

ABRACICON

Publicação Trimestral da Academia
Brasileira de Ciências Contábeis

SABER



Compliance, Ética e Responsabilização

Por Izabela Frota e Sandra Batista

Academia

XI Encontro Nacional de
Coordenadores e Professores
foi realizado em setembro

Exclusiva Abracicon

Organizações do Terceiro Setor:
definições, funcionamento e desafios

Perfil

Gerlando Lima



ABRAÇO

A ÉTICA, A CIÊNCIA, A TÉCNICA, O ZELO, A PRECISÃO, A EFICIÊNCIA, A QUALIDADE, A INOVAÇÃO, O DESENVOLVIMENTO, O PENSAMENTO, OS PROCESSOS, OS RESULTADOS, A TECNOLOGIA, A EVOLUÇÃO, O SABER, O SER, O DESCOBRIR, A INICIATIVA, O PROGRESSO, O NOVO, O BRASIL, O GLOBAL, O SOCIAL, O MEIO AMBIENTE, O EMPREENDEDORISMO, A TEORIA, A PRÁTICA, O INDIVÍDUO, A EQUIPE, O ONTEM, HOJE E AMANHÃ, A RESPONSABILIDADE, A PRODUÇÃO DO CONHECIMENTO,

A CONTABILIDADE.

Um abraço não consiste só no entrelaço entre duas ou mais pessoas. Também abraçamos causas, ideologias, crenças e o que nós somos. Abraçamos a nós mesmos e isso começa com o que escolhemos para o nosso futuro. Se você é tão apaixonado pela Contabilidade como nós, não fique de fora desse abraço. A ABRACICON oferece produtos personalizados para que você possa mostrar o seu orgulho pela profissão que abraça todos os dias. Para mais informações, acesse o site www.abracicon.org.br.



ABRACICON
ACADEMIA BRASILEIRA
DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

SAS - Quadra 05 - Bloco J
4º andar, CEP: 70.070-920 - Brasília, DF
Contato: Adriana Guimarães | (61) 3314-9453
abracicon@cfc.org.br | www.abracicon.org.br



EXPEDIENTE

REVISTA ABRACICON SABER
EDIÇÃO Nº 24 – AGOSTO/SETEMBRO/
OUTUBRO 2018 ISSN: 2357/7428

Editor

Academia Brasileira de Ciências Contábeis
(Abracicon)

Endereço:

SAS - Quadra 05 - Bloco J - Edf. CFC, 4º
andar, CEP: 70070-920 – Brasília (DF)

Contato:

(61) 3314-9453
abraciconsaber@abracicon.org.br

I. DIRETORIA DA ABRACICON**Presidente**

Maria Clara Cavalcante Bugarim (AL)

Diretor de Administração e Finanças

José Antonio de França (DF)

Diretor Operacional

Antônio Carlos Nasi (RS)

Diretora de Ensino e Pesquisa

Gardênia Maria Braga de Carvalho (PI)

II. CONSELHO FISCAL**Membros efetivos**

Washington Maia Fernandes (MG)
Presidente
Juicleide Ferreira Leitão (RN)
Irineu De Mula (SP)

Membros suplentes

Alcedino Gomes Barbosa (GO)
Roberta Carvalho de Alencar (CE)
José Corrêa de Menezes (AM)

Coordenadora do Conselho Editorial

Acadêmica Dra. Gardênia Maria Braga de
Carvalho

Conselho Editorial

Clovis Belbute Peres
Acadêmico Elias Dib Caddah Neto - Ms.
Acadêmico José Antonio de França - Dr.
Acadêmico José Eustáquio Giovannini - Ms.
Acadêmico Vicente Pacheco - Dr.

Revisão: Maria do Carmo Nóbrega

Colaboradoras: Fernanda da Silva Costa e
Luciana Martins da Silva Sousa

Projeto Gráfico, Redação e Diagramação
CQueiroz Comunicação – (81) 3429.5846

Gráfica: Coronário

Tiragem: 6.000 exemplares

Fotos: Cedidas pelas Academias Regionais e
Abracicon

Permitida a reprodução de qualquer matéria,
desde que citada a fonte. Os conceitos
emitidos em artigos assinados são de
exclusiva responsabilidade de seus autores.

www.abracicon.org.br

Edição n.º 25

Durante a atenta leitura do mais novo número de nossa Revista Abracicon Saber, deparei-me com uma frase que me chamou atenção imediata: "... desde Moisés, necessitamos de normas de conduta escritas em tábuas.". Inserida no Artigo Prime, intitulado "Compliance, Ética e Responsabilização", de autoria da contadora Izabela Frota e da vice-presidente de Fiscalização, Ética e Disciplina do CFC, Sandra Batista, a frase nos remete à grande responsabilidade que temos enquanto profissionais da contabilidade de cumprirmos rigorosamente as leis, no sentido de se prevalecerem as boas práticas, sobretudo, no que diz respeito à ética, à transparência e, acima de tudo, ao comprometimento de todos com o novo "fazer contábil".

Representamos uma classe profissional forte, que tem como escopo a transparência do registro de todos os fenômenos financeiros e econômicos das organizações. Transparência e ética nos gastos das contas públicas e o efetivo controle social têm sido nossa bandeira permanente. Parabéns às autoras por terem trazido à discussão um tema tão atual quanto oportuno.

Aproveitando essa abordagem, continuamos a percorrer o Brasil levando o Projeto Abraçando o Controle Social. A parceria entre o CFC, a Abracicon, a FBC e o Conaci conta com o apoio dos CRCs e de várias entidades públicas. Já foram realizadas seis edições (DF, AL, MT, MS, PB e RJ) e ainda neste ano o evento acontecerá nas cidades de Porto Alegre, Teresina e Salvador. A proposta essencial do Projeto é conscientizar os profissionais da contabilidade e gestores do controle interno das entidades públicas sobre o seu papel e a importância do funcionamento dos mecanismos de controle social disponibilizados pelo governo, a exemplo do Portal da Transparência. A ideia é de que esses profissionais se tornem agentes multiplicadores de boas práticas.

Neste ano, as nossas Academias Regionais superaram as expectativas, dando mostras de que quem quer faz. Antecipando o nosso ba-



Maria Clara Cavalcante Bugarim
Presidente da Abracicon

lanço anual, foram muitas ações realizadas. Ao contabilizarmos apenas as ações deste trimestre, podemos constatar nas páginas a seguir matéria sobre a nomeação de membros da Comissão de apoio à realização do Concurso "Conhecimento Nota Dez", promovido pela ACCPR.

Já a diretoria executiva da Amacic, por sua vez, se reuniu para tratar de temas diversos, como o Relatório Anual, a seleção de novos integrantes da Academia e o Cine Contábil Abracicon. Por outro lado, agradou-me muito constatar o recorde de público presente (e também pela web) durante a realização da 4ª edição do Encontro com Acadêmicos promovido pela APC em parceria com o CRCSP.

Ainda passeando pelas Academias, a ASCC realizou o curso "Perícia em Falência e Recuperação judicial, em Aracaju, e a Apecicon realizou o 8º Academicon, na UFPE.

No mês de setembro, tive a honra de participar do XI Encontro Nacional de Coordenadores e Professores de Ciências Contábeis, que aconteceu em São Paulo. Com o lema "Inspirar, Educar e Evoluir", discutimos entre outros pontos, a qualidade do ensino, as tendências da profissão e ainda os desafios dos cursos de Ciências Contábeis.

Além dos nossos tradicionais e relevantes artigos, esta edição da Abracicon Saber nos brinda com uma elucidativa entrevista com o presidente da Amacic, Ivan Echeverria; e com o perfil do professor da USP Gerlando Lima.

Boa leitura.

Matéria de Capa

25 *Compliance, Ética e Responsabilização*



Regionais



5 | Encontro com Acadêmicos tem recorde de público presente e pela web

Academia



8 | Projeto Abraçando o Controle Social percorreu o Brasil

Jovem Profissional



12 | O perfil do contador moderno

Especializando-se



16 | Negro quer dançar Samba e ser Doutor

Boas Práticas de Ensino



18 | Metodologias Ativas: uma reflexão sobre como dinamizar o ensino de Ciências Contábeis

Perfil



53 | Gerlando Lima

Exclusiva Abracicon

42

Organizações do Terceiro Setor: definições, funcionamento e desafios.



Indicações



64 | Livros

ACCPR nomeia dos membros da Comissão de apoio à realização do concurso “Conhecimento Nota Dez”

Na sessão plenária do Conselho Regional de Contabilidade do Paraná (CRCPR), realizada no dia 24 de agosto de 2018, foi realizada a posse dos membros da Comissão de apoio à realização do concurso “Conhecimento Nota Dez”. O concurso dará suporte à Academia de Ciências Contábeis do Paraná (ACCPR) na realização do concurso “Conhecimento Nota Dez”. A premiação, tem por objetivo laurear os três melhores trabalhos apresentados por alunos de cursos de Ciências Contábeis de Instituições de Ensino Superior (IES) paranaenses.

A Comissão será responsável pela elaboração do regulamento e planejamento



das demais ações envolvidas na divulgação do concurso. Além da Acadêmica Nilva Amália Pasetto, presidente da Academia de Ciências Contábeis do Paraná (ACCPR), que coordenará os trabalhos, também integram

a Comissão os conselheiros do CRCPR contadores Alberto Barbosa e Jefferson Paulo Martins; o professor acadêmico Dr. Vicente Pacheco (ACCPR e Abracicon) e a professora contadora Elenice Cácia Bittencourt Teixeira.

Diretoria executiva da Amacic se reuniu para tratar do Cine Contábil e temas diversos

Foi realizada reunião no dia 17 de julho de 2018, na sede da Academia Mato-Grossense de Ciências Contábeis (Amacic). Na ocasião, reuniram-se membros da Diretoria Executiva, cujos principais assuntos debatidos foram: a seleção de novos acadêmicos e patronos na forma dos estatutos sociais, com a evidência para os profissionais da contabilidade pioneiros para aprovação na próxima assembleia geral; o Relatório Anual de 2017, que foi disponibilizado para acadêmicos por e-mail e encaminhado à Prefeitura e Câmara Municipal de Cuiabá com o objetivo de manter a utilidade pública; o Cine Contábil Abracicon, que será apresentado nas demais Faculdades de Ciências Contábeis, em Cuiabá e Várzea Grande, e também no Auditório do Conselho Regional de Contabilidade de Mato Grosso (CRCMT).



Encontro com Acadêmicos tem recorde de público presente e pela web

A Academia Paulista de Contabilidade (APC), realizou a 4ª edição do Encontro com Acadêmicos, em parceria com o Conselho Regional de Contabilidade do Estado de São Paulo (CRCSP), no dia 23 de agosto de 2018. O Encontro aconteceu na sede do Conselho Regional de Contabilidade de São Paulo (CRCSP). O evento consagrou-se em mais um grande sucesso ao apresentar a palestra o Novo CPC 47 – Receita de Contrato com Cliente, conduzida pelo professor Miguel Silva, que é tributarista e Acadêmico, ocupante da Cadeira de n.º 47 da APC, cujo Patrono é o contador, José Foresti.

Devido à grande procura pelo tema, o auditório do CRCSP foi tomado por profissionais e estudantes da Contabilidade. Para dar a oportunidade de atualização profissional ao maior número de pessoas possível, as entidades promoveram também a transmissão simultânea da palestra para 24 cidades do interior do Estado de São Paulo e dois pontos na Capital.

O presidente da Academia Paulista de Contabilidade (APC), Domingos Orestes Chiomento, reforçou a importância do tema que vem preocupando contadores e profissionais que atuam na área devido à complexidade do novo CPC e às modificações contidas na norma. O presidente ainda reiterou que o objetivo da Academia é promover o desenvolvimento e a atualização do conhecimento contábil. O palestrante Miguel Silva apresentou



aos participantes os reflexos tributários decorrentes do Novo CPC 47 – Receita de Contrato com Cliente diante da Contabilidade atual que se aplicava, bem como os efeitos tributários e o tratamento fiscal a ser adotado pelas Instruções Normativas n.º 1.700/17, 1.753/17 e 1.771/17 da Receita Federal, em especial no que se refere às incidências sobre as receitas com mercadorias ou serviços e

os lucros decorrentes (IRPJ/CSLL, PIS, Cofins, CPRB, ICMS, ISS).

Prestigiaram o evento os Acadêmicos Irineu De Mula, Cadeira n.º 38, Patrono Hilário Franco; Joaquim Carlos Monteiro de Carvalho, Cadeira n.º 30, Patrono Domingos D'amore; e Claudio Avelino Mac-Knight Filippi, Cadeira n.º 13, Patrono Joaquim Monteiro de Carvalho.



ASCC realizou o curso “Perícia em Falência e Recuperação Judicial”, em Aracaju

No mês de agosto de 2018, Aracaju recebeu profissionais de várias regiões do Brasil por meio da realização do curso de “Perícia em Falência e Recuperação Judicial”, organizado pela Academia Sergipana de Ciências Contábeis (ASCC), em parceria com a realização da Fundação Brasileira de Contabilidade (FBC).

O evento foi ministrado pelo contador Eduardo Boniollo. Segundo a presidente da ASCC, Erenita Sousa, “o curso foi um sucesso, pois repercutiu com êxito sensacional, dando enorme satisfação aos profissionais participantes.” Também em agosto, a ASCC,



representada pela presidente Erenita Sousa e por diversos acadêmicos e acadêmistas, se fez presente no “II Encontro Sergipano de Jovens Lideranças Contábeis”, realizado

na Universidade Federal de Itabaiana, em Sergipe, e promovido pelo Conselho Regional de Contabilidade de Sergipe (CRCSE).

Apecicon realizou 8º Academicon



Na noite de 21 de agosto de 2018, foi promovido pela Academia Pernambucana de Ciências Contábeis (Apecicon), o 8º Encontro Pernambucano de Contadores com a Academia Pernambucana de Ciências Contábeis (Academicon). O evento foi promovido no Centro de Ciências Sociais Aplicadas (CCSA), na Universidade Federal

de Pernambuco (UFPE).

Na ocasião, também foi realizada a posse da nova acadêmica Umbelina Lagioia, entrega da Medalha de Mérito Acadêmico Professor Dr. João Francisco Ribeiro Filho a João Eudes e palestra sobre A importância das academias nas profissões. “A minha grande alegria não é somente o

recebimento desta medalha, mas principalmente porque ela leva o nome do ‘Chico’. Estou muito lisonjeado por ter sido lembrado por vocês acadêmicos”, afirmou João Eudes, homenageado.

“Para mim é uma honra muito grande entrar para a Academia. Estou muito feliz com o compromisso de levar a Academia para as universidades, para as escolas e trazer cada vez mais os jovens para a profissão”, comentou Umbelina.

O presidente da Academia, Francisco de Assis Galvão, comentou sobre a importância da realização de mais um Academicon: “Sinto-me com a missão renovada ao empossar uma nova diretoria nesta Academia e realizar mais um Academicon, que é tão importante para todos que fazem a Contabilidade pernambucana”, afirmou o presidente.

Projeto Abraçando o Controle Social percorreu o Brasil



Realizado pelo Conselho Federal de Contabilidade (CFC), Academia Brasileira de Ciências Contábeis (Abracicon) e Fundação Brasileira de Contabilidade (FBC), o evento é uma realização do Conselho Regional de Contabilidade de Mato Grosso do Sul (CRCMS); da Ordem dos Advogados do Brasil – Seção Mato Grosso do Sul (OAB/MS); da Fundação Brasileira de Contabilidade (FBC); e do Conselho Nacional de Controle Interno (Conaci).

O encontro, que aconteceu em Campo Grande, no dia 7 de agosto, também conta com o apoio do Programa de Voluntariado da Classe Contábil (PVCC); do Observatório Social de Campo Grande (MS); da Associação de Docentes da UEMS; Controladoria-Geral da União (CGU); do Tribunal de Contas da União (TCU); do Ministério Público de MS (MPMS); e do Tribunal de Contas Estadual de MS (TCEMS). “O controle social, que nada mais é do que a participação do cidadão na gestão

pública, é um mecanismo de prevenção da corrupção e de fortalecimento da cidadania. Por isso, precisamos abraçar esta causa”, completou a presidente do CRCMS, Iara Sonia Marchioretto. O Rio de Janeiro é o terceiro estado brasileiro a receber o projeto Abraçando o Controle Social. O lançamento da iniciativa na região foi realizado, no dia 29 de agosto, no Ministério Público-RJ, e contou com a presença do presidente do Conselho Federal de Contabilidade, Zulmir Breda.



“O controle social, que nada mais é do que a participação do cidadão na gestão pública, é um mecanismo de prevenção da corrupção e de fortalecimento da cidadania. Por isso, precisamos abraçar esta causa.”

Iara Sonia Marchioretto,
Presidente do CRCMS



“O país tem solução, e a participação do cidadão brasileiro no controle social é uma das saídas para um Brasil mais transparente e menos corrupto. E essa participação vai muito além da exigência de uma nota fiscal, por exemplo. Precisamos trazer, para nós, a responsabilidade em controlar a gestão pública, em fiscalizar os gastos e a aplicabilidade disso”, ressaltou o presidente do CFC.

“É a consolidação da participação da classe contábil, junto com a sociedade, para uma verdadeira revolução pacífica. Nosso Brasil presencia um dos momentos mais difíceis de sua história e não esta-

mos sabendo como lidar com tantos desafios. E é por isso que precisamos unir forças para que mudança aconteça de fato e, como presidente do CFC, firmo o compromisso em difundir essa ideia em todas as regiões do país”, reforçou Zulmir Breda.

No dia 11 de setembro, foi a vez de o Estado da Paraíba receber o projeto Abraçando o Controle Social. Lançado regionalmente na cidade de João Pessoa, o evento reuniu cerca de 300 pessoas no Tribunal de Contas do Estado (TCE-PB). Autoridades, gestores públicos e a sociedade civil organizada estiveram presen-

tes no encontro, que iniciou a parceria na busca por mais transparência à gestão pública paraibana com o apoio da participação dos cidadãos.

O secretário chefe da Controladoria-geral do Estado da Paraíba, Gilmar Martins de Carvalho Santiago, agradeceu a iniciativa e acredita que são necessárias mais informações ao cidadão para que ele saiba como participar dessas ações de fiscalização efetiva. “Os governos estaduais ofertam, cada vez mais, portais de transparência mais avançados e modernos, mas a sociedade ainda não aprendeu, em sua maioria, a importância da sua utilização. Por isso, projetos assim são importantes para que a linguagem da gestão pública possa chegar ao cidadão para que ele possa interagir de forma mais efetiva com o Estado”, garantiu.

Para a presidente do Conselho Regional de Contabilidade da Paraíba (CRCPB), Vilma Pereira de Souza Silva, a ideia é buscar parcerias para formar agentes multiplicadores de boas práticas no acompanhamento dos serviços prestados e das contas públicas. “Queremos contribuir com a gestão municipal, estadual e federal e, assim, com o desenvolvimento sustentável do nosso país e bem-estar da sociedade”, afirmou.





XI Encontro Nacional de Coordenadores e Professores foi realizado em setembro

O Realizado no dia 29/9, o XI Encontro Nacional de Coordenadores (ENPCCC), é uma realização do Conselho Federal de Contabilidade (CFC) e conta com a organização da Abracicon. O evento teve como propósito estimular a discussão e a reflexão sobre temas

atuais e as tendências mundiais do ensino da contabilidade, proporcionando aos profissionais da área oportunidades singulares de aprimoramento e crescimento; além de tratar de forma aprofundada das questões relativas à evolução da Ciência Contábil e o conflito

de gerações.

O ENPCCC acontece anualmente e tem por objetivo aproximar o Sistema CFC/CRCs da realidade das Instituições de Ensino Superior (IES), discutir a qualidade do ensino e as tendências da profissão, além de debater os principais desafios do





ensino do curso em Ciências Contábeis no País. Este ano, ele foi realizado no Auditório do Conselho Regional de Contabilidade de São Paulo.

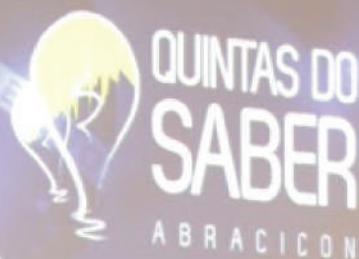
A décima primeira edição do Encontro trouxe o lema "Inspirar, Educar e Evoluir", que direcionou o foco dos painéis e dos temas discutidos, oferecendo aos participantes do Encontro a oportunidade de consolidação de entendimentos técnicos, social e político. A primeira edição do evento aconteceu em 2006, em Brasília. Inicialmente, o Encontro previa a

participação, somente, dos coordenadores do curso de Ciências Contábeis, mas em 2012, visando ampliar o escopo do projeto, agregaram-se, também, os professores.

A Lei n.º 12.249/2010 definiu como competência dos Conselhos de Contabilidade a promoção da educação continuada, que visa manter, atualizar e expandir os conhecimentos e competências técnicas e profissionais, as habilidades multidisciplinares e a elevação do comportamento social, moral e ético dos profissionais da

contabilidade, como características indispensáveis à qualidade dos serviços prestados e ao pleno atendimento das normas que regem o exercício da profissão contábil. A educação continuada é o ato de atualizar e aprimorar o conhecimento – premissa básica para atuação em qualquer mercado profissional.





Tema:
Campanha Eleitoral e
Prestações de Contas: uma
visão da participação da mulher

Quintas do Saber abordou a participação da mulher na Campanha Eleitoral e nas Prestações de Contas

No Dia 17 de outubro, foi realizado o Quintas do Saber, um projeto da Abracicon. O Quintas do Saber reuniu público de profissionais da contabilidade no auditório do Conselho Federal de Contabilidade (CFC), em Brasília. Esta edição teve como tema

“Campanha Eleitoral e Prestações de Contas: uma visão da participação da mulher”.

Na ocasião, estiveram presentes o palestrante Humberto Jacques de Medeiros, vice-procurador-geral eleitoral; a debate-

dora Sílvia Mara Leite Cavalcante, conselheira do Conselho Federal de Contabilidade; e o mediador Joaquim de Alencar Bezerra Filho, vice-presidente de Política Institucional, também do CFC. Ainda participou do evento o presidente do Conselho, Zulmir Breda.





O perfil do contador moderno

Muitas literaturas definem a Contabilidade como uma ciência social, que tem como objetivo auxiliar os gestores na tomada de decisão. Todavia, o papel do contador frente à tomada de decisão das organizações, juntamente com seus gestores é atual. Considero que o perfil

do contador passou por duas evoluções básicas e necessárias.

Apesar de já evoluído os conceitos iniciais da Contabilidade, um marco importante foi a "era da gelatina" e das máquinas de datilografia, que caracterizaram o perfil do contador, conhecido pela sociedade

como "guarda-livros". Nessa fase, o profissional da Contabilidade preocupava-se com os fechamentos passados que eram feitos manualmente por meios das ferramentas disponíveis. Não quer dizer que atualmente o contador não tenha essa preocupação, mas naquela era não se tinha informação tempestiva do contador



para o gestor tomar decisões. O gestor não procurava um profissional de contabilidade para auxiliar em decisões da sua organização.

A primeira evolução básica e necessária no perfil do contador foi a partir da revolução da informática. Informatizar o serviço contábil foi um desafio para muitos contadores que utilizavam máquinas de datilografia.

Nessa fase, o perfil do contador "guardador de livros" que era visto pela sociedade, passa a ser alterado e, por meio de softwares contábeis bem simples, inicia-se um novo perfil para a profissão.

Os lançamentos contábeis em sistemas de contabilidade e os programas da receita federal facilitaram o dia a dia do contador, e as informações que eram muito atrasadas passaram a ser menos atrasadas, mas estava longe da realidade.

A segunda evolução que encontramos atualmente veio por meio de vários acontecimentos. O primeiro foi a harmonização das normas internacionais de conta-

bilidade, que trouxe novos padrões para as normas contábeis brasileiras, fazendo com que o contador se atualizasse constantemente e em tempo recorde. Outro acontecimento foram as constantes evoluções da informática e a criação das notas fiscais eletrônicas.

A importação de dados, a partir dos arquivos "XML" foi primordial para a evolução do perfil do contador, pois deixaram-se de lado os lançamentos contábeis manuais. Em questão de minutos, milhares de notas fiscais são importadas para o sistema contábil, e o que era manual, passa a ser automatizado, e o papel do contador primitivo deixa de existir.

Vale mencionar também a evolução dos programas da Receita Federal a partir do Sistema Público de Escrituração Digital (Sped) que estamos vivenciando atualmente. O Sped veio para minimizar ao máximo a utilização do papel e fazer com que as atribuições do contador, em conjunto com os modernos softwares de contabilidade, passem a auxiliar os gestores na tomada de decisões em sua organização.

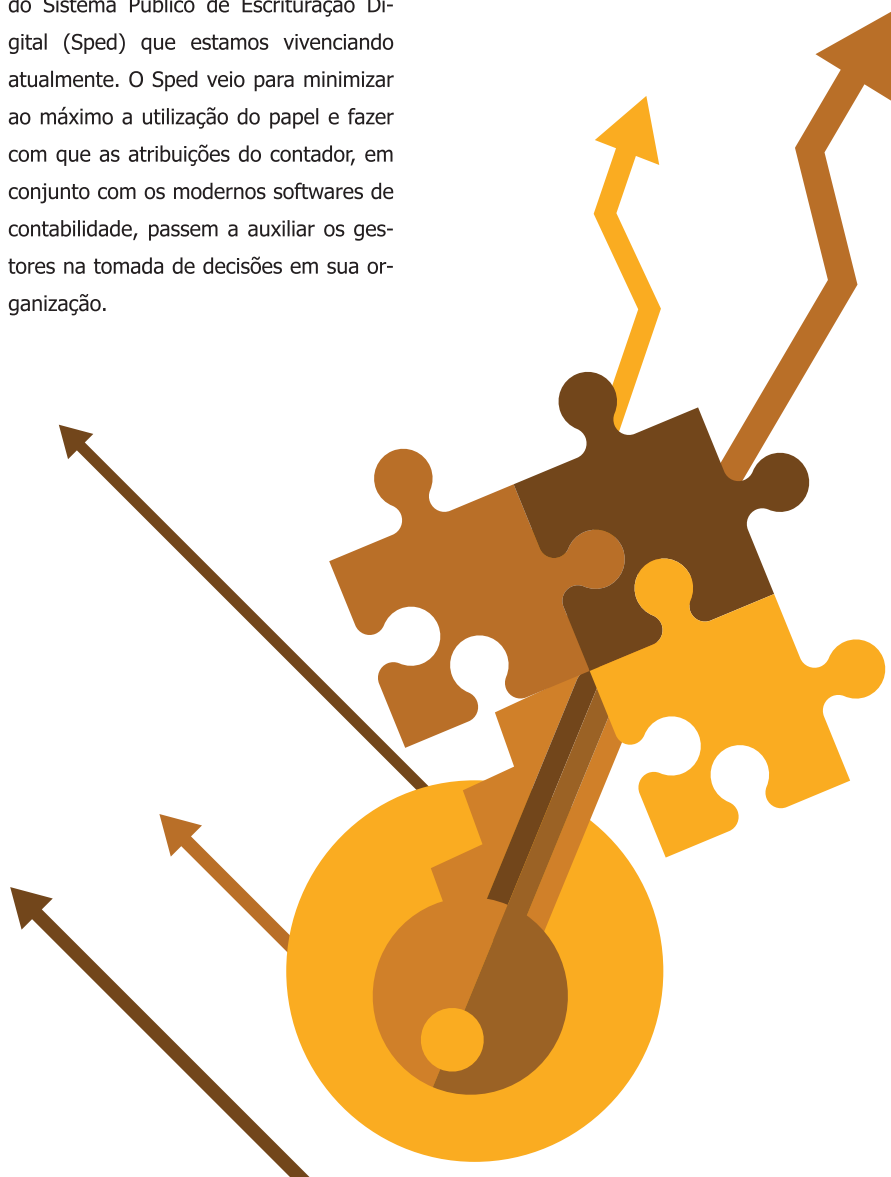
Por meio dessas evoluções, as informações das organizações alcançam o contador de forma digital e esse processa todos seus relatórios digitalmente e devolve às organizações e aos órgãos fiscalizadores também de forma digital.

E o papel do contador moderno? Passou a transmitir informações contábeis confiáveis dentro do tempo de execução da decisão.

O perfil do contador deixa de ser um guardador de livros, mas aquele profissional qualificado que tem as informações básicas e necessárias para mudar a saúde patrimonial e econômica das organizações em tempo recorde. E você, profissional de contabilidade, qual o seu perfil atualmente?



Victor Hugo Pereira é Contador, mestrando em Contabilidade e Controladoria pela UFMG e graduado em Ciências Contábeis pela PUC-MG. Diretor da VHC Organização Contábil, e passou por alguns escritórios de contabilidade em Belo Horizonte ao longo de sua formação, atuando nas áreas contábil e fiscal, dentre eles a Cardoso Organização Contábil, já consolidada no mercado de trabalho.



Qual o seu conhecimento sobre a atuação do CFC e sua importância para a profissão? Como é a atuação na universidade?

Dentro da universidade ouço falar pouco do CFC. Estudamos os pronunciamentos contábeis emitidos por ele, mas sobre o órgão e os eventos, pouco sei.

Aprendemos no início do curso o objetivo, a atuação e a importância do CFC para os contadores. Além da sua coordenação na aplicação do Exame de Suficiência. Sei que ele é o órgão nacional, regulamentando por lei específica, que cuida da profissão contábil com o objetivo de fiscalizar, orientar e criar normas para o exercício da Contabilidade. Ademais, o Conselho atua para impedir o exercício da profissão por profissionais não habilitados e fiscalizar os que obtêm do registro, mas não seguem as normas e procedimentos contábeis.

O que você sabe sobre o Exame de Suficiência e como você enxerga a importância do exame?

