Disponível em: <https://www.mpsc.mp.br/>. Acesso em: 29 mar. 2019.

PEREIRA, H. R. G. **Qualidade no serviço público**. JUS.COM.BR. 2017. Disponível em: <https://jus.com.br/artigos/61356/qualidade-no-servico-publico>. Acesso em: 04 jun. 2019.

RAUEN, F. **Roteiros de iniciação científica**: os primeiros passos da pesquisa científica desde a concepção até a produção e a apresentação. Palhoça: Ed. UNISUL, 2015. p. 559,562.

RESPONSABILIDADE. *In*: DICIO- Dicionário Online de Português. Disponível em: <https://www.dicio.com.br/responsabilidade/>. Acesso em: 8 mar. 2019.

SILVA, G. K. da. **Qualidade no serviço como fator relevante para a satisfação do cliente**: uma análise Servqual da empresa Rede Unilar de Eletrodomésticos Ltda em Lagoa Nova – RN. 2015. 64 f. Relatório de Estágio (Graduação em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Currais Novos/ RN, 2015.

SLACK, N. *et al.* **Gerenciamento de Operações e de Processos**: Princípios e práticas de impacto estratégico. Tradução de Luiz Claudio de Queiroz Faria. 2. ed. Porto Alegre: Editora Bookman LTDA., 2013. p. 99-103.

ZOCKUN, C. Z. Terceirização na Administração Pública. **Enciclopédia jurídica da PUC-SP**. Tomo: Direito Administrativo e Constitucional. São Paulo: Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, 2017. Disponível em: <https://enciclopediajuridica.pucsp.br/verbete/5/edicao-1/terceirizacao-na-administracao-publica>. Acesso em: 22 abr. 2019.



SINERGIA SISTEMA DE ENSINO
FACULDADE SINERGIA

AV. Prefeito Cirino Adolfo Cabral, 199, Bairro
São Pedro, Navegantes, SC - CEP 88370-053
www.sinergia.edu.br

(47) 3342-9700

E-mail.: revistaonline@sinergia.edu.br