Antes de cursar de Ciências Contábeis, eu nem imaginava que precisaríamos fazer um exame para obtenção do registro profissional. Foi uma grande surpresa. O exame tem uma grande importância para nossa profissão. Primeiro por nivelar os cursos de graduação do país, fazendo que seja ensinada uma mesma base curricular de conteúdo obrigatório e essencial para o exercício da profissão.

Hoje há milhares de cursos abertos no país, e o exame é a principal solução para evitar que profissionais sem conhecimento técnico e analítico entrem no mercado.



Segundo por trazer um nível de excelência à profissão e mostrar à sociedade que todos os profissionais habilitados seguem os níveis de conhecimento exigidos pelo CFC para exercer a profissão.

Por que escolheu Ciências Contábeis? Como você vê o mercado de trabalho hoje e como observa o futuro na profissão?

Eu comecei dois cursos e desisti. O primeiro, Engenharia, na UFMG, e depois cursei dois anos de Economia na UFRJ. Abandonei o primeiro curso por falta de

sintonia, na época a escolha do curso foi com base em orientação vocacional.

O curso de Economia foi escolha do meu irmão; comecei a pesquisar e me apaixonei pela área de Macroeconomia. Porém, observei que o mercado era muito difícil e o curso não me trazia a satisfação desejada. Foi neste momento que escolhi Ciências Contábeis. Durante o ciclo básico de Ciências Econômicas, apaixonei-me pela matéria de Contabilidade.

Pesquisei muito sobre o mercado e as áreas de atuação. Neste momento tinha

certeza do que queria. Um curso dinâmico, com profissional sempre se atualizando e o principal, área de gestão financeira. Tudo que os outros cursos não me proporcionaram.

Além do que detém uma alta taxa de inclusão no mercado de trabalho durante a graduação. Optei pela UFMG pela excelência acadêmica. A universidade configurava em 1º lugar no Brasil pelo ranking da Folha de São Paulo.

Com uma boa formação acadêmica e com um ótimo mercado de trabalho, fiz minha escolha por Ciências Contábeis. As várias oportunidades de estágio em diversas áreas e pesquisa de ponta na universidade me oferecem a possibilidade de conclusão do curso com vasta experiência profissional, motivos pelos quais me fizeram escolher o curso de Ciências Contábeis.

E para o futuro eu vejo a valorização da nossa profissão. Não seremos mais lembrados como guarda-livros. Somos os gestores financeiros e contábeis das entidades. Todos já sabem a importância de um bom contador para o planejamento e crescimento das empresas. O mundo evolui rapidamente, a tecnologia já faz parte da profissão e estamos crescendo com isso. Um contador atualizado, analítico e ético, nunca ficará sem mercado.

Quais suas experiências até agora no curso e aonde espera chegar?

A UFMG é uma universidade de excelência, com ensino, pesquisa e extensão de qualidade. Esse é o principal motivo de ter adquirido várias habilidades técnicas em tão pouco tempo, pois, cada vez mais, o contador precisa de uma formação complementar, difusa e eficaz. No segundo semestre do curso entrei para o programa de monitoria e hoje estou no 5º período. Ainda continuo no programa, porém, vários colegas de turma já conseguiram estágios logo no início. Atualmente, mais de 90% da sala já trabalha na área.

No momento eu trabalho como auxiliar financeiro, estou como monitor na UFMG na disciplina Contabilidade I e também participo como voluntário em um programa de extensão na área de gestão. Além disto, fiz um ano de pesquisa com uma doutoranda na área de Auditoria e Administração Financeira. Prezo por uma formação complementar diversa que, de alguma forma, acrescentará em minha formação. Participo todos os anos da mostra das profissões da UFMG, participei 69ª Reunião Anual da SBPC e outros projetos promovidos pela universidade. Um dos privilégios de estudar em universidade federal é a oportunidade de diversificar conhecimento e experiência.



Wemerson Carvalho de Almeida

22 anos, solteiro e natural de Santa Luzia – MG.

Graduando do 5º período de Ciências Contábeis na Universidade Federal de Minas Gerais.

- Monitor Acadêmico de Contabilidade I da Faculdade de Economia da UFMG.
- Auxiliar Financeiro na Del Rey FM Ltda.
- Coordenador da área Administrativa no Projeto de Extensão da Escola de Engenharia da UFMG.



José Roberto de Souza Francisco, Dr. Professor do Departamento de Ciências Contábeis da FACE/UFMG

Professor Adjunto do Departamento de Ciências Contábeis e Controladoria & Finanças da UFMG; Professor Efetivo do Mestrado/Doutorado em Ciências Contábeis do CEPCON/FACE/UFMG; Doutor em Finanças, CEPEAD/UFMG; Mestrado Profissional em Administração pela FEAD-MINAS Centro de Gestão Empreendedora (2006); Membro do GTET-CRC/MG (Grupo de Trabalho de Estudos Técnicos do Conselho Regional de Contabilidade de Minas Gerais) (2015-2017).



Negro quer dançar Samba e ser Doutor

Eu tenho duas lembranças marcantes da minha infância, vivida em Iporanga, interior do Estado de São Paulo, que hoje fazem cada vez mais sentido. A primeira delas foi quando eu tinha entre meus 6 e 7 anos, período em que a criança inicia o processo de troca da dentição. É aquela época da vida em que tiramos os nossos tão famosos dentes de leite e ganhamos dentes permanentes.

E nesse período eu me recordo claramente da minha Mãe (Antonia Aparecida de França) me falando que, caso os meus dentes nascessem tortos, nós não teríamos recursos financeiros para custear um aparelho ortodôntico. A segunda lembrança, também, está relacionada a ausência de recursos financeiros e esta envolve a possibilidade de não ingresso na universidade, caso eu não conquistasse uma bolsa de estudos. Com esses dois fatos, posso afirmar que tive o meu primeiro contato com o que hoje chamo de responsabilidade. Eram dois feitos que dependiam só de mim: conseguir ter os dentes alinhados e ingressar no ensino superior. Na época não tinha noção do significado e muito menos da existência da palavra, mas já a praticava.

Acredito fortemente que essas lembranças, mesmo que de infância me guiam na filosofia de que muitas coisas nessa vida conseguimos por meio da responsabilidade e do trabalho duro, pois extrair os dentes, acreditem, foi uma das tarefas mais duras da minha vida. O meu primeiro contato com a Universidade Federal do Paraná (UFPR) foi em 2008, quando vim

assistir ao espetáculo "O Quebra-Nozes" em um teatro municipal da cidade de Curitiba (PR). Nesta ocasião, Beatriz Stefani Fernando (minha amiga de vida) e eu tiramos uma foto abrindo a porta do Prédio Histórico da UFPR. Imaginem só, duas crianças em uma capital vendo pela primeira vez aquela exuberância que é o prédio da UFPR, ficamos encantados. Aproveitei e prometi para mim mesmo que iria fazer parte daquela universidade.

Desde então, passei a traçar meus planos para ingressar na UFPR. No ano de 2009, fui para a cidade de Registro (SP) em busca de novas oportunidades. Nesta cidade, tive a honra de estudar em uma escola técnica e concomitantemente realizar o cursinho pré-vestibular ofertado gratuitamente pela Universidade Estadual Paulista (Unesp). A aprovação no vestibular da UFPR para o Curso de Ciências Contábeis veio em 2011 e com isso uma pluralidade de janelas se abriram, uma mais convidativa que a outra, para viver o mundo universitário. O contato com a pesquisa ocorreu logo no final do primeiro ano do curso, em 2011, na disciplina de Metodologia de Pesquisa, ministrada na época pela Professora Doutora Márcia Maria dos Santos Bortolucci Espejo. Em 2012, já havia realizado a minha primeira publicação na Amostra de Iniciação Científica do Congresso da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Contabilidade (Anpcont). Na ocasião conheci Florianópolis (SC). Neste primeiro contato com a academia contábil, percebi que muitas experiências poderiam ser vivenciadas no mundo científico.



*Por Iago França Lopes
Doutorando no PPGCONT/UFPR*

Durante o ano de 2012 e 2013, atuei como membro do Centro Acadêmico de Ciências Contábeis e continuei como voluntário no programa de iniciação científica da UFPR. Em 2013 ao encerrar o programa, comecei a trabalhar com a professora doutora Ilse Maria Beuren, juntos publicamos em 2014 no Congresso USP de Iniciação Científica em Contabilidade e fomos premiados no Prêmio IEL de Estágio na Categoria Sistema S em primeiro lugar. O Prêmio IEL contou com a participação do senhor Enelvo Sanchotene Martinelli, meu mentor no Senai (PR), local em que estagiei de 2013 a 2014.

O ano de 2014 foi mágico: aprovação no Congresso USP, Prêmio IEL de estágio e a contratação pelo Senai (PR) como analista técnico. Muitas oportunidades, mas ainda assim não estava satisfeito. Sabe aquela história que o ser humano está condicionado a querer sempre mais? Então, optei por prestar o processo seletivo para o Mestrado em Contabilidade na Universidade Federal de Santa Catarina e com muito trabalho, dedicação e apoio de pessoas maravilhosas, conquistei a aprovação. Infelizmente, tive que me desligar do Senai (PR), e fui me dedicar a esta nova experiência acadêmica.

Residi em Florianópolis (SC), conhecida

popularmente como Ilha da Magia, de 2015 a 2017, para a realização do mestrado em Contabilidade. Esse período da minha vida costumo dizer que foi o mais crítico, fiquei ainda mais longe da minha família e passei por situações de preconceito, homofobia e problemas financeiros. Mas, essa Ilha da Magia mora no meu coração, pois aprendi muito, aprendi que “quem sete vezes cai, levanta oito”. Aproveitei a escolha e fiz dela a minha maior escola. Fiz um mestrado com muita dedicação; realizei muitas pesquisas; conheci o melhor e o pior de mim.

A Ilha da Magia me trouxe algumas cicatrizes que me fizeram reavaliar as minhas perspectivas de futuro ali e uma delas são os sete pontos na cabeça, resultado de agressões homofóbicas sofridas em uma festa universitária, acontecimentos que foram prejudicando a minha saúde mental. Já tinha vivido tanta coisa... Não poderia deixar de concluir aquele curso. Assim, mais uma vez respirei fundo e foquei no trabalho. Trabalhar em pesquisas foi o meu verdadeiro escapismo. Então em 16 de fevereiro de 2017, às 8 horas e 30 minutos na Sala 117 Auditório CAD – Bloco D do prédio principal do Centro Socioeconômico da UFSC, recebi o título de Mestre em Contabilidade, após a minha arguição junto a banca examinadora.

Paralelo à finalização da dissertação, no final de 2016, resolvi que deveria prestar o doutorado em outra universidade, haja visto as situações vividas na Ilha da Magia. Assim, porque não voltar a minha antiga casa, a UFPR? Inscrevi-me no Processo Seletivo do Doutorado do Programa de Pós-Graduação em Contabilidade da UFPR. Obtive a melhor nota no pré-projeto de pesquisa e na sua defesa. De todos os candidatos inscritos, é certo que não fui tão bem em algumas etapas, mas os meus esforços e a oportunidade

de trabalhar com pessoas brilhantes na UFSC foram propulsores desta conquista. Assim, fui aprovado em 4º para ingressar no curso de Doutorado em Contabilidade na UFPR. O curso ofertava 6 vagas e contou com a participação de 35 candidatos. Ao voltar para UFPR em 2017 fui tomado por aquela sensação de que um bom filho a casa torna. Voltei para a minha amada Curitiba (PR). Adotei essa cidade de uma forma imensurável. E estar na UFPR fazendo o Doutorado em Contabilidade está sendo uma experiência surreal.

Ainda em 2017, colhi frutos plantados na UFSC. O meu artigo da dissertação foi aprovado no XVII USP International Conference in Accounting e contemplado como o melhor trabalho na área de Contabilidade Gerencial. Na mesma oportunidade, tive um trabalho desenvolvido de modo paralelo à dissertação. Àquele trabalho que me dediquei ainda mais enquanto fiquei em casa uma semana com vergonha de mim mesmo e dos meus sete pontos na cabeça, que também foi aprovado e contemplado como o título de melhor trabalho na área de Tributos. Tudo isso não consegui sozinho. É preciso reconhecer que tive pessoas ao meu lado, nestas ocasiões, em especial a professora doutora Ilse Maria Beuren e meu parceiro de pesquisa, o qual admiro muito professor Itzhak David Simão Kaveski.

“ Eu sempre costumo falar que fazer uma escolha é fácil, o difícil é viver as consequências da mesma. ”

Eu sempre costumo falar que fazer uma escolha é fácil, o difícil é viver as consequências dela. Optar pela UFPR foi abrir novas portas. Comecei a lecionar em faculdades particulares, dar palestras, aumentei minha rede de pesquisa, pois no *stricto sensu*, não se constrói nada sozinho. A construção do conhecimento não pode ser individual, assim como escalar e chegar ao topo da montanha, que foi a graduação, o mestrado e que está sendo o doutorado é mais mérito das pessoas que me apoiaram e me apoiam do que um suposto esforço individual.

O tempo passou e passa tão depressa, que hoje além de doutorando pela UFPR consigo contribuir para a construção de novos sonhos, por meio da minha atuação como professor substituto desta tão renomada Universidade, a qual tenho orgulho de chamar de casa. Obrigado UFSC por me acolher. Obrigado UFPR por todas essas oportunidades. O sentimento de gratidão é diário e infinito. Para finalizar, enfatizo “o Negro quer dançar Samba e ser Doutor”, professor, protagonista e atuante em uma sociedade e em um espaço que é seu e que precisa cada vez mais valorizar a pluralidade de pessoas que constroem esse Brasil!





Metodologias Ativas: uma reflexão sobre como dinamizar o ensino de Ciências Contábeis

Este artigo pretende discutir temática importante e desafiadora para faculdades e universidades que oferecem curso de Ciências Contábeis. Hoje o aluno ingressa com novos conhecimentos e são recebidos, na sua grande maioria, com as metodologias tradicionais utilizadas há bastante tempo. Propõe-se uma reflexão sobre as metodologias ativas apresentadas a partir de uma revisão bibliográfica, com o objetivo de descrever as mais utilizadas, já testadas, e compartilhá-las com os professores de Ciências Contábeis, dando início a uma discussão sobre esse tema na busca de uma aprendizagem atual e contextualizada, fomentando as discussões da academi-

ria, com vistas ao desenvolvimento da autonomia dos alunos, itens que o mercado de trabalho anseia atualmente.

Palavras-chave: Metodologias ativas, autonomia e ensino-aprendizagem.

INTRODUÇÃO

Nas últimas três décadas, as mudanças mundiais nas áreas tecnológicas e sociais são incontáveis. O aprendizado trilha outros rumos, agora mais individual e, paradoxalmente, ao mesmo tempo coletivo. Uma pessoa em casa tem acesso a uma infinidade de informações necessárias para seu desenvolvimento e, concomi-

tamente, está em contato com diversas outras pessoas em diferentes partes do mundo, favorecendo seu conhecimento independente.

A comunicação e seus meios estão em franco desenvolvimento; as informações proliferam-se a todo instante; e as possibilidades de contato são infinitas. As pessoas agora são globais, não estão restritas a um só local, vivem conectadas.

O ensino superior recebe hoje a geração Z com um perfil diferente de pessoas que nasceram na era da internet com milhões de possibilidades, profundos conhecimentos de *smartphones*, *tablets*, *apps* etc.

conectados em tudo o que acontece a todo momento.

A informação está na palma da mão; a maioria deles pensa em fazer diversas coisas ao longo da vida, não concebendo a ideia de ficar só em uma empresa; quer conhecer o mundo e preocupa-se com o seu bem-estar e qualidade de vida.

Diversas instituições de ensino, em todo país, têm trabalhado incessantemente na busca de uma nova forma de ensinar para esse novo aluno, mas até o momento obtiveram poucos resultados.

Nesse contexto atual, dinâmico e globalizado, nos perguntamos: conseguimos atender às expectativas desse aluno? Qual é a principal tarefa do professor em sala de aula?

Segundo Morán (2015), a maioria das instituições ainda trabalha com o ensino tradicional (tanto na modalidade presencial quanto na oferta de cursos de EAD), utiliza práticas previsíveis e pouco estimulantes, oferecendo aulas distantes das expectativas dos alunos.

Como obter a atenção do aluno? Como ter certeza de que o conteúdo foi, de fato, aprendido? Professores estão diante destes impasses diariamente.

A sala de aula recebe um aluno diferente e o professor ainda não entende sua nova maneira de pensar. Há alguns anos, uma aula expositiva bem planejada e com objetivos claros atendia muito bem às expectativas. Hoje podemos questionar esse método.

Os professores precisam mudar, ampliar seus conhecimentos metodológicos, conhecer modelos contemporâneos de ensino que possam utilizar em sala de aula, criando desafios que estimulem o aluno.

Nesse percurso, há uma “migração do ‘ensinar’ para o ‘aprender’, o desvio do foco do docente para o aluno, que assume a corresponsabilidade pelo seu aprendizado” (SOUZA; IGLESIAS; PAZIN FILHO apud BALDEZ; DIESEL; MARTINS, 2017, p. 6).

O professor deve aguçar a curiosidade do aluno, fomentar a reflexão, a análise e a pesquisa, modernizando sua forma de ensinar, atuando como mediador no processo ensino-aprendizagem.

Esta inversão no processo modifica a postura do aluno que para aprender deve sair da passividade e buscar seu conhecimento. Porém, para que isso ocorra, ele precisa da mediação do professor.

Há pouco tempo, os estudantes tinham a obrigação de memorizar o conteúdo, pois as formas de consulta eram escassas e de difícil acesso. Isso não ocorre mais; a informação está disponível e podemos estudar em qualquer lugar com um simples *smartphone*.

Sob esta ótica, em conjunto com um currículo atualizado e um professor mediador, as universidades podem se aproximar da formação crítica e reflexiva necessária ao estudante do ensino superior.

Sabemos que as universidades preparam o currículo de acordo com as diretrizes e bases, levando em consideração o entorno, visando a formação de profissionais competentes e hábeis como o mercado espera.

Assim, surgem novas reflexões: o currículo está de acordo com o pensar e agir do aluno atual? Forma alunos com habilidades e competências que o mercado necessita?

Para este trabalho, foi empregada a me-

todologia de pesquisa bibliográfica, que, de acordo com Gil (2016 p. 50), “é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos”.

METODOLOGIAS ATIVAS

Muito se fala a respeito das metodologias ativas, algumas as universidades e faculdades oferecem cursos de capacitação, seminários, oficinas e outros na tentativa de melhorar a aula e aproximar o ensino da realidade.

Segundo Morán (2015, p. 14), “podemos realizar mudanças incrementais, aos poucos ou, quando possível, mudanças mais profundas, disruptivas, que quebrem os modelos estabelecidos. Ainda estamos avançando muito pouco em relação ao que precisamos.”

Ainda de acordo com Morán (2015, p. 8), “Os ajustes necessários – mesmo progressivos – são profundos, porque são do foco: aluno ativo e não passivo, envolvimento profundo e não burocrático, professor orientador e não transmissor”.

De certo modo, as universidades, faculdades e os coordenadores de cursos buscam aperfeiçoar o papel do docente no processo de ensino-aprendizagem, apresentando alguns recursos didáticos que sirvam para dinamizar a aula, envolver o aluno no processo, de uma forma inovadora e lúdica, porém reflexiva, pois, como vimos, os alunos chegam à universidade com uma visão contemporânea. Zanchin (apud MOČINIĆ, 2012 p. 98, tradução nossa),

[...] o ensino ativo implica envolvimento dos alunos no ensino de conteúdos curriculares, que fomentam desenvolvimento dos seus conheci-

mentos processuais e sua integração com os conhecimentos metacognitivos. As estratégias de ensino ativo devem possuir as seguintes características:

- integrar pensamento e atividades práticas;
- permitir variados estilos de aprendizagem;
- possibilitar um ensino metodologicamente correto do conteúdo do currículo em relação às disciplinas isoladas;
- promover interação cognitiva com os outros, seja adultos ou pares;
- desenvolver processos cognitivos de alto nível;
- fomentar a reflexão e a atividade metacognitiva;
- apoiar a prontidão para realizar tarefas e motivação para aprender;
- permitir a observação e monitoramento de estudantes.

Nesse contexto, o método ativo é um processo que visa estimular a autoaprendizagem e a curiosidade do estudante para pesquisar, refletir e analisar possíveis situações para tomada de decisão, sendo o professor apenas o facilitador desse processo (BASTOS apud BERBEL, 2011).

A metodologia ativa é um processo de ensino-aprendizagem que tem como objetivo incentivar que a comunidade acadêmica desenvolva, em conjunto com o aluno, personagem principal, a capacidade de formular e resolver problemas, casos e projetos, entre outros, com a finalidade de absorção de conteúdos de maneira autônoma e participativa (BLOG LYCEUM, 2017)

Existem variadas metodologias ativas que podemos utilizar, entre elas se destacam as citadas por Močinić (2012, p. 6): A aula interativa, exercícios, conversa guiada, discussão, debate, vídeos, brainstorming, simulação, ensino programado, educação a distância, ensino integrado ou interdisciplinar, ensino baseado em problemas, ensino baseado em projetos, aulas de campo, viagens e excursões, workshop, dramatização, jogo didático, estudo de caso entre outros.

É possível então perceber que as metodologias ativas existem há muito tempo. Aplicá-las ao ensino atual é de extrema importância diante das mudanças impostas pela realidade.

“É possível então perceber que as metodologias ativas existem há muito tempo. Aplicá-las ao ensino atual é de extrema importância diante das mudanças impostas pela realidade.”

Aplicá-las ao ensino atual é de extrema importância diante das mudanças impostas pela realidade.

MODELOS INOVADORES

Blended (Modelo Híbrido)

O modelo híbrido ou *blended* é utilizado para trabalhar problemas e projetos. Podemos dizer que,

O ensino híbrido é um programa de educação formal no qual um aluno aprende, pelo menos em parte, por meio do ensino online, com algum elemento de controle do estudante sobre o tempo, lugar, modo e/ou ritmo do estudo, e pelo menos em parte em uma localidade física supervisionada,

fora de sua residência. (CHRISTENSEN, HORN & STAKER, 2013, p.7).

No modelo híbrido, parte-se do pressuposto de que existem várias formas de aprender e também várias formas de ensinar. Este trabalho pode e deve estar aliado às tecnologias, proporcionando a transposição da barreira de sala de aula. A interação entre diferentes ambientes oportuniza um conhecimento mais significativo, real e atualizado.

Flipped classroom (Sala de aula invertida)

De acordo com Valente, (2014, p. 85)

A sala de aula invertida é uma modalidade de e-learning na qual o conteúdo e as instruções são estudados on-line antes de o aluno frequentar a sala de aula, que agora passa a ser o local para trabalhar os conteúdos já estudados, realizando atividades práticas como resolução de problemas e projetos, discussão em grupo, laboratórios etc.

A aula invertida pode ser utilizada de outra forma que não somente *e-learning*. O processo de inversão pode acontecer com estudos de conteúdos em casa, dentro da própria sala ou onde preferir, desde que orientados pelo professor.

O professor disponibiliza textos, livros, vídeos, entre outros, e solicita uma atividade que os alunos devem realizar antes de ir para a sala aula. As atividades podem ser para fixar/revisar conteúdos ou uma situação problema. A segunda opção é mais envolvente, pois é uma proposta de pesquisa na busca da resolução de um problema, aproximando o estudante da realidade. Cada aluno tem uma forma de aprender. Neste modelo é possível melhorar os estudos e a dedicação dos alunos, inclusive em sala. O

professor pode lançar mão deste método em apenas uma aula, fazendo com que todo processo inicie e termine no tempo determinado.

Este método é muito utilizado no ensino a distância em Contabilidade, porém com várias possibilidades de utilização nas aulas presenciais, desde que bem elaboradas e com objetivos claros.

Peer Instruction (Aprendizagem por pares)

Segundo Mazur (apud PINTO et al. 2012, p.80),

A metodologia do "peer instruction" envolve/compromete/mantém atentos os alunos durante a aula por meio de atividades que exigem de cada um a aplicação os conceitos fundamentais que estão sendo apresentados, e, em seguida, a explicação desses conceitos aos seus colegas. Ao contrário da prática comum de fazer perguntas informais, durante uma aula tradicional, que normalmente envolve uns poucos alunos altamente motivados, a metodologia do "peer instruction" pressupõe questionamentos mais estruturados e que envolvem todos os alunos na aula.

Este método busca a interação entre os alunos que devem explicar os conteúdos estudados e aplicar na resolução de questões propostas pelo professor.

Os autores Mazur e Somer (apud MULLER, 2013) descrevem o método em nove passos:

1. Breve apresentação oral
2. Pergunta conceitual, múltipla escolha
3. Tempo de resposta do aluno
4. Uso de algum sistema de votação
5. Análise das respostas
6. Discussão das respostas

7. Nova votação em caso de baixo acerto
8. Apresentação da resposta e resultado da votação
9. Explicação da resposta.

Este método necessita de um programa de votação (ferramenta) para obter um bom resultado. Já existem algumas ferramentas gratuitas no mercado. De certa maneira, já é um método aplicado no estudo das Ciências Contábeis, principalmente, relacionados aos tipos de questões utilizados no exame de Suficiência e no Enade. A utilização desse método pode contribuir para um aula dinâmica. Como ferramenta, o professor pode utilizar diversos *softwares* gratuitos na preparação da pergunta e computação dos dados, em tempo real. Um exemplo é o sistema de criação de enquetes, o Mentimeter, disponível em: <https://www.mentimeter.com/> onde o professor insere a pergunta e os alunos respondem pelos celulares em tempo real, tornando possível a aplicação da metodologia.

PBL – Project Based Learning (Aprendizagem baseada em projetos ou problemas)

O PBL, em seu nível mais fundamental, é um método caracterizado pelo uso de problemas do mundo real para encorajar os alunos a desenvolverem pensamento crítico e habilidades de solução de problemas e adquirir conhecimento sobre os conceitos essenciais da área em questão (RIBEIRO, et. al. 2003).

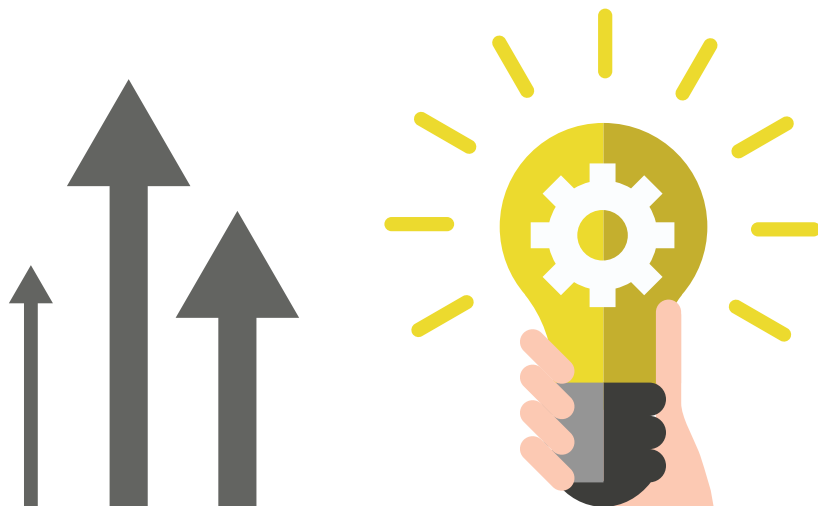
O PBL hoje é amplamente utilizado pelos cursos de Medicina e outros cursos da área de humanas e tecnológicas, em várias universidades, com objetivo principal de investigação de um problema real. A partir desse processo, espera-se que os alunos, desafiados por um problema central, cheguem à solução e construam o conhecimento.

Neste modelo, a sistematização dos passos é importante para facilitar o processo. Distintos autores apresentam passos diferentes para execução desta metodologia, com mais ou menos itens. Abaixo apresentam-se os passos do PBL mais ligados à área de humanas, cuja aplicação é mais comum nas universidades:

1. Apresentar o problema
2. Esclarecer os termos
3. Discutir os conhecimentos prévios
4. Elaborar os objetivos
5. Levantar as informações
6. Confrontar as informações
7. Resolver o problema

O PBL é uma metodologia inovadora para a construção do conhecimento e, por esse motivo, exige uma quebra de paradigma em relação ao modelo tradicional - isso explica a dificuldade na aplicação do método (BLOG LYCEUM, 2017)

Nas Ciências Contábeis, este método é um desafio a ser ultrapassado para melhorar o ensino. Para tanto, é necessário que o docente estude a metodologia



profundamente e faça adequações a sua área. Já existem bons experimentos nas universidades, faltando apenas disseminar tais práticas.

TBL –Team-based Learning– (aprendizagem por times)

A aprendizagem entre pares e times – em inglês, *team based learning* (TBL) - é a formação de grupos dentro da sala de aula para que o aprendizado seja feito em conjunto e haja compartilhamento de ideias.

Por meio de um estudo de caso ou em um projeto, os alunos irão trabalhar juntos e resolver desafios, podendo ser benéfico para o conhecimento. Afinal, com ajuda mútua, se pode aprender e ensinar ao mesmo tempo, formando o pensamento crítico, que é construído por meio de discussões fundamentadas e considerando opiniões divergentes (BLOG LYCEUM, 2017).

Como as metodologias anteriores, a TBL exige preparação. Em primeiro lugar, deve-se formar as equipes com número de participantes que varia de 4 a 7, de acordo com o número de alunos da turma. É fundamental que o professor estimule a diversidade nos grupos, pois esta metodologia cria oportunidades para o aluno se desenvolver, aprendendo com os

pares e aplicando os conhecimentos de maneira cooperativa.

Este método tem sido muito utilizado nos cursos de Ciências Contábeis, incluindo algumas outras dinâmicas que são desenvolvidas com o mesmo princípio, como: GV x GO, Paineis integrados, discussão circular, encadeamento de ideias, método casuístico de Harvard entre outros que estão disponíveis em <https://sites.google.com/site/seaprendefazendo/system/app/pages/subPages?path=/tecnicas-ou-dinamicas-de-grupo>

Study Case (estudo de caso)

Para Ribeiro (2014, p. 11),

O estudo de caso é um instrumento pedagógico que apresenta um problema mal estruturado, que se define como aquele que não tem uma definição pré-definida, exigindo a necessidade de identificar o problema, analisar as evidências, avaliar as variáveis disponíveis e propor soluções.

É uma das metodologias ativas mais empregadas no curso de Ciências Contábeis, haja vista a quantidade infinita de casos empresariais que podem ser estudados. Este método tem grande potencial de aprendizagem já que, na maioria dos casos, une universidade ao mercado de trabalho, oportuniza situações reais e

complexas, potencializando o desenvolvimento do aluno.

Gamification (Gamificação)

Atualmente, praticamente todas as tarefas cotidianas estão gamificadas. Ganhamos pontos quando abastecemos os carros, pagamos as contas, quando compramos com cartões de crédito, entre outros. Os pontos acumulados, ou bônus, podem ser usados na compra de passagens, entradas em cinemas, teatros, jantares, etc.

As empresas estão empregando *games* no seu dia a dia, comprando *softwares* que estimulam e bonificam seus colaboradores a produzir mais. Como se vê, os tempos são outros e esta metodologia está em sala de aula também e vem ganhando muita força por seu apelo lúdico na educação.

Segundo Kapp (apud FARDO, 2013, p. 202), a gamificação é "o uso de mecânicas, estéticas e pensamentos dos games para engajar pessoas, motivar a ação, promover a aprendizagem e resolver problemas".

Com seu uso, o aprendizado pode ser mais dinâmico porque tem caráter lúdico e motivacional, que pode despertar a curiosidade dos alunos e aumentar sua



participação nas aulas.

Como todo método exige que o professor estabeleça as regras, determine as tarefas e controle o desenvolvimento, com o intuito de avaliar. Mas, neste caso, a recompensa deve valer a pena para estimular a participação no *game*.

Existem algumas plataformas para a aplicação de *games*. Para conhecer seu funcionamento sugerimos a Engage, disponível em: <https://www.engage.bz/plataforma-gamificada-de-aprendizagem/>.

CONCLUSÃO

Utilizar estratégias diversas para que as aulas sejam inovadoras e interessantes parece ser o caminho óbvio para garantir que os alunos do curso superior se sintam engajados, motivados e condutores de seu processo de aprendizagem profissional.

Os jovens possuem intenso interesse pelas mídias atuais, os aplicativos diversos e suas diferentes utilizações, bem como convivem intensamente com as múltiplas redes sociais. Daí parece urgente que as faculdades e universidades incluam metodologias ativas que possibilitem o desenvolvimento dos currículos dos cursos e a aquisição pelos alunos das competências e habilidades necessárias ao desempenho profissional esperado.

Professores que reflitam sua prática e se sintam encorajados a realizarem os ajustes necessários em suas didáticas de sala de aula também parece fundamental para que as metodologias ativas sugeridas possam, de fato, constituir o cotidiano dos estudantes. É preciso que os docentes se sensibilizem para com o modo de aprender das gerações atuais e busquem, paulatinamente, incorporar práticas e propostas mais dinâmicas e ancoradas nas tecnologias disponíveis.

Assim, as condições necessárias para o implemento das propostas suscitadas neste artigo incluem não só uma decisão das faculdades e universidades, mas também uma forte análise do currículo a ser trabalhado, das competências e habilidades a serem desenvolvidas nos alunos, bem como a decisão, incorporação e adaptação dos docentes às metodologias ativas e suas formas de aplicação.

Se o professor acreditar que pode incorporar inovações e diferentes tecnologias em suas aulas, encontrará meios de mostrar isto aos alunos. Estes, por sua vez, se sentirão motivados e desafiados a aprender utilizando ferramentas que conhecem e apreciam. Tudo parece estar em ter a chance de conhecer e aplicar as possibilidades que as metodologias ativas proporcionam.

O uso de metodologias ativas é um cam-

po amplo de estudos que exige do professor conhecimento para saber adequá-las a sua práxis, gerando situações de aprendizagem mais prazerosas, estimulantes e reais para seus alunos.

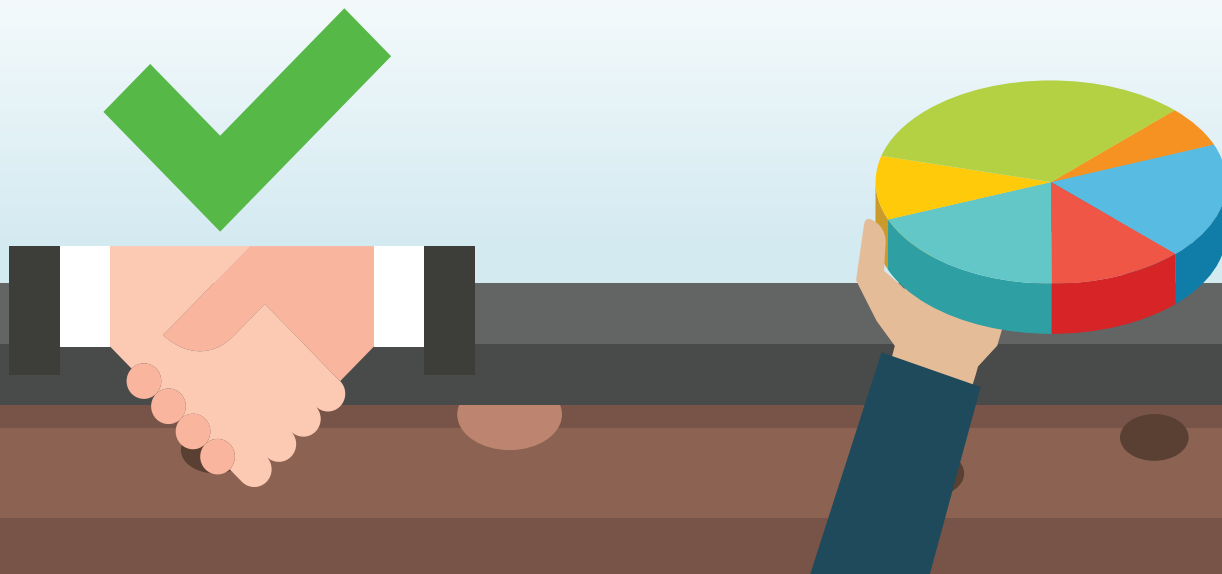
Em tempo, este artigo fez uma abordagem reflexiva e questionadora de algumas metodologias ativas mais utilizadas que podem ser úteis aos docentes do curso de Ciências Contábeis. Porém, o

“Tudo parece estar em ter a chance de conhecer e aplicar as possibilidades que as metodologias ativas proporcionam.”

tema não se esgota aqui, pois há uma infinidade de metodologias ativas existentes. Apropriar-se delas será uma fonte interessante de possibilidades pedagógicas.

REFERÊNCIAS

BALDEZ, Alda Leila Santos; DIESEL, Aline; MARTINS, Silvana Neumann. Os princípios das metodologias ativas de ensino: uma abordagem te-



órica. Revista Thema, v. 14, n. 1, 2017. Disponível em: <<http://revistathema.ifsul.edu.br/index.php/thema/article/viewFile/404/295>>. Acesso em: 21 ago. 2018.

BERBEL, Neusi Aparecida Navas. As metodologias ativas e a promoção da autonomia dos estudantes. Semina, Londrina, v. 32, n. 1, p. 25-40, jan./jun. 2011. Disponível em: <<http://www.uel.br/revistas/uel/index.php/seminasoc/article/view/10326/10999>>. Acesso em: 21 ago. 2018

CHRISTENSEN, C.M.; HORN, M.B.; STAKER, H. Ensino híbrido: uma inovação disruptiva?: Uma introdução à teoria dos híbridos. Clayton Christensen Institute, mai. 2013. Tradução Instituto Península. Disponível em: <https://s3.amazonaws.com/porvir/wp-content/uploads/2014/08/PT_Is-K-12-blended-learning-disruptive-Final.pdf>. Acesso em: 23 ago. 2018.

BLOG LYCEUM. Entenda a importância e o papel das metodologias ativas de aprendizagem. 4 dez. 2017. Disponível em: <<https://blog.lyceum.com.br/metodologias-ativas-de-aprendizagem/>>. Acesso em: 22 ago. 2018.

FARDO, Marcelo Luis. Resenha de: KAPP, Karl M. The gamification of learning and instruction: game-based methods and strategies for training and education, 2012. Conjectura, v. 18, n. 1, p. 201-206, jan./abr. 2013. Disponível em: <<http://www.ucs.br/etc/revistas/index.php/conjectura/article/download/2048/1210>>. Acesso em: 21 ago. 2018. San Francisco: Pfeiffer, 2012.

GIL, Antônio Carlos. Métodos e téc-

nicas de Pesquisa Social. 6. ed. 7. Reimpr. – São Paulo: Atlas, 2016.

MULLER, Maykon Gonçalves. Metodologias interativas de ensino na formação de professores de Física: um estudo de caso com o Peer Instruction. 2013. 226 f. Dissertação (Mestre de Ensino em Física), Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2013. Disponível em: <<https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/72092/000882183.pdf>>. Acesso em: 23 ago. 2018.

MORÁN, José. Mudando a educação com metodologias ativas. In: SOUZA, Carlos Alberto de; MORALES, Ofelia Elisa Torres (Org.). Convergências Midiáticas, Educação e Cidadania: aproximações jovens. São Paulo: PROEX/UEPG, 2015. 2 v. Disponível em: <http://www2.eca.usp.br/moran/wp-content/uploads/2013/12/mudando_moran.pdf>. Acesso em: 21 ago. 2018.

MOČINIĆ, Snježana Nevja. Active teaching strategies in higher education. Metodčki Obzori, v. 7, n. 2, 2012. Disponível em: <<https://hrcak.srce.hr/file/124604>> Acesso em: 16 ago. 2018.

PINTO, Antonio Sávio da Silva et al. Inovação didática: projeto de reflexão e aplicação de metodologias ativas de aprendizagem no ensino superior: uma experiência com "peer instruction". Janus, Lorena, v. 6, n. 15, jan./jul., 2012. Disponível em: <<http://fatea.br/seer/index.php/janus/article/viewFile/582/412>>. Acesso em: 23 ago. 2018.

RIBEIRO, Luis Roberto C.; ESCRIVÃO FILHO, Edmundo; MIZUKAMI, Maria da Graça N. Uma experiência com a PBL no ensino de engenharia sob

a ótica dos alunos. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE EDUCAÇÃO EM ENGENHARIA, 34., 2003, Salvador. Anais... Salvador: COBENGE, 2003. Disponível em: <<http://www.abengge.org.br/cobenge/arquivos/16/artigos/NMT221.pdf>>. Acesso em: 21 ago. 2018.

RIBEIRO, Juliane Corbari. Avaliação das demandas ambientais e laborais em uma empresa gráfica de pequeno porte. 2014. 38 f. Monografia (Pós-Graduação em Engenharia de Segurança no Trabalho), Universidade Tecnológica Federal Do Paraná, Pato Branco, 2014. Disponível em: <http://repositorio.roca.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/5904/1/PB_CEST_V_2014_20.pdf>. Acesso em: 24 ago. 2018.

VALENTE, José Armando. Blended learning e as mudanças no ensino superior: a proposta da sala de aula invertida. Educar em Revista, Curitiba, n. 4, p. 79-97, 2014. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/er/nspe4/0101-4358-er-esp-04-00079.pdf>>. Acesso em: 23 ago. 2018.



Prof. Eduardo José Pinheiro, contador, professor universitário, coordenador do curso de Ciências Contábeis (UVV), pós graduado em Planejamento Educacional (Universo), especialista em Controladoria Empresarial (UVV), Mestre em Educação (IPLAC), membro da Academia Capixaba de Ciências Contábeis.



Compliance, Ética e Responsabilização

Por Izabela Frota e Sandra Batista

Torna-se cada vez mais iminente a necessidade de pensar o novo e, mais do que isso, de pensar de uma nova forma o mundo que se apresenta, a cada dia, um. Mário Sérgio Cortella - Não espere o Epitácio. Basta olhar um pouco para trás e constatarmos as significativas mudanças de rumos da sociedade e quantos produtos e empresas desapareceram. Atualmente chegamos à era da integridade e das certificações e com isso algumas perguntas que não nos deixa no silêncio: de fato estamos no aprimoramento ético? Há de fato propósito em aprimorar o bem-estar e as condições ideais de trabalho e no ambiente de negócio? Quais são e quem se beneficia das teias empresariais, cada vez mais complexas, nesse mundo globalizado?

Seguindo o convite do constitucionalista NALINI (2016), "Vamos levar a sério o

nosso papel e levar à posteridade uma vida da qual não tenhamos de nos envergonhar (..) Na era da incerteza, a única certeza possível é a de que não há certezas".

Compliance é tema corrente e sobre este muito se tem falado, ouvido e escrito. A sistematização de boas práticas que impliquem o cumprimento das leis, o atendimento das conformidades, com consequente elevação do grau de ética, integridade, transparência e prestação de contas nos setores privado e público é o futuro que já se materializa no tempo presente.

E porque o movimento se dirige para esse sentido, somos todos "empurrados na mesma direção", sem nos indagarmos de forma mais significativa o por quê de o *compliance* haver ocupado tão relevante

espaço em respeitáveis mesas e balcões de negócios, em elaborados congressos, seminários, cursos e palestras e nas conversações em todos os níveis hierárquicos do Poder Público, com inevitáveis reflexos na atividade legislativa brasileira.

SURGIMENTO DO COMPLIANCE

É pouco conhecido o histórico do surgimento do programa de *compliance* como medida responsiva aos nefastos efeitos que escândalos de fraudes contábeis nos Estados Unidos deixaram escancarados, no ano de 2001, como foi o emblemático caso da Enron, considerada a 7ª maior companhia americana, que, após 15 anos de operação, foi à falência em 24 dias, com o valor da ação caindo de mais de 85 dólares para 30 centavos ao longo daquele ano.

A utilização de um modelo contábil que permitia inserir no balanço atual recei-

tas futuras projetadas para contratos de longo prazo inflou o valor de mercado da companhia sem a respectiva entrada de receita em seu caixa. O movimento natural do mercado não correspondeu a essas projeções ilusórias. O resultado foi um rastro de prejuízos financeiros deixado para a empresa, funcionários e acionistas, ainda quando os altos executivos regularmente percebiam suas milionárias bonificações, assegurando-lhes reserva suficiente para o patrocínio de suas caríssimas defesas perante os tribunais americanos pela acusação de crime de conspiração, mas que se mostraram insuficientes para evitar prisões e até o impactante suicídio de Clifford Baxter, Vice-Presidente da Enron.

Outro fator que agravou a crise de confiança no mercado de capitais dos Estados Unidos foi o envolvimento de empresas de auditoria independente, notadamente a Arthur Andersen, o que derrubou o mito de que “grandes organizações contábeis são sinônimo de qualidade”, conforme bem explicitado por KOLIVER (2003), no artigo “Os mitos derrubados pela crise de credibilidade”, publicado na Revista Brasileira de Contabilidade, maio/junho 2003 n.º 141.

Acrescenta, Koliver (2003) que os acontecimentos revelaram-se tão graves que, apesar de tergiversações, de tentativas de imputação dos problemas a pessoas isoladas, da destruição de documentos, etc., tudo largamente publicado na imprensa, resultaram no desaparecimento de uma das chamadas Big Five, a Arthur Andersen, organização sobre a qual ninguém ousaria levantar qualquer suspeita de natureza ética em época anterior aos fatos em análise.

Vê-se, assim, que o *compliance* está ligado, em sua origem, à prevenção de atos de gestão fraudulenta na vertente da

fraude contábil e, não, a casos de suborno e corrupção de servidores públicos. A medida relacionou-se à necessidade de resgatar a confiabilidade dos investidores no mercado de capitais, base da economia americana. Nesse cenário foi editada a Sarbanes-Oxley, lei que trouxe novo paradigma para a prestação de informações aos acionistas e reguladores, elevando o nível de exigência de governança corporativa e obrigando a implantação de mecanismos de auditoria e segurança confiáveis e de controles e procedimentos internos para a apresentação dos relatórios financeiros das empresas.

O governo americano aplicou a SOX com severidade exemplar e, a partir de 2003, passou a investigar empresas que tinham contra si fortes indícios de prática de mercado mediante suborno de funcionários públicos como modelo de negócio, o que levou os Estados Unidos a resgataram o FCPA do ostracismo, lei norte-americana vigente desde 1977 e pouco aplicada até então, que trata da repressão à prática de suborno de funcionários públicos estrangeiros.

Para além da fraude corporativa, o *compliance* expandiu-se pelo mundo devido à pressão exercida pela Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) no sentido de seus estados-membros criarem leis nacionais, a exemplo do FCPA, buscando a repressão de prática de suborno internacional. A primeira grande punição com base no FCPA, realizada pelo governo americano, foi para a Siemens, que se tornou paradigma global ao ser penalizada com multa que alcançou o importe de U\$2 bilhões. O recado estava dado: seriam exemplarmente punidas pelo governo americano as empresas que praticassem atos de suborno e corrupção, ainda que não tivessem sede em solo estadunidense e desde que integrassem o mercado

de capitais americano ou mantivessem operações nos Estados Unidos.

ORIGEM DA LEI BRASILEIRA ANTI-CORRUPÇÃO

Eis a origem da Lei Brasileira Anticorrupção, a Lei n.º 12.846/2013: cumprimento de obrigações assumidas no plano internacional, cujo gatilho foram as significativas manifestações populares que sacudiram o Brasil no ano de 2013, durante o governo da Presidente Dilma Roussef. Podemos afirmar que o combate à corrupção se tornou pauta das legislações nacionais em função da repressão a fraudes corporativas.

O que houve em todos esses acontecimentos? E por que a remediação do mal passa por tão rigorosa prática de conformidade?

“ Se o ser humano é o ponto de onde se inicia a conduta antiética, é nele que encontramos os insumos necessários para que a cura seja alcançada ”

A resposta pode sugerir que todo o mal esteja no ser humano. E devemos completar: toda a solução neste também se concentra. Se o ser humano é o ponto de onde se inicia a conduta antiética, é nele que encontramos os insumos necessários para que a cura seja alcançada.

A natureza humana pode ser altamente

questionada como naturalmente corruptível, mas o fato é que, desde Moisés, necessitamos de normas de conduta escritas em tábuas. Neste sentido, não nos parece que o *compliance* seja algo muito diverso do que já experimentaram nossos antepassados, diferenciando-se hoje pelo salto exponencial que a tecnologia imprimiu à forma de modelar aliada à velocidade de disseminar informação e conhecimento.

Todos sabemos o que é certo e o que é errado. Mas a elevada racionalização para os atos de desvio de conduta e ética é algo que demonstra a incrível capacidade humana de justificar seus malfeitos na busca incansável do domínio pela manipulação. Como nos alerta Pompeu (2011, p. 15), 'Quem crê nos ideais sabe que esses mundos são apenas uma metáfora, mas sua crença na veracidade de suas mensagens os permite agir como se esses produtos de mentes criativas fossem, de fato, verdadeiros'.

É preciso, assim, construir-se uma nova cultura, dizem o forte clamor das novas vozes. E em torno dessa meta reúnem-se uma legião de "íntegros e éticos" movidos pela melhor e mais nobre intenção: difundir a integridade como padrão de conduta de atores públicos e privados.

Nesse contexto, não há como escapar às perguntas que nos propomos: por que *compliance*? Porque precisamos sistematizar modelos que ajustem condutas humanas às boas práticas e reprimam desvios que não se alinham à cultura da ética e da integridade e que causam o desequilíbrio nas relações, enfraquecimento da capacidade do setor produtivo e ineficiência e desvio de finalidade nas ações de governo? E quem são os profissionais que o implementam?

Ao fim, caberá a nós, na miríade de ofer-



tas que o mercado apresenta, divisar os profissionais que estão efetivamente capacitados e comprometidos a orientar a implementação dos programas, porque, no fundo, integridade é um conceito unicamente humano, cuja qualidade de excelência é facilmente perceptível.

Na Primeira Carta aos Coríntios, Capítulo 10, versos 23 e 24, o Apóstolo Paulo diz que "todas as coisas são lícitas, mas nem todas convêm; todas são lícitas, mas nem todas edificam. Ninguém busque o seu próprio interesse, e sim o de outrem". Partindo da licitude das coisas, o texto bíblico vai além e nos propõe sopesar o interesse alheio para averiguar se realmente a nossa conduta não é meramente legal e, por essa insuficiência, materialmente ofensiva. Isso é integridade.

Compliance é sistema. *Compliance* é organização. *Compliance* é gestão de integridade. E *Compliance* é medida proativa anticorrupção. Na proporção que o FCPA tratou do suborno de funcionários públicos estrangeiros, a responsividade do programa de *compliance* atingiu a não mencionável e publicamente indizível

corrupção pública, que, em alguns países, era, inclusive, prática incentivada, como na Alemanha que legalmente permitia a dedução de imposto a partir dos valores gastos em pagamento de propina.

A corrupção passa a ser preocupação mundial, diretamente relacionada aos problemas de lavagem de dinheiro – porque todo o dinheiro oriundo de práticas corruptivas precisa ser lavado –, que a seu turno financia o terrorismo e o tráfico de entorpecentes. Os elos estão interligados e passam a ser visíveis aos olhos do cidadão brasileiro os sérios prejuízos que o quadro imprime.

Instrumentos como a pesquisa Latino-barômetro e o Mapa da Transparência Internacional passaram a apontar a métrica da corrupção, identificando-a como um dos grandes problemas da humanidade que exige, para seu combate, um compromisso de todos os indivíduos e organizações.

A prestigiada pesquisa Latinobarômetro, em 22 anos de existência pela primeira vez, no ano de 2017, apontou a corrup-

ção como a maior preocupação do brasileiro, superando importantes questões como segurança, saúde, economia e desemprego. A Transparência Internacional, por seu turno, desenvolveu o Índice de Percepção da Corrupção (IPC), como uma ferramenta de medição da corrupção no mundo. Criada em 1996, coleta resultados em mais de 180 países e territórios e é adotada por atores públicos e privados como base para tomada de decisões relativas à gestão de riscos e aos respectivos planos de ações. Quanto mais vermelho, maior a percepção de corrupção naquele país. Neste ano, o Brasil caiu 17 posições em relação ao ano anterior, sendo superado inclusive pela Argentina.

LIÇÕES DA OPERAÇÃO LAVA JATO E OS ACORDOS DE LENIÊNCIA

Evidentemente que se trata de um sinal de alerta. Se a corrupção atualmente parece estar mais evidenciada aos olhos do mercado internacional – e aos nossos, especialmente considerando-se a inédita Operação Lava Jato –, resta claro que o posicionamento do Brasil na escala do IPC afasta investimentos internacionais importantes para o desenvolvimento do país.

LA CORRUPCION COMO EL PROBLEMA MÁS IMPORTANT DEL PAÍS

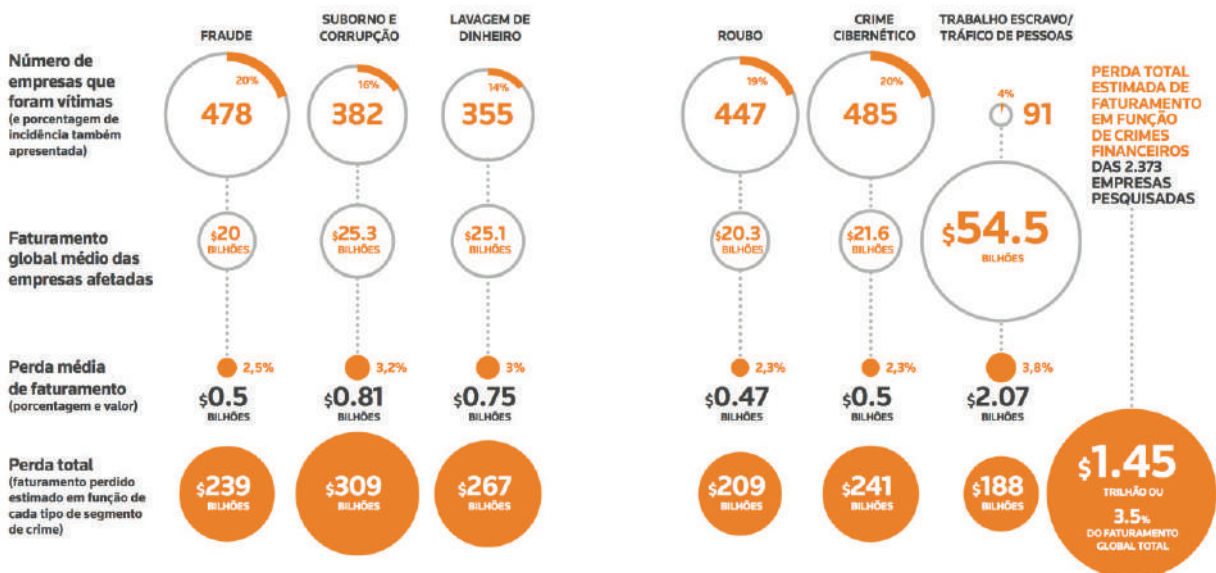


capitalizados indevidamente no esquema de corrupção e R\$44,3 bilhões por desvalorização de ativos de refino, exploração e produção e petroquímica. Foi o primeiro resultado anual negativo da companhia, pelo menos desde 1996, base acessível na Comissão de Valores Mobiliários (CVM).

Sobre a Operação Lava Jato, mostra-se relevante mencionar seus incríveis números (Lava Jato em Números – MPF. Fonte: <http://www.mpf.mp.br/para-o-cidadao/caso-lava-jato/atuacao-na-1a-instancia/parana/resultado>) quanto a condenações, prisões e até mesmo recuperação de ativos. Contudo seu mérito maior está em descortinar o estruturado, sofisticado e especializado sistema de corrupção existente no Brasil, que envolve partidos

O prejuízo registrado pela Petrobrás de 21,6 bilhões no exercício de 2014 e a realização da baixa contábil de R\$50,8 bilhões nas demonstrações financeiras, divulgado pelo jornal Valor Econômico (2015) refletem os ajustes feitos nos ativos que tiveram declarado inflado por práticas de corrupção. Foram R\$6,2 bilhões referentes aos gastos adicionais

FIGURA 7: ESTIMANDO O CUSTO DE NEGÓCIOS DO CRIME FINANCEIRO



políticos, empresas públicas e empresá-rios, de modo a possibilitar o discernimento quanto aos pontos que devem ser urgentemente abordados, iniciando-se por uma melhor regulamentação quanto ao modelo de financiamento de campanhas. Não é demais lembrar, Praça (2017, P. 127), que o dinheiro para comprar votos não vem do salário dos deputados. Os negócios acordados entre governos e empresários são origem da grana corrupta, como a Operação Lava Jato não cansa de mostrar. O risco é continuarmos no equilíbrio “muita corrupção e muita punição”, que, estranhamente, serve aos interesses dos políticos e de alguns órgãos de controle.

Os Acordos de Leniência celebrados na Operação Lava Jato previram, em sua maioria, o monitoramento externo dos programas de *compliance* das empresas envolvidas nos escândalos da Lava Jato, que já o possuíam – em suas prateleiras por desuso e estampados na internet, dando a falsa impressão de integridade – antes de os esquemas corruptos virem à tona. Isso porque a Lei Anticorrupção Brasileira (Lei n.º 12.846/2013) apontou o programa de *compliance* como uma causa atenuante das pesadas multas im- pingidas às empresas que sejam conde- nadas por atos de corrupção tipificados neste normativo, que prevê responsabili- zação objetiva, ou seja, quando a única defesa possível é, sem dúvida, o anteci- par-se ao problema e tentar preveni-lo com as boas práticas de um programa de integridade com seu uso continuado e revisado permanentemente.

A Lei Anticorrupção não exige o progra- ma, apenas o incentiva. Aliás, fortemen- te recomenda ao empresário, porque não havendo possibilidade de eximir a responsabilidade da pessoa jurídica não sobejará defesa para além da afirmação de que “sim, nós buscamos nos precaver

desses ilícitos e desvios de conduta, de forma séria e preventiva”.

Como visto, o programa de *compliance* é mais que anticorrupção; é primeiramen- te o reconhecimento da necessidade de que ocorra ataque frontal às práticas de fraude corporativa. E esse ponto merece destaque.

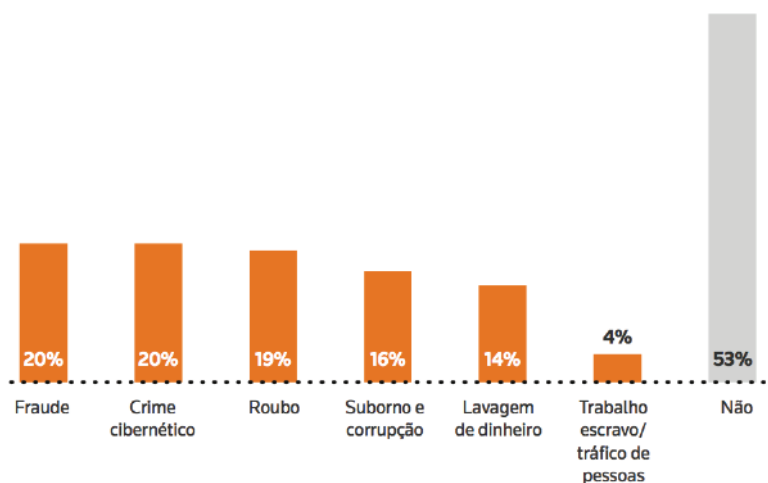
AVALIANDO AS PERDAS DOS CRI- MES FINANCEIROS – FRAUDES, LA- VAGEM DE DINHEIRO, O SUBORNO E A CORRUPÇÃO

Em março de 2018, a Thomson Reuters encomendou relatório baseado em pes- quisa que abrangeu 2.373 gerentes sê- niores de grandes organizações globais, cujo faturamento médio anual somam

U\$ 17.4 bilhões, espalhados em 19 paí- ses. O relatório, nominado “Revelando o verdadeiro custo dos crimes financeiros – Relatório da Pesquisa de 2018”, con- siderou que “o foco habitual do crime fi- nanceiro recai no fluxo de dinheiro ilícito de crimes como a lavagem de dinheiro, o suborno e a corrupção, que apoiam abusos de direitos humanos, incluindo a escravidão moderna, o tráfico de dro- gas e a prostituição”, razão pela qual se optou, por eficiência metodológica, ampli- ar a abrangência do conceito de crime financeiro para alcançar: fraude, lavagem de dinheiro, roubo, suborno e corrupção, crime cibernético, escravidão e tráfico de pessoas. A pesquisa revelou que 47% das organizações foram vítimas de pelo

FIGURA 3: INCIDÊNCIA DE CRIMES FINANCEIROS NOS ÚLTIMOS 12 MESES

P: Sua empresa foi vítima dos seguintes ‘crimes financeiros’ em todas as suas operações globais nos últimos 12 meses?



Avaliando o impacto

O custo é alto para as empresas, governos e indivíduos.

\$1.45
TRILHÕES

é o valor total estimado da receita perdida como resultado de crimes financeiros, de acordo com as organizações pesquisadas em todo o mundo, **representando 3,5% do seu faturamento global.**

40.3
MILHÕES

de pessoas são vítimas da escravidão moderna de acordo com as Estimativas Globais da Escravidão Moderna (OIT e Fundação Walk Free)

menos um tipo de crime financeiro nos últimos 12 meses. Dos crimes financeiros, a fraude, juntamente com o crime cibernético, ocupa o primeiro lugar em percentual de ocorrência e acarretou perdas financeiras às companhias no patamar de U\$239 bilhões. Suborno e corrupção aparecem em 4º lugar no *ranking* de incidência, contudo lideram em termos de perdas financeiras para as organizações. São esses claros dados estatísticos que indicam a necessidade imperiosa de adoção de medidas concatenadas para combater os crimes financeiros, entre outras o suporte legislativo regulatório suficiente para tipificá-lo, realizar punições significativas e incentivar boas práticas para o mercado e para o Poder Público, como os programas de *compliance*.

No Brasil, para além da Lei N.º 12.846/2013, o microssistema anticorrupção é composto, pela Lei 8.429/1992 – Lei de Improbidade Administrativa – e Lei n.º 9.613/1998 – Lei de Lavagem de Dinheiro –, dentre outros tantos instrumentos normativos.

O que se observa, no momento, é a proliferação de legislações que exigem os chamados “programas de integridade” nas compras públicas, como é o caso da Lei n.º 7.753/2017 do Estado do Rio de Janeiro, da Lei n.º 6.112/2018 do Distrito Federal e, mais recentemente, o aprovado PL 45/2015 do Estado do Rio Grande do Sul.

AGENDA COMPARTILHADA DE ÉTICA E INTEGRIDADE ENTRE O SETOR PÚBLICO E O SETOR PRIVADO

Há inúmeros outros diplomas legislativos e uma forte tendência de boa “contaminação” do Poder Público pela nominada “Integridade Pública”, expressamente considerada como *compliance* e segunda linha de defesa na Lei n.º 13.303/2016,

aplicável às empresas e às sociedades de economia mista.

Para a administração pública direta federal, o Decreto n.º 9.203/2017 disciplinou a instituição obrigatória de política de governança pública e programa de integridade pública para os órgãos e entidades do Poder Executivo federal, este último com prazo final de apresentação do respectivo plano para 30 de novembro de 2018. São mais de 200 órgãos públicos, capitaneados pelo Ministério da Transparência e da CGU, que estão em corrida contra o tempo para apresentaram o plano de ação de seus programas de integridade.

Parece-nos evidente a existência de uma agenda compartilhada de ética e integridade entre o setor público e o setor privado, o que ultrapassa a mera decisão estratégica empresarial de implementação do programa ou de simples controle interno da administração pública, para caracterizar uma ação coletiva contra o mal da corrupção e seus efeitos deletérios para a sociedade.

É importante que se diga que o *compliance*, em sua acepção mais moderna e evolucionária, deixou de incorporar a função de inspetoria e de mera execução de obrigações de conformidade para enfronhar-se aos objetivos estratégicos da organização empresarial e, quanto ao Poder Público, dar corpo e voz aos combatidos valores estatuidos pelo Art. 37 da Constituição Federal.

NOVOS E INTERDISCIPLINARES CONHECIMENTOS

Nessa jornada evolutiva, o *compliance* está intrinsecamente relacionado à boa governança e deve ser estruturado respeitando o DNA da entidade, seu compromisso com a continuidade

operacional, função social, observada a exigência para efetiva gestão de riscos e do adequado alinhamento de controles internos. A efetividade de um programa de *compliance* demandará o comprometimento e apoio visível e eficiente da alta administração e do seu comportamento, exemplificativo para todo o capital humano, seja da empresa, seja da repartição pública, seja com as partes relacionadas.

A tessitura do programa depende da natureza de cada organização e os desafios a esta nova etapa que se inaugura no país, quando o *compliance* deixa de estar presente apenas no setor regulamentado é: (i) a introjeção da nova cultura que o programa certamente acarretará; e (ii) a capacitação e habilitação técnica dos facilitadores e orientadores para a adequada estruturação, implementação e revisão do programa.

E, nesse aspecto, salientamos a importância de os profissionais já presentes no mercado – contadores, advogados, administradores de empresas, entre outros – e devidamente habituados em suas funções profissionais ordinárias, buscarem novos e interdisciplinares conhecimentos, de modo a estarem capacitados a exercerem tão importante missão, muito além dos números ou leis.

Para considerarmos que alguém adquiriu uma competência, segundo o Madruga (2018, p. 10), é necessário que essa pessoa domine o saber, o fazer e se movimente com atitude para implantar o que está definido. Entretanto, a pessoa deve estar orientada para o resultado, pois isso trará maiores benefícios para si mesma e para os outros.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Compliance não é criar papel. O conhecimento profundo de sua razão de ser

e da necessidade de customização do programa ao porte, natureza e setor da organização, além da exigência de equipes interdisciplinares que dialoguem em suas diversas áreas de atuação e se complementem na prestação do serviço são pontos essenciais que os profissionais que pretendem atuar na área devem ter em seu campo de visão. Acresça-se a tudo isso, as indispensáveis características pessoais de integridade e ética e a capacidade de lidar com pessoas.

Buscar estabelecer diálogos de crescimento mútuo e de avanços de pautas positivas para o alcance dos objetivos, quer de trabalho, amizade ou familiar, exige uma condição de respeito e igualdade, na arte da “escutatória” para que os benefícios sejam duradouros.

São desafios próprios de uma nova era, de uma nova mentalidade. O mercado certamente passará por uma depuração e os bons profissionais alcançarão sustentabilidade e prestígio pela participação ativa, pautada em valores.

Vale lembrar da frase curiosa do professor Luís Felipe Condé “O jovem quando não consegue arrumar o quarto parte para querer mudar o mundo”, https://www.youtube.com/watch?v=oBb_KwKwzvi&t=9s, que nos provoca a refletir sobre a necessidade de nos ocuparmos com o que está ao nosso alcance e que nos vincula pelo sentimento de pertencimento.

Somos mortais e é óbvio que para efetividade das nossas escolhas – mente, corpo e coração – a exigência passa pelo foco e pela dedicação diária, sob pena de uma vida “vazia, fútil, banal e superficial”. A vida tem vários temperos, entre eles, problemas, encrencas, dificuldades, idas e voltas. Estes, em especial, nos impulsionam a continuar na caminhada, reco-

nhecendo o valor dos tropeços e da real necessidade de relações integras para um convívio harmonioso em um ambiente onde a integridade e a ética não sejam tratadas como diferencial.

Afinal, o que queremos alcançar? Se estamos mirando o oceano, as nascentes são importantes para preservação do rio? O que a vida quer de nós é coragem, já dizia Guimarães Rosa. Fazer algo novo ou extraordinário nos leva, em alguns casos, a deixar a zona de conforto e partir para uma missão além da fronteira individual para contribuir com as novas regras, sendo partícipe, com novos jogadores.

Que o resultado seja de vitória contra a corrupção e a fraude, e muito além disso, de crescimento e amadurecimento dos profissionais, das empresas, das organizações públicas, da sociedade e do Brasil.

REFERÊNCIAS:

BRASIL, Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm>. Acesso em 23 set.2018.

KOLIVER, Olívio. Os mitos derrubados pela crise de credibilidade, Brasília: Revista Brasileira de Contabilidade, n.º 141, maio/junho 2003.

CORTELLA, Mário Sérgio. Não espere pelo epitáfio – provocações filosóficas. 16ª ed. – Petrópolis: Vozes, 2014.

NALINI, José Renato. Ética Geral e Profissional. 13ª ed. Revisada, atualizada e ampliada. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2016.

PRAÇA, Sérgio. Guerra à Corrupção – Lições da Lava Jato. São Paulo: Évora, 2017.

POLITO, Rodrigo. RAMALHO, André. Schuffner, Cláudia. MAIA, Camila. CARRANÇA, Thais. Petrobrás perde R\$ 6,2 bi em corrupção e tem prejuízo de R\$ 21,6 bi, Valor, São Paulo, 22 abril 2015. Disponível: <<https://www.valor.com.br/empresas/4017554/petrobras-perde-r-62-bi-com-corrupcao-e-tem-prejuizo-de-r-216-bi>>. Acesso em 23 set.2018.

POMPEU, Júlio. Somos maquiavélicos – O que Maquiavel nos ensinou sobre a natureza humana. Rio de Janeiro: Objetiva, 2011.



Izabela Frota - Advogada em Direito Empresarial e Especialista em Compliance na Quality Compliance System.



Sandra Batista - Perita Contábil e Tributária, especialista em Direito Tributário (ICAT/UDF) e em Sociedade e Entidades de Interesse Público (UnB)

Foto: Robson Cesco



Organizações do Terceiro Setor: definições, funcionamento e desafios

RESUMO

Possuindo espaço próprio, mas situando-se entre as organizações do Primeiro Setor (o Estado) e Segundo Setor (o Mercado), o Terceiro Setor (TS) também pode ser definido, como espaço composto por organizações privadas, sem fins lucrativos, cuja atuação é dirigida a finalidades coletivas ou públicas. Constituído por organizações sem fins lucrativos, não governamentais, que têm por objetivo gerar serviços de carácter público, está enraizado na história econômica da generalidade dos países, constituindo-se como um parceiro privilegiado da governação. Entre essas organizações destacam-se as não governamentais (ONGs), as fundações de direito privado, as entidades de assistência social e de benemerência, as entidades religiosas e as associações culturais e educacionais. Elas variam em tamanho, grau de formalização, volume de recursos, objetivo institucional e forma de atuação. De modo geral, são criadas e mantidas pela ênfase na participação voluntária, dando continuidade às práticas tradicionais da caridade, da filantropia e do mecenato.

Palavras-Chave: Terceiro Setor. Filantropia. Voluntariado.

INTRODUÇÃO

Estudos confirmam que no Brasil a existência do TS já se consolidou e está presente diariamente no discurso do público em geral, ultrapassando as barreiras das discussões ideológicas e acadêmicas (BOSE, 2004). Entre os anos de 2001 e 2003, uma pesquisa realizada pelo Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD-BRASIL, 2004) revelou que 45 milhões de brasileiros tiveram envolvimento ou mantêm algum vínculo com projetos desenvolvidos por Organizações do Terceiro Setor (OTS) como beneficiário, voluntário, doador ou prestador de serviços profissional. Dados de 2003 do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2004) indicam que o Brasil possui entre 270 e 300 mil fundações privadas e associações sem fins lucrativos (oficialmente cadastradas), que empregam aproximadamente dois milhões de pessoas. Nos trabalhos de Falconer (1999), Drucker (1999), Kotler (1994), Cabral (2004), Fischer (2002) e Tenório (2001), entre outros utilizados nesta pesquisa, os objetivos foram a dis-

cussão dos aspectos teóricos relativos ao tema, incidindo a problematização em quatro questões centrais:

- a) A falta de definições e conceitos sistematizados sobre o Terceiro Setor e Gestão Social e sua diferenciação em relação ao Primeiro e Segundo Setor por conhecimentos;
- b) A preocupação de que as OTS se descaracterizem enquanto tal, por adotarem modelos de gestão próprios do mercado, que dão uma ênfase excessiva à busca de resultados;
- c) A repulsa das OTS em aceitar procedimentos organizacionais e administrativos como modelo gerencial, temendo que eles descaracterizem sua missão, em razão da tecnocracia e instrumentalismo;
- d) Ausência de mecanismos de gestão próprios para o Terceiro Setor, modelados a partir de suas especificidades.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Considerando os aspectos anteriores, podem-se observar duas linhas de pes-

quisas acadêmicas que, embora não excludentes entre si, apresentam distinções de ordem teórica e prática. Na primeira corrente de pesquisa acadêmica estão autores como Carvalho (2004), Crittenden e Crittenden (1997), Drucker (1999), Kotler (1994), Falconer (1999) e Mendonça e Machado Filho (2004), que têm a visão compartilhada de incorporar às estruturas organizacionais e administrativas das OTS, respeitando e preservando suas particularidades, modelos de gestão que envolvem elementos de Planejamento Estratégico e gerenciamento de organizações lucrativas, inclusive apontando a necessidade de um maior monitoramento dessas organizações, com o objetivo de fornecer subsídios para a melhoria da gestão e avaliação de sua eficácia. Na segunda corrente, estão os autores que defendem que as OTS requerem o desenvolvimento de sistemas de gestão e operação próprios: Cabral (2004); Fischer (2002); Hudson (1999); Heckert (2001); Landim (1993), 2003; Tenório (2002); Teodósio (2001) e Thompson (2000), entre outros.

Hudson (1999, p.12) afirma que há diferenças importantes entre a Administração Empresarial e a Gestão das OTS, que ambas entram em conflito diretamente e que, por isso, o “[...] Terceiro Setor precisa de teorias de administração próprias adotadas e adaptadas para adequar-se às suas necessidades”. Segundo o autor, um dos desafios para o planejamento nessas organizações está relacionado à sua natureza – não de objetivar lucro, mas sim oportunizar o benefício da sociedade por meio da iniciativa não pública. Por isso, não será o resultado financeiro ou a projeção do fluxo de caixa que poderá melhor orientar sua gestão quanto às prioridades futuras ou investimentos, mas

um consenso interno que possa nortear e sustentar suas decisões.

A dificuldade, porém, adverte Hudson (1999, p.16), é que não existe um modelo de solução ideal quando se trata da busca da eficácia e eficiência no uso dos recursos por essas organizações. Nesse contexto, Heckert (2001) pesquisou a qualidade dos serviços prestados por OTS brasileiras, concluindo que a gestão das OTS não pode ser conduzida da mesma forma que a das empresas privadas, e que devendo ser observadas três características típicas das OTS:

a) elas não apresentam um único tipo de “cliente”, mas diverso (a)s stakeholders (partes interessadas) representando esse papel;

b) cada um desses atores possui distintas expectativas e percepções com relação à instituição e apresenta diferentes critérios de avaliação da gestão;

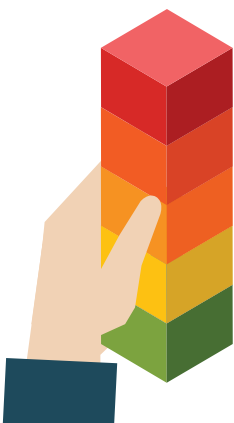
c) tendo em vista que os valores como justiça e solidariedade são fundamentais nesse tipo de organização, o processo de prestação de serviços assume especial relevância, muitas vezes, é mais importante do que os resultados financeiros obtidos.

Contudo, nas duas correntes, independentemente de qual modelo seja o mais adequado ou do posicionamento intelectual que se tenha em relação aos modelos, observa-se um consenso entre os autores pesquisados: a Gestão do Terceiro Setor deve ser modelada a partir do perfil e das demandas específicas das OTS. Falconer (1999, p.110) afirma haver outro consenso, que se apresenta de forma antagônica em relação ao primeiro: no Brasil, a deficiência no gerenciamento das OTS é um dos maiores problemas do setor, e o aperfeiçoamento da gestão,

mediante a aplicação de técnicas oriundas da Administração Empresarial, é um caminho necessário para atingir melhores resultados. “[...] Seja pela percepção de seus dirigentes ou por pressão externa de financiadores, a habilidade de gerir é vista como a competência mais desejável e menos presente nas Organizações do Terceiro Setor” (FALCONER, 1999, p.11). Não obstante, complementa o autor, temas da Administração Empresarial, tais como planejamento estratégico, gestão de projetos, *marketing* e finanças, entre outros, passaram a se tornar comuns nessas organizações, inclusive suas terminologias (tais como *benchmarking*, *fundraising*, *accountability*, *stakeholders*), e teorias exclusivas do segundo setor, como a teoria das Agências e a teoria dos *Stakeholders*, vêm sendo utilizadas por profissionais que atuam e estudam o Terceiro Setor.

Contemporaneamente, o Terceiro Setor ganhou visibilidade e expandiu seu sentido para outros domínios. Tal fato foi motivado principalmente pela incorporação do conceito de cidadania e de suas múltiplas manifestações na sociedade. As OTS têm assumido uma atuação mais significativa na promoção de ações sociais em diversos países do mundo e no Brasil, como consequência global de uma sociedade pós-industrial, caracterizada pela consolidação do modelo liberal de democracia, pela crise da concepção do Welfare State (ou Estado do Bem-Estar Social), pelo aumento das desigualdades sociais, pela precarização dos empregos e pela opção moderna de um Estado Mínimo parceiro da sociedade civil (MENDES, 1997; FALCONER, 1999; DINIZ, 2000).

Segundo Costa, citado por Carvalho (2004), trata-se de uma característica muito acentuada da sociedade civil contemporânea, a organização em busca de



soluções, fora da lógica do Estado e do Mercado, para a questão social cada vez mais aguçada pela política econômica atrelada aos interesses do capital internacional. Na verdade, estão em cursos transformações estruturais, em nível mundial, que têm determinado a necessidade de ajustes das entidades sociais de caráter privado que, historicamente, sempre agiram na perspectiva da filantropia ou da hegemonia religiosa, sob a tutela estatal, a uma nova conjuntura econômica, social e política. Nesse novo contexto, a tendência é o delineamento de organizações autônomas, profissionalizadas e não governamentais, em que o caráter privado do trabalho, os princípios de administração e gerenciamento ganham relevância (COSTA apud CARVALHO, 2004, p. 22).

Foi somente a partir da década de oitenta que as OTS incorporaram novas instituições, assumindo diferentes formas jurídicas e organizacionais, dependendo do país ou da região de sua localização. No Brasil, as OTS tiveram seu marco inicial com a Lei das Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (n.º 9.790, de 23/03/1999) e a Medida Provisória n.º 1591-5. Essa legislação, independente das críticas (positivas ou negativas) e de seu grau de aceitação, contribuiu para que as OTS se tornassem mais transparentes em relação ao Estado e aos seus parceiros e doadores, permitindo à so-

cidade, dessa maneira, avaliar e cobrar resultados sobre os recursos aplicados.

Para Cabral (2004, p.6), as OTS são formadas com o objetivo de encaminhar demandas sociais. No que se refere à sua capacidade de incorporação dos atributos do conceito de público não estatal, a autora diz que as atribuições internas das OTS devem mostrar que o processo de gestão se manifesta a partir da concepção do Terceiro Setor como área intermediária do sistema de bem-estar social. Na mesma perspectiva, Fischer (2002, p.45-46) explica que os objetivos que dizem respeito ao Terceiro Setor são problemas de ordem social, de alguma forma já abordada pelo Estado, e para os quais um grupo de indivíduos determina uma iniciativa de origem privada; ou seja, para a autora, trata-se do encaminhamento de demandas sociais em um espaço público.

Hudson (1999, p.261) observa que o Terceiro Setor, num futuro próximo, será bastante ampliado e terá duas partes distintas. Uma delas será formada basicamente pelas organizações prestadoras de serviços financiadas por contrato. Incluirá escolas, faculdades e hospitais. Sua prioridade será a prestação de serviços da mais alta qualidade dentro dos financiamentos disponíveis. A outra parte será composta por organizações financiadas por membros e doadores e que existem principalmente para defender causas e criar um mundo melhor. Não haverá uma linha divisória clara entre essas duas categorias amplas. Muitas organizações continuarão a prestar serviços e a defender suas causas simultaneamente.

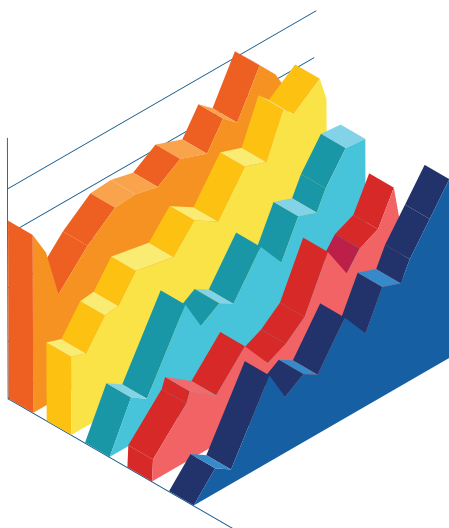
Os desafios e tendências impostos à gestão das OTS, de acordo com Cabral (2004, p.6), suscitam uma série de análises de suas práticas. Essas análises necessariamente precisam estar baseadas

na origem e nas peculiaridades das OTS, uma vez que tais organizações são instituídas para realizar uma missão agregadora de interesses, representações e expectativas de grupos sociais. Segundo a autora, essa missão expressa uma intenção organizacional de articulação e de comunicação entre as ações do Estado, do mercado e da comunidade, intenção essa que pode ser entendida como uma interpretação da questão social.

Para Crittenden e Crittenden (1997), as OTS estão experimentando uma mudança radical em suas condições ambientais. Os autores identificam cinco categorias de ameaças: social, política, apoiadora de doadores, econômica e competitiva. Subjacente a cada uma delas está uma demanda maior por serviços do Terceiro Setor, juntamente com a diminuição de subsídios estatais, o aumento do subemprego e o ceticismo dos doadores.

Esses problemas obrigaram as OTS a aperfeiçoarem sua gestão administrativa e organizacional. A esse respeito, Ahoka e McKinsey (2001) afirmam que está em curso uma série de mudanças relacionadas à qualidade dos serviços prestados por essas organizações que levará a melhores resultados a curto prazo e à otimização na utilização dos recursos financeiros. Essas mudanças têm estimulado o crescimento de iniciativas de profissionalização na gestão das OTS e podem ser caracterizadas como uma tendência para os próximos anos.

Segundo Grobman (1999, p.98), ainda que não sejam empresas de negócios, as OTS, por terem clientes aos quais se destinam seus serviços, devem financiar suas próprias atividades, fato que as obrigam a pensar em termos semelhantes aos das empresas que visam o lucro. A consequência é a transferência das técnicas das organizações mercantis de



caráter privado e das empresas do setor público para as OTS. Esse fenômeno tem originado maior divisão do trabalho e tarefas, estrutura hierárquica mais concentrada, uso do Planejamento Estratégico como instrumento de gestão, maior complexidade administrativa e formalização dos processos de gerência. Dessa forma, para Pace et al. (2005), a necessidade de serem rentáveis, produtivas e eficientes para poderem competir na captação dos recursos dos doadores privados e das administrações públicas obriga-as a iniciar o caminho da profissionalização. O aumento de profissionais voluntários e associados exige o aperfeiçoamento dos mecanismos de controle, de cobrança de mensalidades, de coordenação e planejamento do trabalho e de gestão de pessoas.

Drucker (1998, p.135) define Planejamento Estratégico como um processo contínuo e sistemático de tomada de decisões (envolvendo risco) no presente com o maior conhecimento possível de seu futuro: é organizar metodicamente os esforços necessários para que se cumpram essas decisões e medir os resultados delas ante as expectativas por intermédio de uma retroalimentação sistemática e organizada. Bryson (1988, p.5) complementa afirmando que o Planejamento Estratégico é um esforço disciplinado para produzir decisões e ações fundamentais que definam e orientem o que uma organização (ou outra entidade) é, o que ela faz e por que faz. Segundo o autor, há três aspectos a partir dos quais se pode pensar o Planejamento Estratégico: a) Arquitetura do Planejamento: define o nível da organização em que o planejamento será feito; b) Modelo do Planejamento: define o processo a ser percorrido durante a gestão da estratégia; c) Condução do Planejamento: define a forma como o planejamento será executado.

Segundo Silva (2000), em pesquisa realizada com 526 organizações da sociedade civil brasileira, o Planejamento Estratégico foi apontado como um dos cinco temas mais relevantes no atendimento das necessidades de gestores dessas instituições.

Roesch (2003) verificou algumas pesquisas que comprovaram haver uma transposição de técnicas da área privada para o Terceiro Setor via atuação de executivos. Nesse sentido, Carvalho (2004) analisou os estudos realizados por Fischmann (1987), Rozenberg et al. (2001), Pereira (2001), Silva (2000, 2001), Tachizawa (2002) e Quandt e Fernandes (2003), que entendem que a utilização da ferramenta do Planejamento Estratégico é o mecanismo de gestão mais apropriado para as OTS melhorarem os controles inerentes à organização, a captação de recursos financeiros e de pessoal e os resultados dos projetos sociais executados. Carvalho (2004) identificou nesses estudos diversos processos necessários à gestão das OTS: a) ciclo de vida e modelo de gestão; b) profissionalização do gestor do Terceiro Setor; c) gestão de pessoas; d) gestão da estrutura organizacional; e) gestão financeira; f) gestão de parcerias e alianças; g) gestão de *marketing*; h) gestão da estratégia.

Crittenden e Crittenden (1997) analisaram 600 OTS de um estado do Sudoeste dos EUA, extraíram deles oito elementos do Planejamento Estratégico Empresarial e desenvolveram um modelo de Planejamento Estratégico para o Terceiro Setor:

d) Implementação: o planejamento requer implementação de metas, planos de ação detalhados que incluem a participação de indivíduos e uma clara alocação de responsabilidades;

e) Recursos financeiros: requer a compreensão e utilização do planejamento

dos recursos financeiros nas áreas de orçamento e previsão financeira;

f) Orientação para planejamento de longo prazo: considera fundamental a definição da missão de longo prazo da organização;

g) Controle operacional: considera que a maior causa de um fraco planejamento é a incapacidade de diagnosticar situações críticas ou fatores limítrofes. A criação e implementação de controles operacionais identificariam essas limitações, tornando possível, dessa forma, tomar providências;

h) Análise ambiental da organização: preocupa-se com questões ambientais internas e externas. O foco deve estar identificado, ser adequado aos recursos disponíveis em um ambiente competitivo e com o posicionamento da organização no Mercado;

i) Tomada de decisão: está relacionada com o fator Análise Ambiental. Enfatiza a correlação da organização com o seu ambiente externo;

j) Estilo administrativo: relaciona a natureza intuitiva de curto alcance dos processos administrativos com o planejamento e a criação de lideranças;

k) Envolvimento das lideranças: compreende lidar com o envolvimento dos voluntários e outros membros da organização no processo de tomada de decisão. Diz respeito também ao fluxo de informação dos participantes.

Rozenberg et al., citado por Carvalho (2004), diz que a introdução das funções do Planejamento Estratégico (planejamento, organização, direção e controle) nas OTS confere a elas melhor desempenho em termos de eficiência, eficácia

e efetividade. Segundo o autor, eficiência é a melhor forma de fazer algo com os recursos financeiros, eficácia é fazer o que deve ser feito, isto é, cumprir o objetivo determinado e, finalmente, efetividade é a capacidade de atender às expectativas da sociedade. Já para Roche (2000, p.39), eficiência é a relação entre os recursos investidos num projeto e os resultados e efeitos alcançados; a eficácia, por sua vez, avalia se o grau dos métodos adotados estava coerente com os resultados alcançados.

Além da validade dos benefícios apresentados pelos defensores do Planejamento Estratégico no Terceiro Setor, a criação e administração da estratégia ganham um motivador adicional: elas permitem unir financiadores e usuários à instituição que se planeja (SILVA, 2000).

Entretanto, para Teodósio (2001), esse processo de adotar lógicas próprias do Mercado, tais como a burocratização e a ênfase excessiva na busca de resultados, tem suscitado o temor de que as OTS se descaracterizem enquanto tal. Roesch (2003) observou uma forte resistência das OTS aos mecanismos e critérios dos modelos de Administração Empresarial. Ficou claro que os participantes eram contra qualquer tipo de avaliação que pudesse expor suas fragilidades, mesmo que essa avaliação contribuísse para o seu aperfeiçoamento. Para Cunha (1997) e Scornavacca Jr. (1998), a relutância em adotar modelos gerenciais/empresariais se deve aos traços da cultura organizacional das OTS, tais como a missão voltada para questões sociais e o alto grau de informalidade nas relações sociais. Por isso, as OTS têm verdadeira aversão ao modelo burocrático, temendo a descaracterização de seus ideais em consequência da tecnocracia e instrumentalismo. No contexto internacional, Lewis, citado por Roesch (2003), relata tendências

semelhantes, cujas principais características são a crença:

- a) de possuir uma cultura organizacional voltada para a ação;
- b) de que os recursos devem ser despendidos no trabalho com os pobres, em lugar de financiar despesas administrativas;
- c) de que a gestão do setor privado tem por objetivo explorar ou discriminar pessoas;
- d) de preferir estruturas pequenas; e
- e) de que o ímpeto de pensar em gestão tem sido guiado pelas agências doadoras.

Ahoka e McKinsey (2001, p.16) acrescentam que a incorporação à crítica de ferramentas de planejamento e gestão empresarial vem sendo realizada muitas vezes sem a correta adequação a real configuração e às necessidades específicas das OTS. "Seja qual for a ferramenta de gestão empresarial que se pretenda utilizar para a área social, é imprescindível que se faça uma adaptação da linguagem e dos conceitos". Tenório (1998), afirma que dotar as OTS de tecnologia administrativa empresarial seria expô-las ao risco de ter sua gestão fundamentada na lógica do Mercado. Alerta, porém que essa preocupação não significa desprezar, ingenuamente, as tecnologias gerenciais oriundas do Mercado, mas que, para fazê-lo, é necessário reconstruir criticamente a racionalidade de mercado exclusivamente instrumental em prol de uma racionalidade que promova a intersubjetividade deliberativa das pessoas alicerçadas no potencial do sujeito na sociedade, ou seja, na cidadania.

Estudos realizados por Alves e Melo

(2000) e Hudson (1999) apresentam as principais características que distinguem a gestão nas OTS da gestão empresarial; nesta, o clima organizacional é pautado na igualdade e no direito de participação de todos os membros da organização e o trabalho é motivado por um ideal compartilhado entre todos os membros que a compõe, principalmente as equipes técnicas e de direção, pois o objetivo primordial é a autorealização de seus membros; por outro lado, as pessoas que prestam serviços às OTS são extremamente identificadas com a missão organizacional, sendo essa sua principal fonte de motivação. Além disso, há um maior compartilhamento das informações, prevalecendo a lógica da cooperação. A informalidade está presente nessas organizações, visto que raramente possuem normas e procedimentos escritos, e a tomada de decisões é coletiva. O fato de se ter trabalho voluntário e remunerado em um mesmo ambiente faz com que essas organizações tenham uma postura diferente ao se relacionarem com as pessoas, tanto nos momentos de recrutamento e treinamento quanto nas ações do cotidiano. Muitas vezes, como recompensa ao trabalho voluntário, as pessoas desejam participar ativamente na tomada de decisão. As OTS também apresentam estruturas administrativas complexas, resultado de diversos interesses e peculiaridades, tais como a dificuldade de quantificar objetivos e monitorar o desempenho organizacional.

Essas características também foram confirmadas empiricamente por Quandt e Fernandes (2003) em pesquisa feita com as OTS atuantes no Estado do Paraná. O estudo revelou que:

- a) a motivação para o trabalho não é associada a metas de eficácia ou eficiência, mas aos ideais compartilhados pelos seus membros;

b) o Planejamento Estratégico, quando existe, tende a ser condicionado pelas fontes de financiamento;

c) a missão, delimitação das ações, definição dos objetivos e avaliação dos resultados nem sempre são claramente estabelecidos e entendidos por todos;

d) a falta de Planejamento Estratégico e o desejo de atender à comunidade tendem a gerar numerosos projetos, problemas de gerenciamento de tempo, de pessoal, e dificuldades para avaliar os resultados;

e) embora haja forte comprometimento com o trabalho, raramente existem dados objetivos para uma avaliação gerencial;

f) a avaliação também é dificultada pelas características qualitativas e não comercializáveis das atividades desenvolvidas;

g) as organizações tendem a se caracterizar pela informalidade e indefinição das responsabilidades, o que aumenta a sua agilidade, mas aumenta a complexidade do processo de gestão.

Por esses estudos, pode-se perceber que as OTS são diferentes das organizações empresariais. Cabe destacar, entretanto, segundo Hudson (1999), que a assimilação de tecnologias gerenciais se processa por meio da interação cotidiana entre os diferentes atores organizacionais, que não operam sob uma racionalidade imutável e/ou homogênea, mas desenvolvem diferentes percepções, posicionamentos e ações sobre os novos modelos de gestão propostos. Esse conjunto de diferenças fez Teodósio (2001) afirmar que a ausência de mecanismos de gestão modelados a partir das especificidades das OTS evidencia uma

enorme lacuna no campo do conhecimento e da prática organizacional. Para o autor, um modelo gerencial destinado ao Terceiro Setor não pode ficar restrito à qualificação de um produto ou objeto a ser usado. Ele deve ser fruto da articulação entre dimensões técnicas, psicossociais e econômicas. Nesse sentido, Zarifian (1999) acrescenta que os modelos gerenciais voltados para qualidade e busca de resultados no Terceiro Setor não podem limitar-se ao valor financeiro dos serviços prestados. Eles obrigatoriamente precisam englobar também os valores de justiça, solidariedade e ética, que pressupõem total transparência das ações perante os diversos públicos interessados: os *stakeholders*.

Também a isso se acrescentam os argumentos de Mintzberg (1996), Hudson (1999) e Heckert (2001), que afirmam que as teorias Administrativas não podem ser importadas e impostas às OTS, pois existem diferenças importantes que permeiam essas organizações e que precisam ser compreendidas, e os de Teodósio (2001, p.18), que diz que a transposição de técnicas gerenciais oriundas da esfera privada não se dá de maneira linear e absoluta. Em decorrência desses fatos, deparando-se com as especificidades da Gestão Social características das OTS (uma vez que as ferramentas administrativas privadas carregam em si conceitos e pressupostos que, em alguns casos, podem trazer distorções quanto à natureza da gestão demandada na esfera social) e suas singularidades, tais como solidariedade, identidade, estruturação de redes de sociabilidade, pode-se afirmar que está em curso a produção de uma proposta de melhoria na gestão das OTS. Deriva-se daí a Gestão Social, que se opõe à gestão privada e empresarial.

O termo Gestão Social, de maneira geral, é apresentado com o objetivo de indicar

a ação gerencial dos programas sociais e de ressaltar a influência dos processos sociais na gestão. Segundo Cabral (2004, p.4), pode-se conceituar a Gestão Social como "processo de organização, decisão e produção de bens públicos de proteção social num espaço público não estatal". Assim, de acordo com a autora, a Gestão Social se concretiza ao perseguir uma missão institucional, articulando os públicos envolvidos na representação da questão social. Silva et al. (1999, p. 163) diz que: [...] a Gestão Social deve ser compreendida como um conjunto de processos sociais no qual a ação gerencial se desenvolve por meio de uma ação negociada entre seus atores, perdendo o caráter burocrático em função da relação direta entre o processo administrativo e a múltipla participação social e política. Essa perspectiva de Gestão Social se pretende em permanente construção, não assumindo, portanto, um caráter normatizador. Singer (1999, p.55) amplia o conceito de Gestão Social argumentando que ele abrange uma grande variedade de atividades que intervêm em áreas da vida social, pois somente a ação individual auto interessada não basta para garantir a satisfação das necessidades essenciais da população. As áreas de atividades afins são bastante diferenciadas, procurando solução para o abandono de crianças e de idosos por parte dos familiares, a falta de abrigo para indigentes e enfermos (físico e mental) e até a exclusão temporária ou definitiva da produção social de pessoas aptas ao trabalho ou com necessidades de renda. Portanto, segundo o autor, o conceito de Gestão Social pode ser entendido como um conjunto de "ações relacionadas a atos articulados entre pessoas, visando atender às necessidades expressas de indivíduos, grupos ou da coletividade".

Para Tenório (1997, p.7), a base epistemológica da Gestão Social deve ser a



intersubjetividade e a dialogicidade (o processo decisório é exercido por meio de diferentes sujeitos sociais), como a política e o bem comum, contemplando o envolvimento da cidadania no espaço público e do trabalhador no espaço privado. Tenório (2000) aponta que a diferença entre Gestão Social e Gestão de Empresas, na primeira, além do atendimento às necessidades dos beneficiários, deve-se buscar a promoção da democracia, igualdade e da cidadania. Diante disso, Kliksberg (1997) argumenta que devem ser privilegiados os processos gerenciais participativos, mesmo porque a metodologia empregada é fator fundamental para ajudar ou dificultar o alcance dos objetivos. Já a segunda, tem no modelo de trabalho, orientado por uma política de valores e ações voltadas para o lucro.

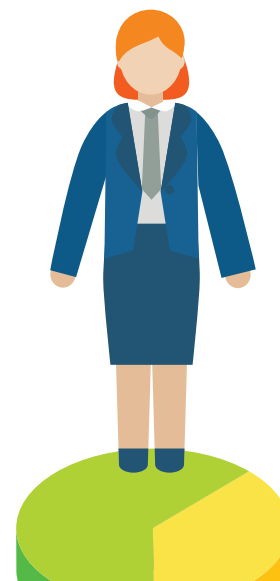
De acordo com Mintzberg (1996), os parâmetros predominantes na Gestão Social giram em torno da noção de bem público e cidadania. Os critérios de lucratividade utilizados no setor privado dão lugar a critérios que levam em consideração a metodologia aplicada para intervenção nos problemas sociais. Rifkin (1995, p.314) indica em seu texto o grande diferencial do Terceiro Setor: ao contrário da economia de mercado, que se baseia exclusivamente na produtividade e, por isso, é receptiva à substituição do trabalho humano por máquinas, a economia social está centralizada nas relações humanas, em sentimentos de intimidade, em companheirismo, em vínculos fraternais, qualidade que não são facilmente redutíveis ou substituíveis por máquinas (RIFIKIN, 1995, p.314). Mintzberg (1996), defende ainda que a lógica da Gestão Social nas OTS deve ser diferente da que é aplicada nas empresas, pois os usuários daquelas são também cidadãos e sujeitos, não apenas consumidores ou clientes. Como cidadãos, possuem direitos que vão além daqueles de um consumidor ou cliente.

Como sujeitos, têm também obrigações na prestação de serviços, na gestão e na tomada de decisões nas organizações. O autor propõe então para as OTS um modelo de gestão baseado no controle normativo que possibilite a formação de estruturas menos burocráticas e hierárquicas e mais igualitárias, voltadas para a missão da organização.

Sob o enfoque das teorias Administrativas tradicionais, Tenório (1998, p.10) observa que é comum encontrar treinamentos sobre Gestão Social subordinados a esquemas virtuais que nunca se tornarão efetivos, na medida em que seus conteúdos são coerentes com a lógica de mercado, as quais primam pela competição; neles, o outro, o concorrente, deve ser excluído, e o lucro é o seu motivo, ao invés do bem comum. Um dos elementos conceituais importantes sobre o assunto, afirma o autor, passa pela proposta teórico-social habermasiana de reconstrução do conhecimento de maneira intersubjetiva, aceitando, necessariamente que o conhecimento e a decisão são produtos sociais originados da onisciência acadêmica e tecnocrata, quer nas relações trabalho/capital, quer na interação Sociedade/Estado.

Tenório (1998, p.12) ainda relata que a Gestão Social, em especial no Terceiro Setor, precisa ser mais eficiente que no setor privado. Nela não existe a lógica do lucro, não existe visão a curto prazo e rapidez. A velocidade dos processos é a maior diferença, mas o gestor social deve lembrar de que existem o lado político, o da negociação e arrecadação de recursos. Entretanto, a motivação não é problema para esse tipo de gestão. No setor privado, consultores são pagos para implantar um bom clima organizacional e elevar a motivação, ao passo que, em uma OTS tal ação é dispensada, por causa da transparência, do verdadeiro trabalho de

equipe e do idealismo dos colaboradores. O autor observa que a gestão deve ser considerada tema estratégico e fundamental tanto para o Terceiro Setor como para o privado (e o público), e mesmo havendo diferenças e particularidades em cada setor, o profissionalismo, a clareza e a honestidade são características que devem estar presentes em qualquer organização, seja qual for sua inserção na sociedade. Portanto, de acordo com os autores citados, pode-se dizer que a Gestão Social não deve ser pautada por mecanismos de mercado que orientam a gestão estratégica sugerida pelas teorias tradicionais, mas por um processo de conhecimento que contemple, além da compreensão da ação social, a maneira como esse conhecimento é transmitido. Contudo, como, segundo a literatura pesquisada, a percepção dos *stakeholders* está alinhada com o Planejamento Estratégico, ferramenta da Administração Empresarial, e não com a Gestão Social, é necessário conhecer os estudos que aproximam as teorias da Administração Tradicional à Gestão Social, característica do Terceiro Setor. Para Tofler (1980), a compreensão de qualquer cultura passa necessariamente pela identificação dos seus elementos de conformação espacial e temporal, sendo aí examinadas as influências endógenas e exógenas e o perfil dos atores que lideraram os processos de formação e revisão de cada cultura. Nesses termos, em uma rápida contex-



tualização histórica, Pereira (1995) – baseando-se na estratificação adotada por Toffler (1980) – dividiu o cenário histórico de evolução das abordagens da Administração em cinco períodos diferentes com relação à ênfase das teorias e práticas administrativas, organizacionais e gerenciais: 1) Era da Produção em Massa (1920-1949); 2) Era da Eficiência (1950-1969); 3) Era da Qualidade (1970-1989); 4) Era da Competitividade (a partir de 1990) e 5) Era da Globalização e do Capital Humano (ano 2000).

As duas primeiras eras (da Produção em Massa e da Eficiência) correspondem às abordagens tradicionais da Administração: a Administração Científica, a Escola de Relações Humanas, a teoria Burocrática, o Estruturalismo, a escola Neoclássica, a teoria Comportamental, a escola Sistêmica e a teoria da Contingência, além de outras abordagens derivativas. As duas eras seguintes (da Qualidade e da Competitividade) correspondem às novas abordagens da Administração: Administração Japonesa, Administração Participativa, Administração Empreendedora, Administração Holística e Administração Virtual. A Era da Globalização e do Capital Humano, por sua vez, foi situada por Pereira (1995) na primeira década do século XXI, contemporânea dos processos, técnicas e mecanismos em formação de um novo paradigma que tenta agregar conceitos variados e dispersos, tais como flexibilidade, parceria, responsabilidade coletiva, razão com intuição, rede, quarteirização, *benchmarking*, *empowerment*, *downsizing*, *housekeeping*, *entrepreneur*, *intrapreneur*, *kaisen*, *kanban*, *jidoka*, reengenharia, *partnership*, *breakthrough*, *shojinka*, entre outros modelos e Processos de Mudança Radical (PRM).

Na década de 1990, duas abordagens da administração voltadas à integração das práticas organizacionais ao ser humano

se destacam: a administração participativa e a administração holística. Motta (1994) diz que a administração participativa, em um sentido amplo e teórico do termo, compreende todas as formas e meios pelos quais os membros de uma organização, como indivíduos ou coletividade (os *stakeholders*), podem influenciar os destinos dessa organização. Como formas de participação, o autor aponta dois caminhos: a participação direta, quando o indivíduo age em seu próprio nome e assume ou influencia decisões na sua área de atuação, e a participação indireta, que se efetiva pela representação da coletividade dos empregados ou classe profissional. A grande aplicabilidade da administração participativa está na participação social da gestão pública a partir de diferentes significados atribuídos ao próprio conceito e às suas modalidades de operacionalização, nas quais certamente estão inseridas as OTS.

As possibilidades de aplicação do recurso de participação popular são tão amplas e variadas que têm despertado a atenção de acadêmicos e políticos, ansiosos por compreender o fenômeno ou experimentá-lo como instrumento de governo. Nesse sentido, Silva e d'Arc (1996, p.44) apontam essa diversidade de formas e objetivos e citam, como exemplo, as ações empreendidas prioritariamente em termos de Justiça Social (como nas prefeituras petistas ou populares de São Paulo, Porto Alegre e Recife, em períodos recentes), de marketing econômico-cultural (como em Salvador e Fortaleza nos anos 1990), ou socioecológicos (como em Curitiba). Assinalam que tal diversidade de situações tende a orientar a reflexão mais na direção de uma explicação de suas especificidades do que no sentido de uma modalização.

O Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA) vem publicando, desde 1996, uma série de experiências ino-

“Se o ser humano rever a participação direta, quando o indivíduo age em seu próprio nome e assume ou influencia decisões na sua área de atuação, e a participação indireta, que se efetiva pela representação da coletividade dos empregados ou classe profissional.”

vadoras que envolvem manifestações de solidariedade e de participação em vários estados e municípios brasileiros, reunindo organismos governamentais e não governamentais, mecanismos institucionalizados ou informais. Contudo, no Brasil, ainda é considerado insuficiente o acúmulo teórico anterior a essas experiências nacionais muito recentes, o que reforça a necessidade de refletir e revisar permanentemente a conceitualização de participação popular, bem como a necessidade de outros conceitos, tais como parceria, qualidade de vida e do meio ambiente, desenvolvimento e poder local, modos de vida, cultura urbana e cultura rural, etnicidade, etc. (SILVA e D'ARC, 1996). Neste contexto, podemos destacar a administração holística, em que consiste que o gerenciamento não pode ser visto como um conjunto de departamentos que executam atividades isoladas, mas como um conjunto único, um sistema aberto em contínua interação entre todos os setores.

Para Ribeiro (1989, p.25), a administração holística é apresentada a partir de influências marcantes de cientistas, tais como Einstein, Niels Bohr e Heisenberg, que tornaram a visão de mundo menos determinista e possibilitaram justificar a valorização do ser humano, da informação, das maneiras diferentes de pensar (de outras formas, além da razão, de ter acesso ao conhecimento, como a intuição), da flexibilidade, da inovação, do questionamento, da capacidade de auto-organização, da capacidade de aprender e de aprender a aprender. Tal paradigma justifica, sobretudo, a busca da qualidade de vida. O autor vê na administração holística a solução que faltava e que pode levar as organizações a um patamar gerencial tão diferente a ponto de ser considerada uma mutação (e não uma evolução). Surge daí uma nova organização, que acompanha a complexidade das mudanças atuais, reunindo criatividade e eficácia, características essenciais do novo modelo, que exige condições aparentemente antagônicas: “[...] a criatividade necessita de liberdade para que possa fazer valer a intuição. A eficácia necessita de ordem para potencializar a inteligência. [...] É preciso lembrar que a liberdade exige descentralização, e a ordem, pelo contrário, se baseia na centralização” (RIBEIRO, 1989, p. 250).

Nascimento (2003, p.39) descreve que essas novas posturas exigiram das empresas modernas mais Responsabilidade Social destinada à cidadania e à filantropia empresarial, que englobam ações voltadas a projetos sociais junto à comu-

nidade, antidiscriminação no trabalho, controle de assédio sexual e corrupção nas empresas, entre outras. Essas ações, por sua vez, estão associadas ao Terceiro Setor.

Este estudo já constatou que há divergências entre os autores quanto à forma de gestão no Terceiro Setor. Entretanto, para ser um setor viável, requer uma grande variedade de habilidades dos gestores, desde conhecimentos mínimos até sofisticada experiência gerencial. Segundo Tenório (2000), a preocupação no setor privado com a gestão do negócio e das pessoas deve ser a mesma no Terceiro Setor, pois este possui muitos componentes semelhantes no que diz respeito à sua administração: gerenciamento, clientes, recursos materiais, financeiros, técnicos e humanos, mas os objetivos sociais, filantrópicos ou quaisquer outros, não podem ser tratados com descuido. Nesse sentido, Panceri (2001) articula que é imprescindível considerar aspectos como poder decisório compartilhado e participativo, liderança, parceria e espaço organizacional, a fim de atribuir mais importância às pessoas do que aos cargos, de tornar o trabalho em equipe e a interfuncionalidade em práticas diárias e de delegar a autoridade, evitando a centralização de ações e decisões, uma vez que toda a organização é um conjunto de pessoas. Essas características não são exclusivas de um ou de outro setor, mas são necessárias tanto para o aumento de produtividade do setor privado como para melhoria da gestão do Terceiro Setor.

De acordo com Salamon(1998), embora as OTS se vangloriem de sua flexibilidade, continuam sendo organizações e, como tal, estão vulneráveis à burocracia, indiferença, obstáculos, rotinização, morosidade e falta de sensibilidade e coordenação, à medida que crescem em

escala e complexidade. Devem, portanto, dar maior atenção às trocas que existem entre voluntarismo e profissionalismo, entre a informalidade, que lhes confere um caráter especial, e a institucionalização, necessária para transformar sucessos isolados em realizações permanentes. Para Panceri(2001, p.132), à medida que as OTS vão crescendo, surge a necessidade de organizar as atividades, a fim de que não se perca o controle em seu crescimento. É cada vez mais frequente a substituição do trabalho gerencial voluntariado pelo de profissionais remunerados. Soares (2000) acrescenta que só é possível realizar o trabalho da melhor forma por meio de uma gerência profissional, o que possibilita a transformação da organização filantrópica em empresa social, visando sua autossustentação e a aplicação eficiente de recursos.

Costa (1998) posiciona-se favoravelmente em relação à necessidade da aplicação de técnicas de *marketing*, da obtenção de recursos para reinvestir em novos projetos e do conhecimento e cumprimento dos estatutos como fatores essenciais ao gerenciamento de uma entidade. Ressalta que é indispensável obter resultados e as ações devem estar voltadas para duas funções consideradas básicas: mercadológica e inovação. Para tanto, treinamento, reciclagem, desenvolvimento do pessoal e planejamento são fatores importantes. Rápida aplicação das soluções, avaliação permanente, relacionamento humano e eficiência no estabelecimento de prioridades são alguns indicadores que fazem parte da moderna direção das OTS. A preocupação demasiada com problemas de pouca importância deve ser evitada, pois gera ineficiência. O autor acrescenta que a resolução de situações difíceis leva, muitas vezes, a uma aprendizagem necessária e a um crescimento das habilidades profissionais. Sempre vale rever experiências



e prosseguir na busca do novo, do inusitado, do diferente, à procura de novos caminhos e alternativas.

Pelo fato de o Terceiro Setor ser composto por diversos segmentos que trazem consigo hábitos organizacionais, não é tarefa fácil propor uma forma de gerenciá-lo, especialmente pelas distintas características de sua constituição. Existem organizações com mais disponibilidade de recursos, mas gerenciadas de forma amadora, e outras seguem princípios mais empresariais. Entretanto, em razão da amplitude de seu crescimento, acredita-se que todas sentem necessidade de alterar seus processos de gestão, embora se constitua num grande desafio. Diante disso, embora os modelos, mecanismos e abordagens desenvolvidos para as empresas privadas não tenham sido completamente adequados à filosofia desejada pelo Terceiro Setor, fazer uma conexão entre as teorias Tradicionais e a Gestão Social é necessário. Os autores têm visto essa inter-relação principalmente pela comparação entre os administradores privados e os gestores sociais.

Segundo Brinckerhoff (2000), os gerentes sociais criam valores sociais por meio da inovação e da força de inúmeros recursos financeiros, de origens diversas, visando o desenvolvimento social e comunitário. São pessoas que estão constantemente procurando novas maneiras de servir a seus colaboradores e adicionar valor aos serviços existentes. Correm riscos razoáveis em favor das pessoas às quais a organização serve, administram a diferença entre precisar e querer que todos os recursos alocados sejam realmente investimentos administráveis pesa o retorno social e financeiro de cada um dos investimentos. Têm sempre uma missão, mas sabem que, sem dinheiro, não há missão que se conclua. Silva e d'Arc (1996) narram que o gestor de uma entidade social tem que lidar com

seu público-alvo, conhecer essas pessoas e/ou grupos, suas reais necessidades, entender seus problemas, como vivem, quem são, as causas de viverem em tais condições, a sua história, pois saber bem quem são é a razão de ser da entidade. Ao gestor é lançado o desafio de entender as características individuais no contexto social, precisando, para isso: a) manter uma visão da sociedade como um todo, o que esse público-alvo representa na sociedade e o que a sociedade tem a ver com esse público; b) conhecer o que já está sendo feito e quem se interessa por esse cliente; c) descobrir quais são as outras organizações que realizam algum trabalho, como, por que e onde o fazem e quais dados utilizam. Ademais, a ferramenta principal do gestor é a entidade social, e, para tanto, espera-se que seja um agente ativo. Então, a sociedade é um dos campos de atuação do gestor. Na prática, todos os campos observados por Panceri (2001) e Brinckerhoff (2000) influenciam-se mutuamente, e essa congruência é vital para a organização.

A relação entre serviços e sociedade define a direção, o rumo, o sentido e o papel que a entidade tomará no futuro. Encontram-se a missão, os valores, a visão de futuro, as estratégias, os objetivos, as metas e os programas da organização revisando e repensando seu direcionamento organizacional. A relação entre os recursos e as pessoas define a viabilidade da entidade. A entidade existe para atender à sociedade, prestando-lhe serviços e, para tanto, precisa de pessoas e de recursos. Apenas boa intenção não é suficiente, o gestor precisa estar atento e avaliar o quanto sua equipe está ou não

capacitada, atualizada e preparada para prestar os serviços necessários, pois a relação entre as pessoas e a sociedade implica o comprometimento com a causa, na relação com a necessidade. Essa relação é dada pela motivação, força propulsora que precisa ser respeitada, reconhecida e nutrida, porque pode ajudar a superar crises, a persistir nas adversidades e a enfrentar situações difíceis. Ela mobiliza a criatividade e a vontade. Por outro lado, a relação entre recursos e serviços é a capacidade operacional e determina quanto a entidade pode fazer, quem e quantas pessoas vai atender qual o tamanho do serviço que é capaz de prestar.

Aqui, dois perigos surgem: o da ilusão e o da ineficiência. O gestor precisa tomar cuidado com a ilusão de que os recursos vão chegar de imediato e, quando eles chegarem, deve promover a eficiência de sua aplicação (SILVA e D'ARC, 1996). Assim sendo, o que dá sustentabilidade a uma organização é o equilíbrio e o desenvolvimento sinérgico de suas relações, uma vez que sustentabilidade é a capacidade da organização cumprir aquilo que se propõe no longo prazo. Para tanto, alguns cuidados essenciais, como o desenvolvimento de pessoas, de fundos, de seus serviços, de suas relações com seu público-alvo, do próprio autodesenvolvimento e com a sociedade. Algumas organizações perceberam a importância



de cuidar da gestão de forma mais profissional, de desenvolver *know-how* próprio e contratar gestores bem preparados.

O processo de migração para um novo patamar de gestão é, essencialmente, um processo de desenvolvimento e, como tal, requer um trabalho de educação, de formação, de abertura e de aprendizagem, um processo contínuo e espontâneo de descoberta, tentativa, reflexão, erro e risco, porém um processo válido (SILVA e D'ARC, 1996).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

De acordo com o relato nessa pesquisa sobre o gerenciamento das OTS, pode-se deduzir um posicionamento que pode ajudar na conexão entre Gestão Social e Administração Empresarial é o conceito de Giansi (1994, p.30) que define a função de operações de uma organização como a parte responsável por produzir seus produtos ou serviços. Ou seja, um sistema de operações que apresenta alguns elementos básicos.

Esse sistema necessita, antes de tudo, de objetivos bem definidos. Contendo também um processo de transformação, responsável por converter entradas (recursos) em saídas específicas. Possui, ainda, um acompanhamento neste processo para possíveis reavaliações, responsável por ajustes no processo que visem garantir que as saídas ou resultados sejam os esperados. Esse conceito é útil porque ele deixa claro que qualquer organização apresenta em seus sistemas de operação os elementos básicos da Ciência da Administração. Portanto, analogicamente, podem ser adaptáveis às OTS. É necessário dizer que há uma simbiose nessa questão. Primeiro, as OTS estão inseridas no contexto da Administração. Segundo, fica claro que a Gestão Social também necessita de novas tecnologias de formação administrativa, e esses preceitos, quando aplicados em uma organização de filosofia social, precisam ser testados. Sabe-se que a inter-relação entre os conceitos da Administração Tradicional e os do Terceiro Setor e Gestão Social fazem

vários estudiosos se debaterem sobre o tema sem chegar a um consenso.

Deste modo, mais inovador ainda seria conseguir novos debates e conceitos em relação a esse campo administrativo específico. É válido afirmar que a experiência prática pode contribuir muito para delinear esses conceitos e, ao mesmo tempo, descobrir se algum deles, por mais distantes do Terceiro Setor que pareçam estar de alguma forma já estão sendo aproveitados em uma Gestão Social.

REFERÊNCIAS

CABRAL, E. H. de S.A gestão social do terceiro setor e suas dualidades. A questão social no novo milênio. São Paulo: FAAP, 2004.

COELHO, S. de C. T. Terceiro Setor: Um estudo comparativo entre Brasil e Estados Unidos. São Paulo: Senac, 2005.

CRITTENDEN, W. F.; CRITTENDEN, Victoria L.Strategic Planning in Third-Sector Organizations.In: Journal of Managerial Issues. V.IX, n.1, Spring, p.86-1 03, 1997.
DRUCKER, P. F. Administração, tarefas, responsabilidades, práticas. São Paulo: Pioneira, 1975.

FALCONER, A. P. A promessa do terceiro setor: um estudo sobre a construção do papel das organizações sem fins lucrativos e do seu campo de gestão. 1999. Dissertação de Mestrado – Curso de Pós-Graduação em Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, p.30 – 75. São Paulo, 1999.

GROBMAN, G. M. Improving Quality Performance in Your Non-Profit Organization. Whitehat Communications, Harrisburg, Pennsylvania, 1999

HUDSON, M. Administrando organizações do terceiro setor: o desafio de administrar sem receita.Makron, 1999.

LANDIM, L. Para além do Mercado e do Estado? Filantropia e Cidadania no Brasil. Rio de Janeiro: ISER,1993.

QUANDT, C. O.; FERNANDES, A. C. C. B. Aplicação do conceito de inteligência

competitiva e seu impacto no processo estratégico em Organizações do Terceiro Setor. In: Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 27º, 2003. Anais 27º Encontro da ANPAD, Atibaia, 2003.

SALAMON, L. M. A emergência do terceiro setor: uma revolução associativa global. Revista de Administração, Universidade de São Paulo v.33, n.1, jan/mar 1998.

SINGER, P.Alternativas da gestão social diante da crise do trabalho. In: RICO, Elizabeth de Melo; DEGENSZAJN, Raquel Raichelis (Orgs.). Gestão social: uma questão em debate. São Paulo: EDUC, IEE, 1999.



Ricardo Delfino Guimarães

Graduado em Ciências Contábeis pelo Centro de Ensino Superior do Vale do Parnaíba - CESVALE-PI, especialista em Direito e Gestão de Empresas pela Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC-SC. Mestre em administração de empresas pela UNIVALI-SC. Doutorando em engenharia e gestão do conhecimento – UFSC-SC.



Ceciane Portela

É Professora Doutora da Universidade Federal do Piauí – UFPI.



Mural do Acadêmico

Irineu de Mula, nasceu na cidade de São Paulo, Estado de São Paulo, em 29 de setembro de 1938, no tradicional Bairro da Moóca, composto por imigrantes europeus e que recebeu e formou importantes personagens em sua história, arregimentou ambiciosos e extraordinários trabalhadores, futuros e importantes capitães de indústria e que muito contribuíram para a formação da forte economia, pelos importantes núcleos da agricultura, indústria e comércio instalados no Estado de São Paulo e que contribuíram para com o crescimento da economia do País. Casado com Carmem Sílvia de Jesus, teve três filhas, a primeira delas, Maria José De Mula Cury, que seguiu a carreira do pai como Contadora e, hoje, como Sócia da PWC Auditores Independentes. Seguindo os passos do pai, mas com brilho próprio, aliado aos modernos desafios da profissão contábil e sua integração às normas internacionais; Patrícia, Administradora Hospitalar e Contadora, presta seus

serviços a importante entidade médica científica e, por última delas, Simone, que atua como Autônoma na atividade de Medicina Veterinária.

Irineu, filho de imigrantes que desembarcaram no Brasil com muitos sonhos e ideais, vindos de uma difícil condição econômica e social que assolava a Europa, demonstrou desde cedo (sim, as carreiras eram iniciadas muito cedo à época) com grande amor e dedicação pela Contabilidade e demais atividades que com ela eram divididas no mundo dos negócios.

Essas grandes responsabilidades foram responsáveis pelo desenvolvimento econômico e crescimento dos valores sociais. Graduou-se, além de Contador, como Atuário, pela Faculdade de Ciências Econômicas de São Paulo, da Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado, uma das primeiras e principais escolas de formação de profissionais nas áreas comerciais no Brasil.

Em sua carreira profissional, destacou-se pela sua atuação na Auditoria Independente, importante especialização da profissão contábil. Incorporou-se em 1961 à PWC Auditores Independentes (à época Price Waterhouse Peat), destacou-se na atividade daquela organização e, em 1974, foi elevado à categoria de Sócio da organização, cargo que ocupou durante 38 anos, com inúmeras atividades locais e internacionais com que foi brindado durante esse período.

Durante sua carreira correspondia às necessidades de atualização e desenvolvimento com cursos de extensão profissional e de pós graduação, no País ou no Exterior, com menção especial junto ao "International Management Development Institute – Imede" (atualmente IMD) em Lauzane, Suíça, como participante do "Managing Corporate Resources" naquela organização.

Adicionalmente à sua intensa dedicação

ao exercício da profissão, aplicou muito de seu tempo e amor aos desafios da profissão, militando nas entidades da classe contábil brasileira, inclusive com intensa representação de nossa profissão em organismos internacionais.

Seu histórico profissional como Auditor Independente iniciou-se, como dito anteriormente, em 1961 e retirou-se por aposentadoria, prática compulsória da organização, em 1999 e, a partir desse histórico momento, passou a prestar serviços de representação junto às entidades de classe brasileiras, em aspectos de formação profissional educação continuada e na atuação como membro de Conselhos de Administração e de Fiscal de empresas, passou a militar na área de Perícia Contábil onde a atualização com os modernos e atuais requisitos contábeis e a experiência são mais desejáveis e necessários e tem intensa atividade no terceiro setor, como membro de entidades de benemerência e sem fins lucrativos.



De sua atuação junto às entidades de classe da profissão ressalta-se ter sido

“De sua atuação junto às entidades de classe da profissão ressalta-se ter sido Vice-Presidente Técnico do Conselho Federal de Contabilidade de 2002 a 2005”

Vice-Presidente Técnico do Conselho Federal de Contabilidade de 2002 a 2005, membro do Conselho Diretor do Conselho Regional de Contabilidade do Estado de São Paulo para o qual foi levado a Presidência para o mandato de 1997 a 1999, sempre com participação nos constantes

desafios do sistema CFC/CRCs., mais especialmente na área técnica e de desenvolvimento profissional.

Foi Presidente da 5ª. Regional do Instituto dos Auditores Independentes do Brasil – IBRACON e Presidente da Diretoria Nacional do IBRACON mandato de 1996 e Presidente da Academia Paulista de Contabilidade - APC até 2017; atualmente é Vice Presidente da Associação dos Peritos Judiciais do Estado de São Paulo – APE-JESP.

É Acadêmico da Academia Brasileira de Ciências Contábeis – ABRACICON, Conselheiro do SP ARBITRAL da Câmara de Arbitragem Empresarial de São Paulo - Tribunal Arbitral do Comércio e Conselheiro da Fundação de Rotarianos de São Paulo.

Em sua caminhada profissional ministrou cursos e palestras e na divulgação dos temas sobre assuntos relacionados à Contabilidade e Auditoria, em conclaves e Seminários no Brasil e no Exterior.

Atuou como representante do Brasil para assuntos contábeis junto à Organização Mundial do Comércio – OMC, da Organização das Nações Unidas e representante do Brasil junto ao Comitê de Auditoria da Federação Internacional de Contadores – IFAC.

Foi registrado como Auditor junto ao “Departamento of Trade and Industry – Company Division, London, England”, em 1974.

Foi homenageado com inúmeras comendas tendo que se destacar a de Profissional do Ano pela ANEFAC, Contador Emérito pelo Sindicato dos Contabilistas de São Paulo e a medalha Joaquim Monteiro de Carvalho, pelo Conselho Regional de Contabilidade do Estado de São Paulo.



Análises das Produções Científicas de Custos de Transporte e Logística: Congresso Brasileiro de Custos, Congresso de Contabilidade (UFU) e Enangrad

Adriano Costa

RESUMO

O objetivo geral desta pesquisa foi identificar e analisar o perfil da produção científica sobre custos na área de transporte e logística, por meio de um artigo de revisão. As produções analisadas foram do Congresso Brasileiro de Custos; do Congresso de Contabilidade, da Universidade Federal de Uberlândia (UFU); e do Encontro Nacional de Cursos de Graduação em Administração (ENANGRAD), no período de 2015 a 2017. Utilizou-se de metodologia de pesquisa descritiva, com método de pesquisa quanti-qualitativa, por meio de uma pesquisa bibliográfica. A presente análise possibilitou evidenciar a relevância dos principais achados e dos temas escolhidos, com a finalidade de averiguar o perfil dos trabalhos acadêmicos nesta temática diante dos eventos em questão. Os resultados demonstraram que a Enangrad publicou, em 2016, o maior número de artigos dentre do período de três anos, e o Congresso Brasileiro de Custos, no ano de 2017, seguido pelo Congresso de Contabilidade da Universidade Federal

de Uberlândia (UFU), despontando no ano de 2015, com maior número de publicações. O ano de 2015 obteve o maior número de publicações. A área de custos gerais, aponta um número expressivo de publicações, representando 58,2% dos 67 artigos. Destaca-se o Congresso Brasileiro de Custos, por haver maior número de publicações, desenvolvimento e aplicação de sistemas de gestão estratégica de custos, de forma multidisciplinar, aos mais diversos ramos da economia. Concluiu-se que houve aumento no número de publicações na área de custos, porém, com pouca referência à área de transporte logístico.

PALAVRAS-CHAVE

Custos. Transporte e Logística; Custos Logísticos. Controladoria e Gestão.

INTRODUÇÃO

A gestão do transporte implica planejamento e tomada de decisões sobre como

movimentar materiais, produtos e serviços, entre diferentes pontos. Sendo componente da logística a busca da eficiência dos serviços fez com que outros atributos fossem incorporados ao rol da tomada de decisão, como o cumprimento dos prazos, transparência de custos e o desenvolvimento de serviços apropriados e integrados com fornecedores e clientes. O Brasil tem a maior concentração rodoviária de transporte de cargas e passageiros entre as principais economias, representando cerca de 60%, atividade concentrada no modal rodoviário. Essa representatividade possibilita a criação de rotas flexíveis e viabilidade para diversos tipos de cargas.

Descreve Rodrigues (2004) que os custos envolvidos no processo e o melhor gerenciamento dessas despesas fazem com a empresa esteja à frente de outras; estar em competitividade; e ter benefícios que auxiliem tanto a empresa quanto o cliente para o crescimento e satisfação de ambos.

Ferreira (2009) descreve que, por meio do transporte, são dispostos produtos e prestação de serviços, em que há demandas em potencial, sendo ocasionais ou frequentes, dos mais diversos segmentos da economia. Ainda, segundo o autor, caracteriza-se como uma ferramenta, compondo à realidade do segmento e estreitando cada vez mais distâncias, atendendo às demandas cada vez mais exigentes dos clientes. O transporte compõe um elo entre os modais: aéreo, hidroviário, ferroviário e duto viário, contribuindo ativamente para o crescimento do país.

Para atender à crescente demanda e melhorias dos serviços prestados, faz-se necessário que o transporte ofereça bem mais que movimentação, expandindo-se à logística. Segundo Carvalho (2002), a logística planeja, implementa, controla e coordena o fluxo de armazenamento de maneira eficiente e econômica de matérias-primas, materiais semiacabados e produtos acabados. Ainda de acordo com o mesmo autor, o processo se dá, desde a origem até o ponto de consumo, com o propósito de atender às exigências dos clientes, tornando-se importante o gerenciamento da cadeia de abastecimento.

A Logística possui a função estratégica de agrupar atividades relacionadas ao fluxo de produtos e serviços nos mais diversos segmentos da economia, tendo as principais funções de Armazenagens, Distribuição e Manutenção de materiais e produtos. Rodrigues (2004) o gerenciamento da cadeia de suprimentos Supply Chain Management (SCM) remodelou a maneira de comprar como também a produção e a distribuição de bens e serviços. Xavier (2008) complementa que se apresenta no atual ambiente de negócios como uma ferramenta que permite fazer ligação da rede de distribuição, o processo de produção e a atividade de compra. Já Martins

(2006) facilita e organiza a administração de materiais, *marketing*, vendas e produção, sendo responsável pelo aumento da satisfação de clientes e redução do tempo de estocagem e número de fornecedores.

Bowersox e Closs (2001) compreende que a relevância do transporte e logística é influenciada diretamente pelos custos agregados à suas atividades. As vantagens econômicas relativas à armazenagem, distribuição e movimentação advêm de redução direta de custos logísticos, em função da quantidade de instalações e da capacidade produtiva. É necessário que todos os custos sejam definidos, bem como o indispensável comprometimento da gestão para que o objetivo da minimização dos custos seja alcançada.

Para Bowersox e Closs (2001) o problema enfrentado pelo segmento de transporte e logística é sem dúvida a minimização dos custos, que envolve todos os serviços relacionados. Avaliar as formas de custos, identificando os mais relevantes, definindo os custos dos serviços prestados torna-se um fato gerencial, haja vista que a gestão incorreta implica sérios problemas que impactam negativamente os lucros da empresa. Muitos esforços devem ser empregados para analisar e gerir os custos, conhecer os sistemas logísticos e transportes, assim como o gerenciamento e redução dos custos envolvidos de forma qualitativa e quantitativa.

Conforme Albano (2005), a conexão da logística está estruturada considerando a predominância do transporte terrestre brasileiro, levando em conta que o desenvolvimento da malha viária é totalmente desproporcional ao crescimento do setor de transporte. Grandes distâncias percorridas, má condições das rodovias e desproporcionalidade dos grandes centros de distribuição reafirmam ainda mais a

importância da minimização dos custos.

O desenvolvimento desta pesquisa visa levantar trabalhos científicos sobre a temática proposta para o avanço da discussão, agregando ainda mais valor às exposições de análises e aos perfis das publicações de forma abrangente; proporcionando uma expansão aos níveis de estudos e pesquisas; dando cada vez mais eficiência em sua aplicação prática; e norteando às tomadas de decisões.

Assim, faz-se necessário um levantamento das pesquisas que estão sendo desenvolvidas na área de custos aplicados ao segmento do transporte logístico, com vistas ao modal rodoviário, verificando a existência e relevância de artigos publicados em revistas e artigos. Como objetivo geral, pretende-se identificar e analisar a produção científica publicadas no Congresso Brasileiro de Custos, Congresso de Contabilidade da Universidade Federal de Uberlândia (UFU) e no Encontro Nacional de Cursos de Graduação em Administração (Enangrad), nos períodos de 2015 a 2017.

A pesquisa justifica-se pela relevância dos custos de transportes na competitividade dos produtos e serviços. Além disso, espera contribuir com a classe contábil, especificamente com aqueles que trabalham com custos, ao passo que o assunto é bastante atual e veio exatamente com a preocupação de redução de custos. Pretende fomentar o assunto a outros estudantes que busquem defender a ideia de melhor gestão do sistema de custos, assim como a melhor adequação e minimização destes.

Haverá contribuição à sociedade, de modo que o segmento de transporte e logística movimenta todo país, transportando e distribuindo os mais diversos bens. Para Faria e Costa (2005), a logística por

sua vez, desempenha a função de agregar valor aos produtos e serviços através do tipo e nível de serviços por ela oferecido. Se não houver, de fato, uma gestão eficiente do sistema de custeio e a eficácia na minimização, seremos punidos com transportes cada vez mais onerosos, refletindo também no preço final dos bens intermediários e de consumo.

REFERENCIAL TEÓRICO

LOGÍSTICA E TRANSPORTE

Para Moura (2004), a logística é o processo de planejamento, implementação, controle do fluxo e armazenagem, sendo eficiente, buscando sempre adequações de matérias-primas, estoque em produto acabado e informações relacionadas, desde o ponto de origem até o ponto de consumo final, com objetivo de atender aos requisitos dos mais diversos clientes, em uma mesma organização. Segundo o mesmo autor, agrega-se ao contexto industrial a arte e ciência de administração e engenharia para obter, produzir e distribuir materiais fabricados ou industrializados a um local específico e em quantidades específicas, podendo ser sob demanda ou não.

Segundo Novaes (2007), a logística pode ser interpretada como um conceito que permite a realização das metas definidas pela empresa e, na ausência dela, não há como concretizar tais metas de forma adequada. Faria e Costa (2007) diz que o grande desafio da logística é agregar cada vez mais valor, por meio de um nível de serviço de excelência, porém, ao menor custo total possível, como condição de melhorar o resultado econômico e continuidade da organização.

Para Gurgel (2000), a logística industrial pode ser vista como uma atividade multidisciplinar, abrangente, voltada ao

aprimoramento dos serviços prestados aos clientes, enfatizando a melhoria da produtividade, bem como a eficiência das operações. Ainda de acordo com o mesmo autor, compreende também o aprimoramento do abastecimento da empresa, da operação conjunta com a manufatura, do inter-relacionamento com o *marketing*, do atendimento do mercado e do entrosamento perfeito com as características da logística do varejo.

Rodrigues (2003) cita que o transporte rodoviário é um dos mais viáveis e eficientes dentro os modais, sendo o principal obstáculo é a exigência de uma malha viária de qualidade.

“Logística pode ser vista como uma atividade multidisciplinar, abrangente, voltada ao aprimoramento dos serviços prestados aos clientes, enfatizando a melhoria dos serviços prestados aos clientes, enfatizando a melhoria da produtividade, bem como a eficiência das operações.”

LOGÍSTICA DE DISTRIBUIÇÃO

Conceituando o último tipo de logística, Ching (2001, p.90) explica que “esse bloco é responsável pela distribuição física do produto acabado até o ponto-de-venda ao consumidor e deve assegurar que os pedidos sejam pontualmente entregues, precisos e completos”.

O autor analisa que esse bloco é a parte fundamental para um bom relacionamento com o cliente, pois envolve fatores críticos decorrentes de como é feita a chegada das mercadorias e o tempo que leva para seu transporte, incluindo prazos determinados para sua distribuição.

Sobre sua importância, Dias (1993, p.334) comenta sobre a “utilização de canais existentes de distribuição e facilidades operacionais, com a finalidade de maximizar a sua contribuição para a lucratividade da empresa, por intermédio de um equilíbrio entre as necessidades de atendimento ao cliente e o custo incorrido”.

Esse tipo de logística auxilia na entrega e no transporte dos produtos para os clientes, por meio de canais amplos de distribuição a fim de atender às necessidades e expectativas de seus consumidores de forma que a empresa possa produzir gerando custos menores e lucros maiores, criando equilíbrio entre esses meios.

TRANSPORTE

RODRIGUES (2002) relata que o transporte é deslocamento de produtos e pessoas de um local para outro.

São modais de transportes: rodoviário, ferroviário, aéreo, marítimo e dutoviário. O rodoviário possui a vantagem de não depender de terminais, sendo flexível

de acordo com o serviço a ser realizado, deslocamento entre os principais pontos, conseguindo cobrir quase a totalidade geográfica da região, estado ou país. É muito competitivo para transportes de pequenas e médias distâncias e a entrega ocorre diretamente ao cliente final.

Segundo Alban (2002), a expansão do modal rodoviário deu-se com a chegada da indústria automobilística nacional, expandindo-se rapidamente, assumindo o posto de modal mais utilizado no Brasil.

CUSTOS LOGÍSTICOS

De acordo com Faria (2003), os custos são essenciais e indispensáveis para uma boa gestão, assim como a manutenção, análise e acompanhamento destes. A importância da logística é influenciada diretamente pelos custos associados às suas atividades, sendo que os esforços para o desenvolvimento de sistemas logísticos eficientes são constantes. Porém, os sistemas de custos ainda dependem muito de melhorias e adequações em estratégias de compras, transporte, armazenagem, gerenciamento de materiais, ordens de processamento, planejamento de produção, entre outras atividades, fatores estes que influenciam diretamente os clientes, ao passo que alinhar os custos e nível de serviço ainda é uma tarefa muito difícil.

Bowersox e Closs (2001), consideram o critério empregado no desenho do sistema de custeio, assim como as regras e procedimentos para identificação, agrupamento e definição dos custos causam impactos decisivos no processo de decisão, no sentido de ajudar o gestor a compreender os principais fatores que afetam os custos com logística. Assim, seguindo a ideia dos autores, para uma melhor compreensão a respeito dos conceitos

dos custos na gestão da logística é necessária uma observação bem minuciosa desses conceitos, visto que inúmeras empresas de serviços utilizam os princípios e técnicas de Contabilidade de Custos, em função da similaridade da situação, tratando seus gastos como custos.

Nesse cenário, Martins (2010) compreende que a Contabilidade de Custos como ferramenta gera informações com a finalidade de avaliação de estoques, assim como a tomada de decisão, planejamento e controle. Em consideração, existem métodos de apropriação de custos, tais como Custeio por Absorção, Custeio Baseado em Atividades, Custeio Variável, entre outros.

Para Martins (2008), o Custeio por Absorção é considerado o método que aplica os princípios de Contabilidade em conformidade com o Fisco e Contabilidade Financeira, de forma que há a apropriação de todos os custos de produção aos bens produzidos, havendo a distribuição aos serviços realizados de todos os gastos relativos ao esforço de produção. Para Maher (2001), no entanto, o Custeio Variável atribui apenas os custos variáveis aos produtos, sendo que os custos fixos decorrentes da produção são classificados como despesas do período.

Ainda, Martins (2010) descreve que outra apropriação de custos é o chamado Custeio Baseado em Atividades, conhecido por ABC, sigla do termo em inglês *Activity-Based Costing*. Esse método tem por objetivo minimizar as distorções inerentes ao rateio arbitrário dos custos indiretos, sendo aplicados aos custos diretos, no que se refere à mão de obra direta. Ainda, segundo este autor, o referido método é considerado um dos mais importantes para se aprimorar um sistema de custeio. Assim, há maior nível de detalhamento

com o objetivo de compreender como a organização emprega seus recursos.

Há também os sistemas de Custeio por Ordem, Custeio e por Processo. Um será classificado como Custeio por Ordem quando a produção suprir a demanda de produção, ou quando houver produção futuras, conforme deliberações internas, desde que não sejam contínuas. Martins (2008) ainda compreende que, no entanto, se determina Custeio por Processo quando há fabricação de produtos iguais de forma contínua com o intuito de se constituir estoque para venda.

Na visão de Fialho et al. (2014), os custos logísticos podem ser classificados em estratégicos e operacionais. Os estratégicos estão ligados a investimentos, locação ou propriedade de instalações e equipamentos. Os operacionais ligados às atividades logísticas como gestão de estoques, movimentação, transações, entre outros. Entende-se que os custos logísticos são aqueles que a empresa incorre desde a

“ Mudanças no cenário econômico permitem que organizações possuam mais clientes e passem a buscar a manutenção da competitividade com uma variada gama de produtos. ”

aquisição de insumos até a correta destinação do produto pronto ou mesmo o seu descarte.

Mudanças no cenário econômico permitem que organizações possuam mais clientes e passem a buscar a manutenção da competitividade com uma variada gama de produtos, sendo assim, o custeio ABC passa a ser considerado um importante instrumento para a mensuração dos custos logísticos. Segundo Fialho et al. (2014), o gerenciamento dos custos logísticos conta com o apoio da controladoria, responsável pelo desenvolvimento de informações relacionadas ao resultado da operação. Segundo o *controller*, os custos logísticos não são alocados aos produtos que os geraram, reconhecendo isso como uma limitação na gestão e necessita ser recuperada. Também, há o reconhecimento de que a utilização do método de custeio por absorção para alocação dos custos fixos não viabiliza a precisão desejada. Acrescentou que esses tópicos estão na lista de ações futuras para melhor *performance* do sistema atualmente em uso.

Diante do exposto, considerando seus objetivos e finalidades, é latente a importância da controladoria de custos no segmento logístico, de modo que as pes-

“Em face do crescimento das organizações e sua competitividade, suscita-se a necessidade de se afeiçoarem as informações nas organizações.”

quisas nessa área são relevantes para o meio acadêmico, bem como para o segmento, pois é com esse enfoque que suscitarão novos conceitos e ideais que contribuirão para o avanço da controladoria na gestão de custos logísticos.

CONTROLADORIA

Em face do crescimento das organizações e sua competitividade, suscita-se à necessidade de se afeiçoarem em informações nas organizações. Com a contabilidade tradicional, uma vez não possuindo esse enfoque, surge assim a controladoria na gestão empresarial. A controladoria coleta dados aos mais variados segmentos, transforma-os em informações para obtenção da eficácia organizacional, mantendo e também maximizando os resultados, os quais estão inerentes aos custos e despesas, especificamente, gerados pela contabilidade de custos.

Moura e Beuren (2003), a controladoria é importante na gestão empresarial, uma vez que cumpre a proposta de dar suporte aos gestores, por meio de um sistema de informações eficaz e sinérgico, com vistas à maximização do resultado da empresa. Continua ele dizendo que a criação do Departamento de Controladoria surgiu da necessidade de um acompanhamento ágil e aprofundado do desempenho.

Afirma Meirelles Junior (2009), que as margens de lucro das organizações estão cada vez menores, e por meio de um severo controle em todo o processo administrativo e produtivo que os lucros serão maximizados o lucro, uma vez que, tanto os custos quanto as despesas, necessitam ser controlados de maneira racional e inteligente, auferindo rapidez e confiabilidade na tomada de decisões.

Schier (2006) argumenta que a contro-

ladoria está ligada à contabilidade de custos, devendo fornecer e determinar os padrões monetários, custos e despesas, e ainda ater-se às informações para ajuste do preço do produto e consequentemente reduzir os custos.

Para Nakagawa (2009), os atuais conceitos de Controladoria apontam que o *controller* desempenha sua tarefa de controle de forma especial, no sentido de organizar e reportar dados relevantes passa a contribuir de forma significativa, tendo influência que induz os gestores a tomarem decisões lógicas e consistentes.

TIPOS PESQUISAS

Pesquisa é o processo de investigação com intuito de descobrir as relações existentes entre os aspectos que englobam os fatos, fenômenos, situações ou coisas. Para que a pesquisa seja científica, faz-se necessário que seja desenvolvida de forma organizada e sistemática, orientando por um planejamento previamente regido pelo pesquisador. É no planejamento que se determina o norte a ser percorrido na investigação do objeto de estudo.

Para Gil (2002), a classificação dos tipos de pesquisa somente será possível mediante o estabelecimento de um critério. A classificação dá-se levando em conta o nível de profundidade da pesquisa: pesquisa exploratória, pesquisa descritiva e pesquisa explicativa.

Ainda segundo o mesmo autor, argumenta que, se a classificação da pesquisa levar em conta os procedimentos para coleta de dados terá a pesquisa bibliográfica, documental, experimental, estudo de caso, levantamento e o estudo de caso.

Gil (2002) diz que a coleta de dados no estudo de casos geralmente utiliza-se das

técnicas da pesquisa qualitativa, sendo a entrevista a principal delas. Ainda, segundo esse autor, a pesquisa documental procura analisar, quantitativamente, características de determinada população. Segue ele dizendo que a pesquisa documental consiste em fonte rica e estável de dados, baixo custo, não exigindo contato com os sujeitos da pesquisa.

Gil (2002), a realização da pesquisa bibliográfica é indispensável para o conhecimento e análise das principais contribuições teóricas sobre um determinado tema ou assunto, podendo ser desenvolvida em diferentes etapas, sendo também entendida como arbitrária.

Ventura (2002) explica que a pesquisa de campo deve ter grande atenção, devendo ser indicados os critérios de escolha da amostragem, na forma pela qual serão coletados os dados, bem como os critérios de análise dos dados.

Para Oliveira et al (2013), o uso da pesquisa bibliométrica tem a finalidade de ser alcançada por meio da aplicação de uma técnica para medir a influência dos pesquisadores, permitindo nortear o perfil e as tendências, evidenciando as áreas temáticas.

Para Oliveira (1999), a pesquisa descritiva possui a função de tratar de aspectos gerais e amplos mediante um contexto social, permitindo também desenvolver análise de identificação das diferentes formas dos fenômenos.

Para GIL (2007), a pesquisa explicativa preocupa-se em identificar os fatores determinantes que contribuem para a ocorrência dos fenômenos, podendo ser a continuação de outra descritiva, em face da identificação de fatores que determinam um fenômeno, sendo descrito e detalhadamente.

Minayo (2001) argumenta que a pesquisa qualitativa trata com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, sendo inerente a um espaço mais amplo das relações, processos e fenômenos não podendo ser reduzidos à operacionalização de variáveis.

Fonseca (2002), ressalta que a pesquisa quantitativa fixa-se na objetividade, influenciada pelo positivismo, considerando que a realidade possui sua compreensão baseada na análise de dados brutos.

Segundo o mesmo autor, a utilização conjunta da pesquisa qualitativa e quantitativa permite recolher mais informações do que se poderia conseguir isoladamente,

caracterizando como quanti-qualitativa. ASPECTOS METODOLÓGICOS

Trata-se de um estudo descritivo, exploratório de natureza quanti-qualitativa, tratando-se de um artigo de revisão. Teve como fonte de investigação em artigos indexados no Congresso Brasileiro de Custos, Congresso de Contabilidade da Universidade Federal de Uberlândia (UFU) e no Encontro Nacional de Cursos de Graduação em Administração (Enangrad) e aplicação das metodologias na área de custos no segmento de transporte logístico, bem como sua mensuração e aplicabilidade, referentes aos anos de 2015 e 2017.

A pesquisa caracteriza-se como intencional, visto que a escolha dos eventos deve-se devido à contribuição significativa ao meio acadêmico, sobretudo, abrangência de forma ampla ao tema custos, citando também artigos no segmento de transporte logístico. A pesquisa intencional mostra-se rica em termos qualitativos, tratando os grupos por meio dos aspectos e perfis.

Tal escolha traz informações mais ricas como se fossem selecionados critérios rígidos, estatísticos de seleção (OLIVEIRA, ALMEIDA e BARBOSA, 2012). A escolha

Tabela 1: Categorias de análise das temáticas.

ÁREA TEMÁTICA	ENANGRAD			CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS			CONGRESSO DE CONTABILIDADE			TOTAL	%
	2015	2016	2017	2015	2016	2017	2015	2016	2017		
Custos Logística e Transporte (LT)	-	2	1	7	6	14	8	-	1	39	58,21
Custos Logísticos (CL)	5	8	-	1	-	-	-	-	-	14	20,90
Controladoria e Gestão (QG)	1	-	-	1	2	3	-	-	1	8	11,94
TOTAL	7	11	1	10	8	17	10	0	3	67	100,00

Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

deste modelo de amostra requer conhecimento da população e dos elementos selecionados (MASSUKADO-NAKATANI, 2009).

Trivinos (1987) afirma que a pesquisa descritiva tem como característica descrever os fatos e fenômenos de uma determinada realidade e que, para tanto, o pesquisador necessita de uma série de informações sobre o que deseja pesquisar. Minayo (2007) enfatiza que pesquisa exploratória é quando o pesquisador vai propondo um novo discurso interpretativo para explicar problemas novos, isto porque não há teorias específicas para explicá-los.

Em relação à abordagem do problema, este trabalho classifica-se como uma pesquisa quanti-qualitativa. Raupp e Bauren (2008) menciona que a abordagem quantitativa caracteriza-se pela viabilidade de instrumentos estatísticos, tanto na coleta quanto no tratamento de dados, que confere ao estudo uma maior confiabilidade. Minayo (2007) afirma que a pesquisa de natureza qualitativa trabalha com o universo dos significados, dos motivos, das aspirações, das crenças, dos valores e das atitudes.

Para a seleção e escolha dos artigos (11,5%). Na revisão de literatura, foram realizadas buscas pelos títulos dos tra-

balhos, utilizando as seguintes palavras-chave: Custos. Transporte e Logística; Custos Logísticos. Controladoria e Gestão. Adotaram-se como critérios de inclusão na seleção dos artigos: em idioma português; artigos com textos completos disponíveis em meio eletrônico; revisão de pares, artigos publicados cuja metodologia incluía falar sobre custos logísticos em meios de transportes rodoviários. Logo após a inclusão das literaturas, foi realizada a leitura completa dos trabalhos, objetivando eliminar aqueles que não tratavam do assunto pesquisado ou que tivesse pouca relevância, extraindo informações sobre a metodologia utilizada na pesquisa, verificando a devida classificação dos artigos relacionados ao transporte logístico e contabilidade de custos. As informações que foram coletadas a serem analisadas são as seguintes: quantidade de autores por artigo, e perfil metodológico das literaturas, fazendo referência aos temas abordados dentro da presente temática.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

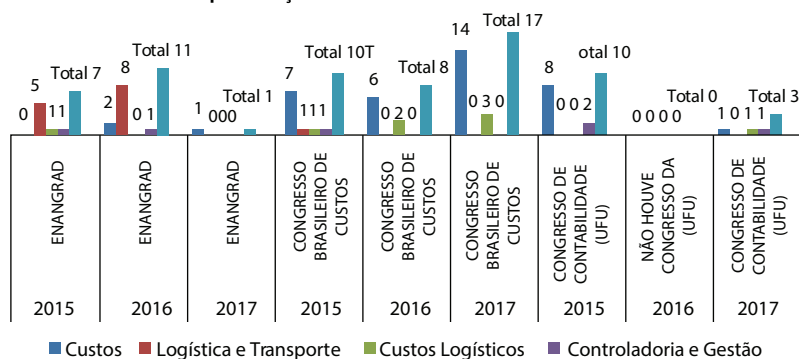
Foram realizadas análises gerais dos trabalhos publicados no Congresso Brasileiro de Custos, Encontro Nacional de Cursos de Graduação em Administração (Enangrad) e Congresso de Contabilidade da Universidade Federal de Uberlândia (UFU), nas áreas de custos e transporte

e logística, de acordo com cada evento. Estes foram realizados nos anos de 2015 a 2017, totalizando 67 artigos, publicados nas áreas citadas, contemplando também as subáreas. A Tabela 1 indica a disposição dos trabalhos publicados nos três eventos, bem como as subáreas.

Na Tabela 1, pode-se verificar que houve variação na quantidade total de trabalhos publicados referentes a cada ano, compreendendo o ano 2015 com maior número de artigos, e 2016 com o menor número, mantendo-se a média de pouco mais de 21 artigos ao longo dos três anos. A área de Custos é a mais significativa em número de artigos, representando (58,21%), seguindo do LT com (20,9%), quando se observa o total de publicações. Nota-se que artigos sobre custos na área de logística obteve poucas publicações, representando apenas 11,9%. Controladoria e Gestão acompanham com o índice de 8,9%.

No Gráfico 1, percebe-se que, somando todos os artigos, o Congresso Brasileiro de Custos obtém o maior número de artigos publicados, principalmente no ano de 2017. Observa-se também que o número de artigos diminuiu graficamente ao longo dos anos pesquisados. No ano de 2016, não houve a realização do Congresso de Contabilidade da Universidade Federal de Uberlândia (UFU).

Gráfico 1: Período das publicações.



Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

No Gráfico 1, verifica-se que o Congresso Brasileiro de Custos evidencia o maior número de artigos, nos anos de 2015 e 2017. Analisando-se a área de CG, o número de trabalhos por ano teve pouca variação, no entanto, obteve o menor número de publicações de forma geral. Observa-se também que o CG manteve-se quase que inalterado. No que se refere ao número total, houve uma queda nos trabalhos publicados e, em 2017, teve um crescimento importante.

Os artigos que abordaram gestão dos custos representam (23,9%) em relação aos trabalhos da área de custos gerais. O ano com maior número de publicações sobre custos foi 2017, totalizando 16, ano em que houve, também, maior número de trabalhos na área de Custos Logísticos, contando com 4 artigos. Em 2015 e 2016, houve apenas dois artigos publicados sobre custos logísticos, representando, assim, os anos com o menor número de trabalhos sobre o assunto de todo o período analisado.

Com relação aos temas específicos sobre custos abordados nos trabalhos publicados, totalizaram 15 assuntos distintos. Têm-se, no Quadro 2, a quantidade de publicações por temas publicados, e por ano de edição dos eventos. O tema "custos" é muito abrangente em outras áreas, conforme se constata na Tabela 2.

Os temas abordados são voltados, principalmente, aos estudos de casos, com maior representatividade na área de gestão de custos, em que, geralmente, não se tem linhas de pesquisas voltadas especificamente para custos logísticos.

De acordo com a Tabela 2, o tema mais pesquisado refere-se à Gestão de Custos, sendo abordado em um total de 16 artigos publicados, levando em conta que 2017 foi o ano com mais trabalhos sobre o assunto. Os demais temas mais pesquisados foram o Custos de Produção com 11 trabalhos publicados, Sistema Logístico com 8 publicações e Custos Logísticos, com 7 trabalhos. Em contrapartida, os custos nos segmentos da construção civil, indústria, automotivo e alimentos representaram os menores índices, contribuindo com apenas 1 publicação cada.

Analisando os temas centrais de Custos Logísticos, Gestão de Custos e Gestão em

Logística, a colaboração dos resultados da pesquisa por autores para as Análises e Gestão dos Custos refere-se a (50,5%) com relação aos três temas das publicações. Os destaques apontados por autores foram Eliseu Martins com (38,5%) de percentual de presença no tema, seguido de Bornia com 19,2% e Kaplan R.S., com (11,5%).

Gestão Logística representou (27,2%), com destaques para Ballou, Ronald contribuindo com (21,4%), seguido por Bowersox, Closs e Fleury, Paulo Fernando com (14,3%). Custos Logísticos representa (22,3%), destacando-se novamente para Ballou, Ronald com (26,1%), seguido por Bowersox e Closs contribuindo com (17,4%).

Referenciando-se uma análise numérica de participação, destacam-se Eliseu Martins com o total de 20, Ballou, Ronald com 12, seguido de Bornia com 11. Ressalta-se que Christopher, Martins mesmo tendo uma pequena representação no total, com 6, contribuiu nos três temas. Apontando também Ballou, Ronald com participação em dois, teve uma contribuição significativa, acompanhando por Bornia, Antônio Cezar, participando também em dois temas.

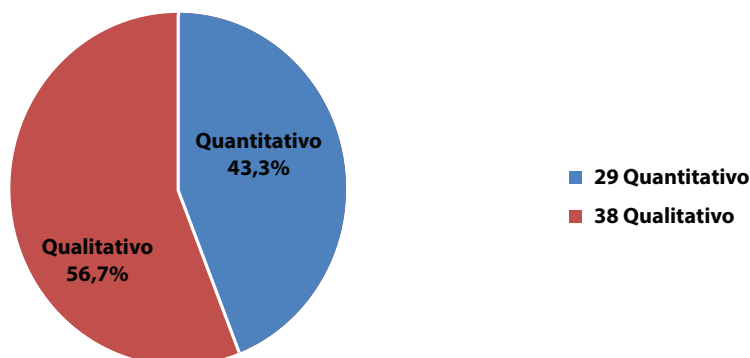
No entanto, os trabalhos analisados investigaram os temas de custos de maneira ampla, conforme tabela 2, e a aplicação na área de transporte e logística, impossibilitando a comparação de parte deles, centralizando-se somente aos três temas;

Tabela 2: Temas abordados nas publicações.

Tipos	2015	2016	2017	Total	%
Sistema de Custeio	1	1	2	4	5,97
Custos Operacionais	1	2	-	3	4,48
Custos Variáveis	2	-	1	3	4,48
Custeio ABC	-	1	1	2	2,99
Custos logísticos	1	2	4	7	10,45
Gestão dos Custos	5	4	7	16	23,9
Custos na indústria	-	1	-	1	1,49
Custos Construção Civil	1	-	-	1	1,49
Setor Automotivo	1	-	-	1	1,49
Sistema Logístico	4	3	1	8	11,94
Logística de Alimentos	-	1	-	1	1,49
Logística Agrícola	-	1	-	1	1,49
Controladoria e Gestão	4	1	1	6	8,96
Custos de Produção	6	1	4	11	16,42
Custos Ocultos	1	1	-	2	2,99
TOTAL	27	19	21	67	100,00

Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

Gráfico 2: Métodos aplicados nas publicações.



Custos Logísticos, Sistema e Gestão de Custos e Sistema e Gestão em Logística. A Tabela 3, ilustra este argumento.

Outra variável analisada foi à metodologia adotada. Constatou-se que dos 67 artigos sobre custos e logística, foram encontradas 08 estratégias metodológicas diferentes, somando 67 trabalhos, divididos quanto à abordagem, objetivos e pesquisa, mostrando a participação percentual das estratégias metodológicas aplicadas. Indica que a pesquisa qualitativa é maior, pois houve aprofundamento da investigação, criando base para posterior quantificação, uma vez que os dados são predominantemente descritivos.

Indica que a pesquisa estabeleceu base para estudos futuros, porém, a possibilidade de definir melhores opiniões foi maior.

A predominância do estudo nos artigos indica uma reunião de informações detalhadas e sistemáticas, por meio das fontes pesquisadas por meio de dados.

O sexo dos autores foi destacado. O Gráfico 5 ilustra e evidencia a participação total de autores do sexo masculino.

Com relação à participação dos autores, destaca-se Eliseu Martins com maior número de participação no Sistema de Gestão de Custos, (51,3%), seguindo por Ballou, Ronald com (37,5%) em Custos Logísticos e (35,3%) no Sistema de Gestão Logística. Destaca-se também, Bornia, Antônio Cezar com (25,6%) de participação na Gestão de Custos. Os demais autores representam (30,1%) de participação. Ressalta-se que todos os autores pesquisados referem-se ao sexo masculino. Segue Quadro acima como justificativa.

CONCLUSÃO

O presente trabalho objetivou identificar e analisar o perfil das produções científicas acerca do sistema de custos no Congresso de Contabilidade da Universidade

Federal de Uberlândia, Congressos de Custos e Enangrad, nas edições de 2015 a 2017. O objetivo geral do trabalho foi verificar, de fato, se houve pesquisas recentes na área de Custos aplicado ao segmento de transporte e logística.

Gráfico 3: Abordagens metodológicas das publicações.

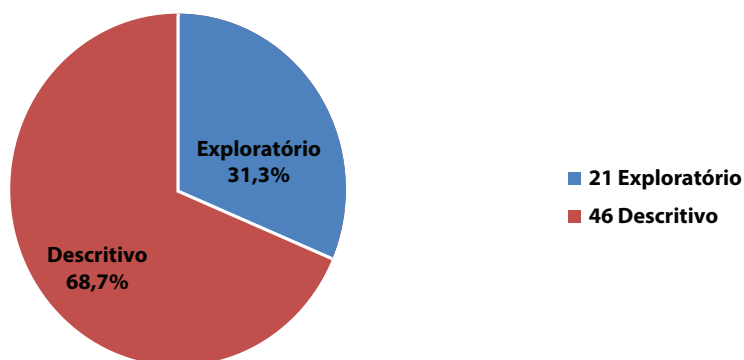


Gráfico 4: Abordagens metodológicas das pesquisas

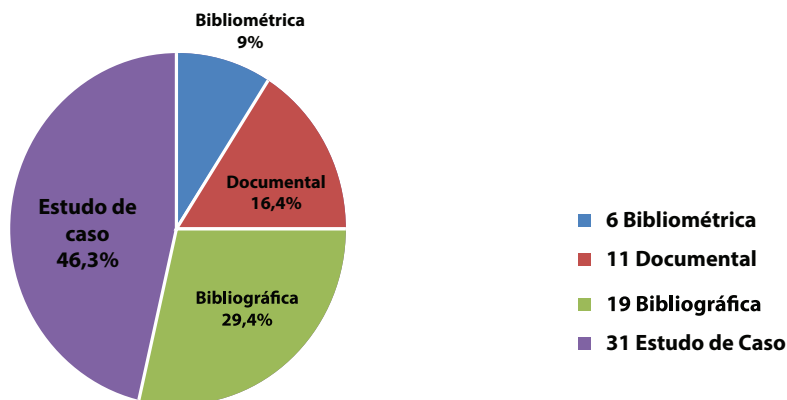


Gráfico 5: Sexo dos autores citados nas publicações.

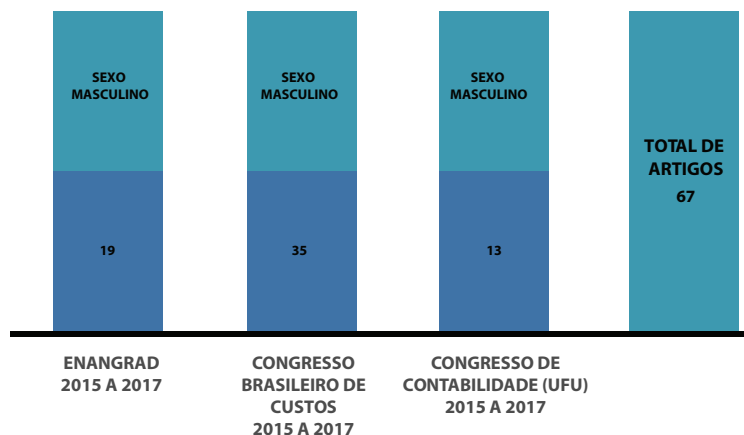


Tabela 3: Participação dos autores nas publicações

Autores Citados	Custos Logísticos	(%)	Gestão de Custos	(%)	Gestão de Logística	(%)	TOTAL
MARTINS, E.	-	-	20	38,5%	-	21,4	20
BALLOU, R.	6	26,1%	-	-	6	%	12
BORNIA, A.C.	1	4,3%	10	19,2%	-	14,3	11
BOWERSOX E CLOSS	4	17,4%	-	-	4	%	8
FLEURY Paulo	2	8,7%	-	-	4	14,3	6
CHRISTOPHER Martins	3	13%	1	1,9%	2	%	6
KAPLAN R.S.	-	-	6	11,5%	-	7,1%	6
NOVAES, A.G.	-	-	-	-	3	10,7	3
MARTINS E. ROCHA W	-	-	3	5,8%	-	%	3
CREPALDI, S.A.	-	-	3	5,8%	-	-	3
FAROA, A.C.	3	13%	-	-	-	-	3
CAIXETA FILHO, J.V	-	-	-	-	2	7,1%	2
DIAS, M.A.P	-	-	-	-	2	7,1%	2
LEONE, G. S. G	-	-	2	3,8%	-	-	2
NOBREGA JR. J. I. C	-	-	-	-	1	3,6%	1
PIRES, SILVIO	-	-	-	-	1	3,6%	1
SALES A. S. F.	-	-	-	-	1	3,6%	1
SEVERO FILHO	-	-	-	-	1	3,6%	1
FARIA, A.C.	-	-	-	-	1	3,6%	1
WERNKE Rodney	-	-	1	1,9%	-	-	1
Rolando Beulke Dalvio	-	-	1	1,9%	-	-	1
José Bertó	-	-	1	1,9%	-	-	1
MARION, J.C.	-	-	1	1,9%	-	-	1
SILVA, César Augusto Tiburcio	1	4,3%	-	-	-	-	1
MOTTA, F.G.	-	-	1	1,9%	-	-	1
PLAYER E LACERDA	-	-	1	1,9%	-	-	1
PAMPLONA, Edson O	-	-	1	1,9%	-	-	1
NAKAGAWA Masayuki	-	-	1	1,9%	-	-	1
AMARO J.S.	1	4,3%	-	-	-	-	1
ROSA A.	1	4,3%	-	-	-	-	1
ÂNGELO, L. B.	1	4,3%	-	-	-	-	1
TOTAL2	3		52		28		103
TOTAL (%)		22,3 %		50,5%		27,2%	100%

Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

Tabela 4: Participação dos autores nas publicações por categorias

Custos Logísticos	Participação	Contribuição em (%)
BALLOU, Ronald	06	37,5
BOWERSOX E CLOSS	04	25,0
CHISTOPHER, Martins	03	18,8
FARIA, A.C.	03	18,8
Sistema e Gestão de Custos	Participação	Contribuição em (%)
ELISEU MARTINS	20	51,3
BORNIA, Antônio Cesar	10	25,6
KAPLAN R.S.	06	15,4
CREPALDI	03	7,7
Sistema e Gestão de Logística	Participação	Contribuição em (%)
BALLOU, Ronald	06	35,3
BOWERSOX E CLOSS	04	23,5
FLEURY, Paulo Fernando.	04	23,5
NOVAES	03	17,6
Outros Autores	Participação	Contribuição em (%)
Outros	31	35,3
Custos Logísticos	Participação	Contribuição em (%)
	103	15,5
Sistema e Gestão de Custos	Participação	Contribuição em (%)
	103	37,9
Sistema e Gestão de Custos	Participação	Contribuição em (%)
	103	16,5
Outros	Participação	Contribuição em (%)
	103	30,1

Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

O objetivo específico foi analisar e descrever as publicações nos eventos citados, e evidenciar a relevância e mensuração ao segmento logístico, com vistas ao transporte rodoviário. Os artigos que compõem o elo e interface do sistema de custos e logística foram descritos e explicados nos quadros e gráficos de forma quantitativa, evidenciando a sua relevância para a realização e compreensão deste estudo.

Este estudo pode contribuir para uma reflexão das pesquisas na área de custos e transporte logístico, propiciando uma evolução da produção científica. Foram identificadas 67 publicações relacionadas à custos, transporte logístico, custos logísticos e diversas outras áreas, apontando assim, a aplicabilidade dos custos, de forma periférica, ao segmento logístico. Os resultados apontam no que se refere às estratégias metodológicas utilizadas, que o método de estudo de caso foi o mais aplicado (46,3%) das publicações, seguido do método Qualitativo (56,7%) dos trabalhos. Sendo assim, atendeu à problemática da pesquisa, que era realizar um levantamento do perfil das pesquisas que estão sendo desenvolvidas na área de custos, aplicados ao segmento do transporte logístico. Após o devido levantamento, houve identificação e análises das produções científicas relativas ao Congresso Brasileiro de Custos, Congresso de Contabilidade da Universidade Federal de Uberlândia (UFU) e no Encontro Nacional de Cursos de Graduação em Administração (Enangrad), nos períodos de 2015 a 2017.

Dos temas pesquisados nas publicações, o mais recorrente foi Gestão de Custos com (23,9%), totalizando 16 trabalhos, seguido de Custo de Produção com (16,42%) com 11 trabalhos e Custos logísticos com (10,4%), com 07 trabalhos. A pesquisa evidencia que (51,3%) dos trabalhos relacionados a custos são produzidos por

Eliseu Martins. Ballou, Ronald teve participação em dois segmentos: Custos e Gestão Logística, seguido por Bowersox e Closs. Ambos apresentaram participações significativas nos dois temas, tendo também os maiores percentuais somados.

O intuito principal deste trabalho foi apresentar de forma clara, por meio das publicações, as aplicabilidades, análises e comparativos dos sistemas de custos, com vistas à área de transporte e logística. Assim, a pesquisa torna-se ainda relevante visto que os métodos de custeios têm sido amplamente explanados e também instrumento de muitos estudos e discussões, porém com pouca ênfase ao seguimento logístico, suscitando mais pesquisas.

O Congresso de Custos obteve maior relevância, abordando de forma significati-

“ O principal objetivo dos gestores é a redução dos custos, fato que mostra a necessidade de desprenderem várias práticas de gestão e análises para o desenvolvimento de estratégias, manutenção e adequação da vantagem competitiva.”

va o tema, apresentando aplicabilidade em diversos segmentos, destacando a importância dos custos nas mais variadas esferas econômicas.

O Congresso de Contabilidade da Universidade Federal de Uberlândia (UFU), apesar de apresentar o menor número de publicações entre os três eventos, contribuiu satisfatoriamente com pesquisas e análises para o gerenciamento e tomada de decisão. O principal objetivo dos gestores é a redução dos custos, fato que mostra a necessidade de desprenderem várias práticas de gestão e análises para o desenvolvimento de estratégias, manutenção e adequação da vantagem competitiva.

Mediante este trabalho, para incentivo a outros pesquisadores, recomendam-se em pesquisas futuras, mais estudos e levantamento dos custos relacionados ao segmento logístico, de forma mais contundente e aprofundada, fomentando mais pesquisas, visto a carência de trabalhos neste segmento, sendo este tão importante em todas as esferas da economia brasileira. Sugere-se a aplicação desta pesquisa em trabalhos futuros para se identificar, de maneira específica, o sistema de custeio aplicado à cadeia logística.

REFERÊNCIAS

ALBANO, J. F. Efeitos dos excessos de cargas sobre a durabilidade de pavimentos. Tese de doutorado. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2005.

BALLOU, R. H. Logística Empresarial: transportes, administração de materiais e distribuição física. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

BEUREN, I. M.; RAUPP, F. M. Metodologia

da pesquisa aplicável às ciências sociais. In: BEUREN, Ilse Maria (org). Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008. p. 46-75.

BOWERSOX, D. J; CLOSS, D. J. Logística Empresarial – O processo de integração da cadeia de suprimentos. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

Logística Empresarial: o processo de integração da cadeia de suprimentos. Tradução Equipe do Centro de Estudos em Logística, Adalberto Ferreira das Neves. São Paulo: Atlas 2001.

CARVALHO, J. M. C. Logística. 3. ed. Lisboa: Edições Silabo, 2002.

CHING, H. Y. Gestão de Estoques na Cadeia de Logística Integrada - Supply Chain. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

FARIA, A. C. Uma abordagem na adequação das informações de Controladoria à gestão da Logística Empresarial. Tese de Doutorado. USP-SP. 2003.

FARIA, A. C; COSTA, M. F. G. Gestão de custos logísticos: Custeio Baseado em Atividades (ABC), Balanced Scorecard (BSC), Valor Econômico Agregado (EVA). 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

FERREIRA, L. Um modelo de simulação baseado em agentes para análise de cadeia de suprimento. [Tese de doutorado]. Porto Alegre: UFRGS, 2009.

GIL, A. C (2002) Como elaborar projetos de pesquisa. 4ª. Ed. São Paulo: Atlas S/A
GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

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

GURGEL, F. A. Logística Industrial. São Paulo: Atlas, 2000.

MAHER, M. Contabilidade de custos: criando valor para a administração. São Paulo: Atlas, 2001.

MARTINS, E. Contabilidade de Custos. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARTINS, P. G. Administração de materiais e recursos patrimoniais. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

MEIRELLES JUNIOR, Júlio Candido de. A controladoria como estratégia empresarial. Disponível em: http://machadosobrinho.com.br/revista_online/publicacao/artigos/Artigo05REMS.pdf. Acesso em 21 de junho. 2014.

MINAYO, M. C. S.; MINAYO-GOMÉZ, C. Dífceis e possíveis relações entre métodos quantitativos e qualitativos nos estudos de problemas de saúde. In: GOLDENBERG, P.; MARSIGLIA, R. M. G.; GOMES, M. H. A. (Orgs.). O clássico e o novo: tendências, objetos e abordagens em ciências sociais e saúde. Rio de Janeiro: Fiocruz, 2003. p.117-42.

MOURA, A. R. Dicionário de Logística. São Paulo: IMAN, 2004.

MOURA, Verônica de Miglio; BEUREN, Ilse Maria O suporte informacional da controladoria para o processo decisório da distribuição física de produtos. Rev. contabilidade e Finanças. vol.14 n. 31. São Paulo Jan./Apr. 2003.

MINAYO, M. C. S (org.). Pesquisa social. Petrópolis: Vozes, 2007.

NAKAGAWA Masayuki. Introdução à controladoria: conceitos, sistemas e implantação. Série GECON. São Paulo: Atlas. 2009.

NOVAES, A. G. Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição: estratégia, operação e avaliação. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

Oliveira, K. D., Almeida, K. L. de, & Barbosa, T. L. (2012). Amostragens probabilísticas e não probabilística: Técnicas e aplicações na determinação de amostras. Universidade Federal do Espírito Santo. OLIVEIRA, Sílvio Luiz de.

Tratado de Metodologia Científica: projetos de pesquisas, TGI, TCC, Monografias, Dissertações e Teses. São Paulo: Pioneira, 1999.

OLIVEIRA, Sheila Cristina Macário; et al. Bibliometria em artigos de contabilidade aplicada ao setor público. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS, 20., 2013, Uberlândia. Anais.... São Leopoldo: Associação Brasileira de Custos, 2013.

RODRIGUES, W. L. H. P; SANTIN, N. J. Gerenciamento da cadeia de suprimentos. Disponível em: < ftp://ftp.usjt.br/pub/revint/97_37.pdf>. Acesso em: 13 maio 2018.

SCHIER, Carlos Ubiratan da Costa. Gestão de Custos. Curitiba: IBPEX, 2006.

TRIVIÑOS, A. N. S. Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

VENTURA, Deisy. Monografia jurídica. Porto Alegre: Livraria do Advogado, 2002.

FONSECA, J. J. S. Metodologia da pesquisa científica. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.



Adriano Costa, Graduado em Ciências Contábeis e Administração pela Pontifícia Universidade Católica de Goiás - PUC Goiás, Pós Graduação, MB Engenharia de Custos, pelo Instituto Brasileiro de Engenharia de Custos - IBEC Brasília.



Por que há diferença entre o Lucro orientado pelas normas de contabilidade e pela teoria econômica?

IDENTIFICAÇÃO DO LUCRO

Lucro é uma terminologia identificada com o sistema capitalista. Em termos semânticos, Lucro é uma das formas de remuneração do capital orientado distintamente pelas normas que regem a contabilidade e pela teoria Econômica.

LUCRO ORIENTADO PELAS NORMAS QUE REGEM A CONTABILIDADE

Pelas normas que regem a Contabilidade o Lucro é conceitualmente a diferença entre a Receita (R) e a Despesa (D), e em sua mensuração assume os estágios de Lucro Bruto (LB), Lucro Operacional (LO) e Lucro Líquido (LL). Nestes três estágios o Lucro pode ser modelado por diferenças sucessivas entre a Receita Líquida (RL) e o Custo dos Produtos Vendidos (CPV), a Despesa Operacional (DO) e o Tributo Direto (TD), como segue:

$$\text{LB} = \text{RL} - \text{CPV}; \quad \text{LO} = \text{RL} - \text{CPV} - \text{DO}; \\ \text{LL} = \text{RL} - \text{CPV} - \text{DO} - \text{TD}.$$

Em cada um destes estágios, o Lucro é afetado pelas regras de Contabilidade que impõem critérios para o reconhecimento da receita e da despesa que impactam o desempenho do capital em

função da avaliação de ativos e passivos.

LUCRO ORIENTADO PELA TEORIA ECONÔMICA

Pela teoria Econômica, o Lucro (π) é orientado por uma função de produção que considera o Custo Total (CQ) em contraposição à Receita Total (PQ). Por essa orientação, o custo total inclui todos os insumos, inclusive a remuneração do capital, condição que torna o Lucro igual a zero, em mercado competitivo.

Adicionalmente, a teoria Econômica institui o conceito de Lucro Marginal, que orienta a produção até que o Custo Marginal seja igual ao Preço. Assim, de acordo com a teoria econômica o Lucro é orientado pelo modelo $\pi = PQ - CQ = 0$, onde P representa o Preço Unitário de Venda, C é o Custo Unitário da Produção e Q são as Quantidades (melhor entendimento em Varian, 1992, Profit Function).

DIFERENÇA ENTRE O LUCRO ORIENTADO PELAS NORMAS DE CONTABILIDADE E PELA TEORIA ECONÔMICA

A diferença fundamental entre o Lucro orientado pelas normas que regem a

contabilidade e pela teoria Econômica está sustentada no conceito de Receita e na forma de reconhecimento da remuneração do capital.

Pela orientação da teoria Econômica, a Produção é igual à Receita e o Lucro é insumo incluso no Custo de Produção.

Pelas regras que regem a Contabilidade, o Lucro não compõe o Custo/Despesa e por isso é mensurado de forma residual e a Produção é estoque até que seja vendida.

Esta diferença de procedimento, quando submetida a um processo de ajustamento, mostra que o Lucro orientado pela Contabilidade se distancia do conceito de Lucro orientado pela teoria Econômica em mercado competitivo.

Professor Doutor José Antonio de França

Contador e Economista, Doutor em Ciências Contábeis e Doutorando em Economia Professor do Departamento de Ciências Contábeis e Atuariais da Universidade de Brasília - UnB



Conversando sobre pesquisa contábil

O tema interessa a todos os pesquisadores alocados em algum curso de mestrado ou doutorado que necessitam publicar artigos relativos à sua especialidade em revistas acreditadas e que tenham bom conceito perante a Capes.

Muito tem se especulado sobre o assunto e as opiniões sobre a qualidade média dos trabalhos publicados são as mais contrastantes, mas nunca corroboradas por uma análise mais acurada.

Alguns críticos são extremamente ácidos, chegando, quase, a considerar os trabalhos publicados no Brasil como praticamente nada de efetivamente útil adicionando ao conhecimento contábil, mormente, os que consideram que as pesquisas deveriam se dirigir a assuntos práticos, problemas enfrentados pelas empresas.

Obviamente, essas opiniões são discriminatórias e generalizantes. Muito difícil, para não dizer quase impossível, generalizar desta forma! Será que esses ferozes críticos leram todos os trabalhos publicados?

Há isso sim, numa análise perfunctória uma predominância de assuntos aparentemente não tão atraentes e chamativos associados a metodologias quantitativas, que, segundo alguns, não se coadunam muito bem com as ciências sociais!

Entretanto, pelo menos na literatura mundial, existem trabalhos assessorados por forte técnica quantitativa que marcaram época. O mais citado é o famoso trabalho de Ball & Brown (1968) – que tiveram uma excelente ideia e publica-



ram o artigo ainda na década de 1960, iniciando toda uma hierarquia de trabalhos, mostrando a importância das informações contábeis para acompanhar variações de variáveis dependentes ligadas ao mercado de ações, principalmente. Para simplificar, eles demonstraram existir comprovada relação entre anúncios de lucros das empresas vinculadas à Bolsa de Nova Iorque, com o retorno sobre as ações, dessas mesmas empresas.

Claro que o trabalho mostrou uma excelente análise quantitativa, mas não foi esse o fator mais importante!

O fator predominante do êxito foi a escolha certa da variável independente e da dependente! Como foi feita essa escolha? Não conheci os mestres citados para perguntar a eles, mas, com certeza, o conhecimento do mercado, da Contabilidade, da importância de suas informações ao público, o senso crítico, a capacidade

de imaginar cenários futuros e, vamos dizer, uma boa dose de sorte, foram alguns dos fatores importantes para a escolha certa das variáveis.

Essa breve exposição vai explorar, de fato, essa capacidade que alguns pesquisadores têm de saber “cheirar” as variáveis corretas, pois que, em qualquer pesquisa, seja quantitativa ou qualitativa, esse é o segredo.

Freud, certa vez, teria falado ou escrito que “(...) foram os artistas e filósofos que descobriram o inconsciente. Eu apenas descobri uma metodologia para mensurá-lo! (...)”

Não foram poucos os homens de ciência que formularam conceitos parecidos! Daqui para a frente, vamos explorar, mais a fundo essas noções. Na verdade, a importância do “instinto” que faz com que cientistas tenham escolhido assun-

tos importantes e as metodologias mais adequadas

OS CUIDADOS COM A ESTATÍSTICA

Muitos anos atrás assistia a uma palestra do então todo poderoso ministro Delfim Neto e fiquei bastante surpreso quando ele falou: "A estatística é como um biquíni, esconde a melhor parte!" Com o passar do tempo, esta frase foi repetida muitas e muitas vezes, mas é preciso deixar bem claro: na verdade, esconde a melhor parte se não a utilizarmos corretamente! Alguns autores de estatística (neste artigo, felizmente, somos mais livres e não precisamos citar, toda hora, autores), nos alertam quanto aos cuidados que devemos tomar, principalmente com relação às correlações entre variáveis.

Certa vez, em Londres, esse é apenas um dos inumeráveis exemplos, notou-se, durante vários períodos, um grande acréscimo de frequência de fiéis às missas de sábado e, ao mesmo tempo, aumento de frequência aos *pubs*. A correlação era muito alta, cerca de 90%, mas cientistas estão sempre à procura da causa e do efeito (o mais importante numa ciência). Quem ou qual era a causa (variável independente) e qual o efeito? (variável dependente). Após vários estudos, chegou-se à conclusão de que a variável independente (causa) era o crescimento da população ocorrido no período analisado! Então, a estatística só valida o acerto do instinto em escolher variáveis ou o erro! *De per si*, nada discrimina.

E existem as técnicas de depuração, como quando, numa relação entre variável dependente e mais de uma independente, duas variáveis independentes explicam a mesma coisa, ou seja, surge o problema de multicolinearidade. A experiência diz que devemos testar cada

uma das variáveis independentes sozinha, com a dependente, e testar o grau de correlação. Depois, testamos a outra e, no fim, escolhemos a regressão simples com maior coeficiente de determinação. Isso, é claro, se, inicialmente, estávamos com uma regressão múltipla com duas variáveis independentes. Se forem mais, pode dar mais trabalho. Não estamos, aqui, entrando nos meandros e tecnicidades dos grandes pacotes estatísticos que nos ajudam em assuntos e problemas bem mais complexos, apenas, mais uma vez, é o pesquisador que tem que ter o instinto de saber escolher (adivinhar?) qual a variável dependente e/ou as independentes! Imaginem, então, se as independentes forem qualitativas e não quantitativas!

O PROBLEMA COM ALGUNS TRABALHOS PUBLICADOS

Como nós, no Brasil, copiamos quase tudo o que vem dos EUA (infelizmente nem tudo que é bom). Nossa pesquisa contábil também assumiu os parâmetros, quanto à metodologia de pesquisa, vigentes naquele país. Assim, é extremamente improvável, ao revisar artigos publicados nas principais revistas, topar com algum trabalho que não seja positivista, ou, colocando de outra forma, que não parta da premissa, na escolha da metodologia, que a Contabilidade seja muito semelhante às ciências, físicas, naturais ou matemáticas. Belkaoui, o grande teórico, também notou esse fenômeno e critica essa corrente dominante, exatamente pelo fato de que não seria a metodologia melhor para uma ciência social como a Contabilidade.

Todavia, salvo melhor juízo, não explica como trabalhar com as variáveis sociais, de muito mais difícil manuseio e entendimento, pois as ciências sociais evoluem sempre e o próprio pesquisador, também.



Mas, o positivismo é o padrão. Se, pelo menos, soubermos escolher as variáveis importantes (como Ball e Brown e outros conseguiram), certamente teríamos trabalhos interessantes e até úteis. Mas, dificilmente, você vê artigos efetivamente pioneiros, provocativos, que antecipam cenários, nessa selva de trabalhos econômicos! Felizmente, eu já era famoso ou pelo menos bastante conhecido, antes dessa tendência dominante. Meus melhores trabalhos foram publicados em revistas profissionais! Em coautoria com outros mestre, é verdade, até consegui sucesso em revistas hoje consideradas importantes. Mas, é cada vez mais difícil, para ensaístas e professores que trabalham mais com conceitos do que com metodologias, hoje, conseguir publicar em revistas ranqueadas, no Brasil, possivelmente, na Europa, onde há maior abertura para outras metodologias que não, apenas, a positivista.

Mas, deixo bem claro que, de forma alguma condeno, *a priori*, os trabalhos positivistas! O problema não é ser positivista, mas saber escolher o assunto! Mas, é claro que sou favorável a várias abordagens, sociais, sociológicas, comportamentais, holísticas e até estudo de caso, etc.

AMBIENTE, VALORES MORAIS DOS PESQUISADORES

Sabe-se que as dificuldades dos professores e pesquisadores engajados

nas várias universidades, departamento e centros para realizar as pesquisas, e publicá-las, não são poucas. Nas grandes universidades públicas e em algumas privadas mais famosas e estabelecidas faz tempo, o ambiente de trabalho é bastante propício, pois já ha um intercâmbio com outros pesquisadores e os alunos, seja de mestrado ou doutorado, usualmente, tem mais tempo para pesquisar e apresentam projetos interessantes, surgindo, dessa colaboração, com maior facilidade, trabalhos de qualidade.

Outras universidades têm maiores ou menores dificuldades, que variam desde remuneração dos professores até condições de trabalho. As universidades federais, no aspecto de salários, atualmente, estão em melhor situação do que, por exemplo, as estaduais paulistas, cujo teto de salário, imaginem, é o subsídio do governador do estado, que é simbólico. De qualquer forma, pela minha experiência de 50 anos nesta área, é extremamente agradável encontrar talentos de jovens pesquisadores em todos os recantos desse Brasil.

Inteligência não tem fronteiras! Ao longo de minha vida, tenho observado, com muito cuidado, as qualidades, não apenas científicas, mas também morais e de caráter que tem distinguido vários professores e pesquisadores dos demais. Claro que não vou citar nomes, pois poderia cometer injustiças pela falta de lembrança de alguns, mas vou me concentrar em alguns aspectos que achei mais importantes:

1) O PERFECCIONISMO E, AO MESMO TEMPO, A HUMILDADE:

Considerando os limites de tempo atualmente concedidos (e que tem que ser observados, caso contrário, dentro do perigoso lema "Publish or Perish" imposto pelos órgãos superiores,

professores, alunos, e unidades são punidos) ainda assim, a gente nota que maior parte dos pesquisadores bem-sucedidos duvida de seus primeiros achados da pesquisa e testa o modelo utilizado, a metodologia, as conclusões várias e várias vezes até ter (quase) certeza de que, dentro de seus limites e do estado da arte, alcançou um resultado bom. Pobre pesquisador! Não vai passar muito tempo até outro ou outros tratarem de assunto parecido e revelarem à luz outras melhorias e anotarem defeitos em relação ao artigo anterior! Mas é assim que a pesquisa avança (e o conhecimento) em geral. Alguns autores por demais talentosos ao extremo ou mesmo geniais (e sempre com um pouco de sorte) demoram mais tempo para terem seus achados, ou confirmados, ou, apenas em parte, adicionados e ampliados, nunca totalmente superados! Vimos um de muitos exemplos, antes, neste arrazoado.

2) O RECONHECIMENTO E, MESMO, A ADMIRAÇÃO PELOS MESTRES QUE TIVEMOS:

Esse sentimento caracteriza, e bastante, o pesquisador modesto, que sabe reconhecer a influência que outros mestres mais veteranos puderam ter sobre ele, não só pelas aulas, conhecimento, mas, acima de tudo, pelo caráter! Nunca esqueci alguns de meus melhores mestres e mestras, desde os tempo de minha escola média, na Itália, pouco antes de embarcar para o Brasil. Havia uma professora muito severa, mas, no dia em que fui me despedir dela, nunca esqueço, ela falou: "vai com Deus para tua nova Pátria, tenho certeza de que honrará a Itália!..." Não consigo avaliar se tenho sido razoável para as duas pátrias, mas, nunca esqueci do episódio! Na continuidade, tive vários mestres aos quais devo muito, para começar, ao Prof. Atílio AmatuZZi, que, nos idos de 1961, me convidou para ser seu assistente na USP, onde tudo começou. E vários outros!

A ESTRADA PARA O FUTURO

Há muitos desafios pela frente, para o pesquisador contábil: no campo regulatório, como revelou o prof. Eliseu Martins, há muito a colaborar, por parte dos teóricos, principalmente na vasta área da Entidade. Temos que tentar nos desvincular do excessivo apego às metodologias quantitativas, para explorar outras dimensões: a histórica, a Contabilidade no contexto social, refletir um pouco mais sobre prevalência da essência sobre a forma: será que a procura de um equilíbrio não seria o ideal (como na Contabilidade Islâmica?).

O que vamos fazer com relação aos intangíveis, criados internamente, ou não, que são a fonte de maior valor para as empresas? O campo da contabilidade, com o avanço das tecnologias, inclusive de inteligência artificial, vai se ampliar, cada vez mais, de forma extraordinária e desafiadora. Temos que estar preparados para isso, afinal, Federigo Melis, o grande historiador, dizia que o avanço da Contabilidade segue o da Civilização!



Sérgio de Iudicibus

Acadêmico da Abracicon
Professor do Mestrado da PUCSP;
Membro do Conselho Curador da FIPECAFI; Professor Emérito da FEA/USP; Foi Visiting Professor da Universidade de Kansas, EUA; Ex-Diretor da FEA/USP; Autor de vários livros e dezenas de artigos na área de Contabilidade Gerencial e Teoria da Contabilidade; Recebeu inúmeros prêmios e honrarias pela sua atuação: duas vezes Contador do Ano, pela Anefac; Professor Notável pelo CRCSP, Medalha Hilário Franco, também pelo CRCSP, Doutor Honoris Causa, pela FECAP, e outros



Ivan Echeverria

A coluna Conversa Afinada desta edição apresenta Ivan Echeverria, prestigioso contador brasileiro que, atualmente, preside a Academia Mato-Grossense de Ciências Contábeis (AMACIC). Construiu uma carreira vivenciada em várias cidades interioranas, tendo me aposentado em Cuiabá, como Superintendente Estadual de Mato Grosso, em 1992. Depois de ser transferido para esta Capital, logrou aprovação no vestibular para Ciências Contábeis na Universidade Federal de Mato Grosso, concluindo o curso em 1986.

Nos trabalhos específicos para a classe contábil, destacou-se como conselheiro do Sindicato dos Profissionais de Contabilidade de Mato Grosso (Sincon) (2002/2006); conselheiro do Conselho Regional de Contabilidade de Mato Grosso (2008/2015); presidente do Conselho Regional de Contabilidade de Mato Grosso (2012/2013); vice-presidente da Câmara de Pesquisas e Estudos Técnicos do Conselho Regional de Contabilidade de Mato Grosso (2014/2015).

1 – Para o Sr., qual a importância da

Academia Mato-Grossense de Ciências Contábeis para a preservação da Contabilidade e, principalmente, para a valorização do conhecimento?

A Academia Mato-Grossense de Ciências Contábeis, cuja sigla é Amacic, assim definida por quem AMA as CIÊNCIAS CONTÁBEIS, nasceu para promover, divulgar, valorizar e incentivar o desenvolvimento e estímulo do conhecimento filosófico, científico e tecnológico das Ciências Contábeis. Com estes objetivos, está exarada a preservação da Contabilidade e a valorização do conhecimento. Ademais, busca preservar a história e a memória de todos aqueles que contribuíram para o aprimoramento das Ciências Contábeis, prioritariamente em Mato Grosso, buscando o reconhecimento e homenagem aos profissionais importantes do passado e do presente.

2 - Em sua opinião, quais os principais desafios e conquistas para os profissionais da contabilidade visto o atual cenário brasileiro? O que esperar do futuro desta carreira?

Nas últimas décadas, a Contabilidade passou a ser informatizada com a geração e transmissão de dados aos seus usuários, assim como ao Fisco; aos profissionais compete atender às demandas das sociedades empresárias, em especial na redução de custos, avaliação patrimonial, apuração dos resultados, análise de investimentos, acompanhamento das margens de lucros diante da competitividade do mercado brasileiro e, ainda, do mercado globalizado; neste segmento classifica-se o empresário contábil e o contador gerencial. Há outros espaços para o profissional da contabilidade: magistério, auditoria, perícia, servidor público, escritor, conferencista. A educação profissional continuada, normatizada pelo Conselho Federal de Contabilidade, consolida os conhecimentos contábeis e apresenta as mudanças nas legislações para enriquecimento da profissão em prol de seu futuro promissor.

3 - Como autor de artigos e dos livros Contabilidade Geral, Custos e Análise Contábil; Aecim Tocantins: da Contabilidade à Vida Pública, quais experiências o Sr. vivenciou?

Como esses temas surgiram?

Os artigos foram e são elaborados em datas específicas ou quando surgem questionamentos sobre assuntos voltados à contabilidade. Especificamente gostaria de citar "História da Contabilidade – Mato Grosso: Fragmentos", escrito por mim em coautoria com Luiz Gonzaga Warmling, cuja pesquisa faz parte de: "Resgate da memória contábil nos Estados", editado pelo Conselho Federal de Contabilidade, em 2016.

A obra "Contabilidade Geral, Custos e Análise Contábil" foi produzida com os conhecimentos adquiridos nas lições das aulas ministradas na década de 1990 e, nos três primeiros lustros deste milênio, nas disciplinas de Contabilidade Geral, Contabilidade de Custos e Análise Contábil, formando um compêndio tanto para o mestre quanto para o estudante.

Em 2002, enquanto coordenador do curso de Ciências Contábeis, professor e pesquisador, procurei o decano da Contabilidade em Mato Grosso, o saudoso professor e contador Aecim Tocantins, para colher dados com a finalidade de escrever sobre a história de Mato Grosso e conversamos em alguns encontros e me foi franqueado um arquivo com documentos vários para analisar. Pois bem, depois de alguns dias voltei para conver-

sar, estando ele e sua esposa, dona Celita Tocantins, quando sugeri para mudar a minha pesquisa para a vida dele, assunto levado a efeito por ambos. Foram mais de três anos de encontros em sua residência – normalmente no período vespertino para o desenvolvimento da pesquisa, contando, inclusive, com o apoio de sua nora e minha aluna, a Sra. Flávia Silva e Souza Tocantins. Desenvolvi a escrita, capítulo por capítulo, mediante pesquisa bibliográfica e documental, além de reunir as retrospectivas fotográficas, contando sempre com a leitura e aprovação do pesquisado contador "Aecim Tocantins" em todo o trabalho, por se tratar da "Contabilidade à Vida Pública" de sua pessoa.

4 – Para o Sr., qual a importância da manutenção de grupos e entidades que prezam pelo desenvolvimento acadêmico da contabilidade nos dias de hoje? De que modo a perpetuação do conhecimento contribui para a sociedade?

Com a expressão latina "*non scholae sed vitae discimus*" traduzida por "nós não aprendemos para a escola, mas para a vida", entendo importante a manutenção de grupos e entidades voltadas ao desenvolvimento acadêmico da Contabilidade, pois com estes há o desenvolvimento e divulgação de procedimentos técnicos e

culturais com vistas às atualizações dos profissionais da área contábil. A realização de projetos e eventos, a divulgação dos trabalhos, os concursos técnicos e científicos, os intercâmbios, as publicações de revistas e informativos escritos ou apresentados *on-line* são as contribuições acadêmicas para a sociedade.

5 – Como o Sr. enxerga o cenário contábil em Mato Grosso? Qual a sua expectativa em relação aos novos profissionais da região?

A vasta extensão territorial de Mato Grosso, com 903.329.700 quilômetros quadrados, sendo o segundo em extensão territorial do Brasil, formado por 141 municípios, com uma população aproximada de 3.500.000 habitantes, sua economia tem destaque para a agropecuária, seguida pelo setor industrial, comercial, de serviços e, ainda, o turismo. Predominam as culturas de algodão e soja, e detém

“A realização de projetos e eventos, a divulgação dos trabalhos, os concursos técnicos e científicos, os intercâmbios, as publicações de revistas e informativos escritos ou apresentados *on line* são as contribuições acadêmicas para a sociedade.”



um dos maiores rebanhos bovino do país. Embora se concentre em Cuiabá, o setor industrial encontra-se em expansão, em especial na construção civil, couro calçadista, frigorífico, cerâmica, madeireira e setor alimentício.

O setor econômico se expande ano a ano, inclusive com a verticalização da produção, aspecto a conjetar condições de trabalho na Contabilidade para novos profissionais no Estado. Alie-se a isso a ampliação do segmento governamental na esfera municipal e estadual.

6 - Se pudesse deixar uma mensagem para os profissionais da contabilidade brasileira, qual seria?

Uma simples afirmação: “veni, vidi, vici”, traduzida por “vim, vi, venci”. Vim do curso de graduação em Ciências Contábeis e vi com afinco todos os conteúdos ministrados no decorrer dos anos de estudo, venci com a diplomação e, hoje, com o êxito no Exame de Suficiência. Contadora ou contador podem perfeitamente repetir o “veni, vidi, vici”. Vim para o mercado de trabalho; vi as necessidades para atendimento à clientela; vem se consolidando os conhecimentos com a educação profissional continuada. Essa a mensagem!

7 – Se fosse avaliar um período em que enxergou maior crescimento na área contábil e na aquisição de direitos da classe contábil, qual seria?

A partir do ano de 2010 e esta década, pode ser considerado um período de maior crescimento da área contábil, com edição de leis, convergência das Normas Brasileiras de Contabilidade aos padrões internacionais e crescimento em várias áreas. A contabilidade é um segmento de mercado com extenso leque de atuação aos seus profissionais, quais sejam a auditoria, controladoria, perícia contábil,

análise financeira e assessoria.

Na propositura de mudanças, o cenário se torna viável ao profissional da contabilidade por representar o principal protagonista do espetáculo voltado à cidadania.

Entretanto, permanecer nessa base significa acompanhar as exigências do ofício profissional por parte sistema contábil brasileiro e do espaço competitivo e tecnológicos.

A profissão contábil brasileira no quadro atual se destaca em nível internacional. Essa trajetória representa maior responsabilidade dos 530 mil profissionais habilitados ao exercício contábil.

O momento vivenciado na Contabilidade brasileira está recheado de oportunidades no melhor realizar.

Essa realidade favorecerá a juventude contábil que ingressar nesse mercado de trabalho. Seu espaço estará garantido, mediante a sinalização do alerta intelectual aos futuros profissionais representados pelos 350 mil discentes do montante de 1.200 cursos de Ciências Contábeis em funcionamento. A evolução do conhecimento significa a perpetuação dos profissionais da contabilidade associados às gerações futuras de maneira modelada. Não podemos nos esquecer de que a Contabilidade é produzida na base dos números, mas, ao lado desses, está um ser humano.

8- Se pudesse deixar uma mensagem para os profissionais da contabilidade brasileira, qual seria?

A evolução histórica da Contabilidade brasileira, desde a sua regulamentação em 1946, apresenta uma trajetória significativa. As mudanças marcam o momento da excelência contábil. A continuidade da profissão contábil nesse patamar dependerá do comportamento dos seus protagonistas.

A conjuntura se fundamenta no exercer profissional em observância da ética nos

aspectos nacional e internacional. Credita-se à longevidade dessa qualidade ao constante aperfeiçoamento intelectual.

O profissional, ao adotar esse comportamento, prosperará de forma perseverante em prol de uma sociedade reconhecadora do seu talento. Saber gerenciar a visibilidade desse cenário peculiar significa a caracterização da nossa permanência no sistema contábil. Portanto, sejamos diligentes, comprometidos e diferenciados nessa competição contábil.





PERFIL

Gerlando Lima

Gerlando Lima é professor titular do Departamento de Ciências Contábeis e Atuária da FEA/USP.

É mestre (2005), doutor (2007) e livre docente (2013) em Controladoria e Contabilidade pela FEA/USP. Tem pós-doutorado em Economia pela Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra (2008-2009).

Tem pós-doutorado e é professor visitante da Universidade de Illinois at Urbana-Champaign (2012-2013).

1) De que modo o Sr. enxerga o papel atual das faculdades de Ciências Contábeis no Brasil? As instituições estão preparadas para ensinar a Contabilidade com as modificações impostas pelas novas tecnologias e comunicação?

Gerlando - Durante conversas com colegas de vários estados brasileiros, percebi que poucas Instituições de Ensino Superior (IES) estão bem organizadas para esse momento e para esses desafios. É necessário inovar para a nova geração. Não podemos ensinar os novos estudantes da maneira que fomos ensinados antes. Eles são diferentes; têm personalidades diversas em um mundo tecnológico e muito distante da geração

que desbravou a Contabilidade do Brasil.

2) O que o Sr. sugere para melhorar a relação entre a educação e esses estudantes?

Gerlando - Precisamos de aulas que sejam produtivas e desafiadoras, com metodologias ativas. Na faculdade de Illinois, pois exemplo, há uma pesquisa que demonstra que o aluno só fica prestando atenção a uma aula tradicional por 12 minutos. Imagine três horas e meia de aula de uma forma tradicional.

3) De que forma o Sr. enxerga o temor de muitos contadores e da sociedade pela possível extinção da profissão contábil?

Gerlando - Ao analisar pesquisas feitas fora do Brasil, é fácil perceber que a atividade operacional, realizada por empresas contábeis terceirizadas, ou até mesmo por contadores dentro da empresa, está sendo automatizada. Posso afirmar que o profissional da contabilidade, como um ser crítico, permanece, todavia, não posso assegurar o mesmo sobre a parte operacional relacionada à realização de lançamentos contábeis com fins de controle - isso já acontece atualmente.

4) Como o Sr. acredita que o profissional da contabilidade, seja ini-

ciante ou experiente na área, pode se inovar diante da nova realidade do mercado?

Gerlando - Eu não acredito que o profissional tenha que voltar para a graduação de Ciências Contábeis, mas para fazer novos cursos de graduação, pós-graduação, de mestrado; para participar de workshops, de congressos, de conversar com pessoas, de fazer mais conexões, ler, estudar, reaprender com humildade e determinação.

5) De acordo com a sua experiência, qual recado daria aos profissionais da contabilidade que estão sentindo que poderão ser retirados do mercado de trabalho dentro de um curto prazo?

Gerlando - Eu acredito muito na educação, mas esta é um ativo de logo prazo e caro. O retorno não é de curto prazo, como as pessoas pensam. Por isso, trocam oportunidades de estudo de longo prazo por necessidades momentâneas. Outra coisa é relacionamento. Às vezes, temos grandes ideias, mas não temos grande capital, ou tem gente com grande capital e que não possui boas ideias. Temos que encontrar pessoas que somem, para criar oportunidades de melhorias no trabalho ou na empresa.



Editor: Clovis Belbute Peres é Bacharel em Ciências Contábeis, Física, Administração e Direito: mestre e doutor em física. Auditor da Receita Federal do Brasil, exercendo a função de supervisor nacional da RFB do Sistema de Escrituração Digital (Sped). Membro do Churchill College da Universidade de Cambridge.



Transformação Digital – Repensando o seu Negócio para a Era Digital

Autor: David L. Rogers

Ed: Autêntica Business

Ano: 2017

Título Original: The Digital Transformation Playbook: Rethink Your Business for the Digital Age

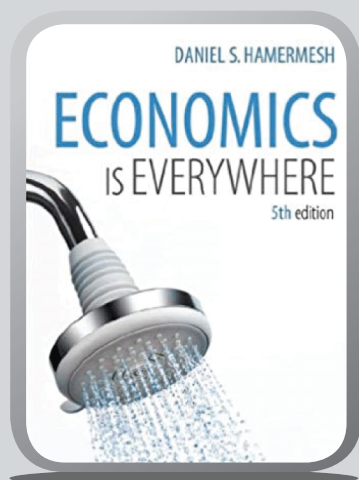
Uma das frases logo ao início da obra resume a essência do que o autor pretende esclarecer, enfatizar e demonstrar em todos os capítulos. Ela fica ainda mais contundente em língua inglesa: Digital transformation is not about technology- it is about strategy and new ways of thinking.

Rogers, consultor e professor em Columbia, nos força a refletir sobre como adaptar negócios antigos (antes da revolução digital) a nossa era disruptiva. As mudanças trazidas foram muito profundas e não se pode mais simplesmente informatizar (ou digitalizar) as funções e processos nas organizações. Necessário repensá-los totalmente.

Cada capítulo traz uma faceta a ser revista nesse novo ambiente digital: clientes, competição, dados, inovação e valor. A revisão em cada caso é notória. O texto menciona que o papel de um CIO (Chief Technology Officer) não pode mais ser aquele de um simples implementador de soluções. Ele deve

fazer parte das decisões estratégicas da empresa.

Isso nos faz pensar na posição cada vez mais estratégica que o contador também deve assumir nesse admirável mundo novo digital. A leitura de Rogers, nesse sentido, é um grande primeiro passo para o entendimento do novo papel de cada contador e de nossa classe.



Economics is Everywhere

Autor: Daniel S. Hamermesh

Ed: Worth Publishers

Ano: 2014 (5ª edição)

Quem lê o currículo do Professor Hamermesh imagina que um livro sobre economia por ele escrito seria árido e tradicional, tal como as escolas em que ele frequentou (Chicago, Yale, Princeton). Nada poderia ser mais inverídico.

Economics is everywhere é um desses livros que faz você gostar de economia. A proposta é muito atrativa: mostrar que conceitos econômicos complexos – externalidades, monopólio, custo de oportunidade, dentre outros – estão por toda a parte. As passagens curtas terminam sempre em provocações diretas, sem erudição.

Um dos capítulos mais interessantes é sobre externalidades e bens públicos (o 18º na 4ª edição). Nos deparamos diuturnamente com os casos narrados (fictícios ou não). O que o texto agrega é uma reflexão econômica a cada um.

Em um caso em que bombeiros recusaram-se a apagar o fogo em uma casa para a qual o proprietário não pagava a taxa contra incêndio, mas agiram quando o fogo atingiu outra em que o dono contribuía, o autor relembra a característica de não-exclusão dos bens públicos, mas questiona o comportamento oportunista (free-rider). Em outro – incrivelmente atual em nosso país – ele trata do uso de fogos de artifícios, prazerosos aos os observam, mas são financiados por todos em uma cidade. A pergunta é direta ao fim do curto parágrafo que descreve o caso: “E se a cidade criasse uma taxa aos que quiserem assistir ao foguetório?”

Os casos na obra do professor Hamermesh são intrigantes e, por vezes, divertidos. Sobretudo, são uma maneira engenhosa ensinar conceitos complexos de uma ciência básica para a contabilidade, a política e todas as ciências sociais.

ABRAÇANDO O

TALK
SHOW

CONTROLE SOCIAL

SEJA UM AGENTE DA
TRANSFORMAÇÃO
DO NOSSO PAÍS!



WISH HOTEL DA BAHIA

11.12.2018
8h às 12h30

SEDE DO CRCPI

13.12.2018
8h às 11h

Realização:



Apoio:





XII Encontro Nacional da Mulher Contabilista

11 a 13.9.2019 • Porto de Galinhas (PE)

Inscrições: enmc.cfc.org.br

Hospedagem

PACOTE 3 NOITES 11 a 14 de Setembro 2019 Por apartamento		
Solteiro	Duplo	Triplo
R\$ 1.956	R\$ 2.610	R\$ 3.393
NOITE EXTRA (Por apartamento)		
Solteiro	Duplo	Triplo
R\$ 652	R\$ 870	R\$ 1.131

3º lote - últimas vagas

Nº Lote	Vagas	Profissionais
3º Lote	250	R\$ 900,00
4º Lote	250	R\$ 1.000,00

Forma de pagamento

A vista através de depósito bancário, como garantia da reserva.

eventos@pontestur.com.br
81 3302-4516 / 3302-4505

- Tarifas válidas apenas para o período do evento;
- Tarifas sujeitas a alteração sem prévio aviso;
- Noites extras serão sujeitas
- Diárias com allinclusive.



Realização:



Organização:



Apoio:

