



Celebrando o Centenário de Paulo Freire:  
Uma Análise das Contribuições do Autor  
na Pesquisa em Contabilidade

Custeio por Absorção integrado a Unidade  
de Esforço de Produção (UEP): estudo em  
uma empresa de Massas e Biscoitos

Orientando/Orientador Ideal e  
Sentimentos Percebidos Durante o  
Trabalho de Conclusão de Curso

Distribuição de resultados e eficiência  
em cooperativas de crédito

Processo de mudança do  
planejamento gerencial e  
orçamentário em uma Indústria Têxtil

A percepção de estudantes  
universitários sobre corrupção e  
moralidade: Um estudo à luz das  
Técnicas de Neutralização

Manter ou vender? Uso de diferentes  
teorias para explicar comportamentos  
de tomada de decisão de  
investimento no twitter e na tesla

**REVISTA MINEIRA DE CONTABILIDADE**

Periodicidade quadrimestral  
Volume 25, n.1, janeiro/abril de 2024  
ISSN 2446-9114

**CRCMG**

Conselho Regional de Contabilidade de Minas Gerais  
Rua Cláudio Manoel, 639, Savassi - Cep 30140-105  
BH/MG - Tel: (31) 3269-8400 - E-mail: [rcrmg@crcmg.org.br](mailto:rcrmg@crcmg.org.br)  
Edição: Fernanda Oliveira - MG 06296 JP

Redação: Déborah Arduini - MG 15468 JP

Assistente Editorial: Suélen Teixeira de Paula

Diagramação: Phábrica de Produções

Capa: Phábrica de Produções

E-mail: [revista@crcmg.org.br](mailto:revista@crcmg.org.br)

Os conceitos emitidos em artigos assinados são de inteira responsabilidade de seus autores. As matérias desta revista podem ser reproduzidas, desde que citada a fonte.

**CORPO DIRETIVO****Presidente do CRCMG**

Suely Maria Marques de Oliveira

**Comitê de Política Editorial**

Prof.<sup>ª</sup>. Dra. Virginia Granate Costa Sousa, ISCA/UA, Portugal;  
Prof. Dr. Alexandre Bossi Queiroz, Brasil;  
Prof. Dr. Ilirio José Rech, Universidade Federal de Goiás (UFG), Brasil;  
Prof. Dr. José Elias Feres de Almeida, Universidade Federal do Espírito Santo (UFES), Brasil;  
Prof. Dr. Josediton Alves Diniz, Universidade Federal da Paraíba (UFPB), Brasil;  
Prof. Dr. Manoel Raimundo Santana Farias, Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis, Atuariais e Financeiras, FIPECAFI, Brasil;  
Prof.<sup>ª</sup>. Dra. Kelly Cristina Múcio Marques, Universidade Estadual de Maringá (UEM), Brasil;  
Prof.<sup>ª</sup>. Dra. Sheizi Calheira Freitas, Universidade Federal da Bahia (UFBA), Brasil;  
Prof. Msc. Oscar Lopes da Silva, Saber e Saber - A Arte de Educar, Brasil

**Editora**

Prof.<sup>ª</sup>. Dra. Nálbia de Araújo Santos, Departamento de Administração e Contabilidade Universidade Federal de Viçosa (UFV), Brasil

**Editores Adjuntos**

Prof.<sup>ª</sup>. Dr.<sup>ª</sup>. Edvalda Araújo Leal, Universidade Federal de Uberlândia (UFU), Brasil;  
Prof. Dr. Ewerton Alex Avelar, Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), Brasil;  
Prof. Dr. João Estevão Barbosa Neto, Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG, Brasil  
Prof.<sup>ª</sup>. Dr.<sup>ª</sup>. Lara Cristina Francisco de Almeida Fehr, da Universidade Federal de Uberlândia (UFU), Brasil;  
Prof.<sup>ª</sup>. Dr.<sup>ª</sup>. Luciana Holtz, Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF), Brasil;

**Corpo Editorial Científico**

Prof.<sup>ª</sup>. Dra. Márcia Athayde, Universidade Federal do Pará (UFPA), Brasil;  
Prof.<sup>ª</sup>. Dra. Márcia Maria dos Santos Bortolucci Espejo, Universidade Federal do Paraná (UFPR), Brasil;  
Prof.<sup>ª</sup>. Dra. Patricia De Souza Costa, Universidade de Federal de Uberlândia, Faculdade de Ciências Contábeis, Brasil;  
Prof. Dr. Renato Ferreira Leitão Azevedo, Postdoctoral Research Associate in the Human Factors & Aging Laboratory at the University of Illinois Urbana-Champaign (UIUC), EUA;  
Prof. Dr. Romualdo Douglas Colauto, Universidade Federal do Paraná (UFPR), Brasil;  
Prof. Dr. Valcemiro Nossa, FUCEPE Business School, Brasil;  
Prof.<sup>ª</sup>. Dra. Vilma Geni Slomski, FECAP - Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado, Brasil;  
Prof.<sup>ª</sup>. Dra. Xiomara Esther Vásquez Carrazana, Universidade de Granma, UDG, Cuba, Cuba

**CONSELHO DIRETOR 2024/2025****Presidente**

Suely Maria Marques de Oliveira

**Vice-Presidente Institucional**

Adelaide Maria da Cruz

**Vice-Presidente de Desenvolvimento****Profissional**

Andrezza Celia Moreira

**Vice-Presidente de Controle Interno**

Marcos de Sá Goulart

**Vice-Presidente de Administração e****Planejamento**

Maria da Conceição Barros de Rezende

Ladeira

**Vice-Presidente de Fiscalização,****Ética e Disciplina**

Mário Lúcio Gonçalves de Moura

**Vice-Presidente de Registro**

Renildo Dias de Oliveira

**Conselheiros Efetivos**

Adelaide Maria da Cruz  
Andrezza Celia Moreira  
Berenice Pereira Sucupira  
Celso Guimarães da Costa  
Cristiano Francisco Fonseca Neves  
Cristina Lisboa Vaz de Mello  
Daniel Lucas Cardoso  
Davidson Ricardo de Paula  
Denise de Oliveira Santos  
Diógenes de Sousa Ferreira  
Edenilson Durães de Oliveira  
Eliana Soares Barbosa Santos  
Janilton Marcel de Paiva  
Juliano Beluomini  
Lucas Carneiro Machado  
Maique Maia Gomes  
Marcos de Sá Goulart  
Maria da Conceição Barros de Rezende  
Ladeira

Mário Lúcio Gonçalves de Moura

Oscar Lopes da Silva

Otarício José Dutra

Patricia Regina Teles

Raquel Angelo Araujo

Renildo Dias de Oliveira

Sandro Angelo de Andrade

Stella Maris Carvalho Cabral

Suely Maria Marques de Oliveira

**Conselheiros Suplentes**

Adriana da Conceição Timóteo  
Alisson Celestino de Araujo  
Ananê Ramos da Silva  
Bruna Rauen Silva Pereira  
Cleuton Assis dos Santos  
Elias Wagner Silva  
Emanuelly Melo Teixeira Dias Borges  
Erick Junqueira de Almeida  
Erico Souki Munayer  
Evani Lucio de Melo  
Fernanda Nogueira Gil  
Gabriel Alfredo da Silva Torga  
Jeferson Tulio Resende Sousa  
Jens Erik Hansen  
Jorlevany Regino Silva Vieira  
Jose Miguel Barros de Rezende  
Josmaria Lima Ribeiro de Oliveira  
Leonardo Firmino dos Santos  
Marcos Honorato  
Marina Ribeiro Xavier Cunha  
Marlúcio Cândido  
Matheus Diamantino Pereira Ribeiro  
Onofre Junqueira Junior  
Paulo Sérgio Almeida Santos  
Renildes Dantas de Almeida  
Rogéria Marques Valente Libero  
Sandro Lobo Araújo

Revista Mineira de Contabilidade. Ano 25, n.1, 1º Quadrimestre, 2024.  
Belo Horizonte: Conselho Regional de Contabilidade de MG.  
Quadrimestral  
ISSN 1806-5988

2- Contabilidade - Periódico

CDU657 (051)

Esta revista oferece acesso livre imediato ao seu conteúdo, pela internet, no Sistema Eletrônico de Editoração de Revistas (SEER), disponibilizando gratuitamente o conhecimento científico ao público com vistas à sua democratização. A RMC está utilizando o SEER como meio de gerenciamento do periódico. O SEER foi traduzido e adaptado do Open Journal Systems (OJS) pelo Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia (IBICT). Esse software livre, desenvolvido pela Universidade British Columbia do Canadá, tem como objetivo dar assistência à edição de periódicos científicos em cada uma das etapas do processo, desde a submissão e avaliação dos consultores até a publicação online e sua indexação. Disponível em: <http://revista.crcmg.org.br/>  
© Conselho Regional de Contabilidade de Minas Gerais - 2015

## Palavra da Editora

Prezados(as) Leitores(as),

Em 2024, a Revista Mineira de Contabilidade (RMC) comemora 25 anos. Uma forma de marcar e celebrar os 25 anos da RMC será com uma logo na sua capa, que, a partir deste ano, terá um novo leiaute.

Desde a sua primeira publicação, no ano de 2000, a RMC visa difundir o conhecimento em Ciências Contábeis, estimulando a produção tecnológica e científica da área. Até o volume 24, número 3, do 3º quadrimestre de 2023, foram publicados 479 artigos, em 82 fascículos da RMC, incluindo uma Edição Especial, de 2019, cujo tema geral foi “Educação e Pesquisa Contábil”.

Recentemente, a Revista Mineira de Contabilidade está listada como um dos periódicos científicos ranqueados pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes), no estrato A4 do quadriênio 2017/2020 do Qualis/Capes. Além disso, com o propósito de alcançar estratos mais elevados do Qualis/Capes e disseminar os estudos para outros países, a diretoria do Conselho Regional de Contabilidade de Minas Gerais (CRCMG) autorizou a publicação de artigos em português e em inglês.

Com essa decisão, os autores dos artigos que foram submetidos a partir de 6 de novembro de 2023 e poderão ser aceitos para publicação na RMC serão os responsáveis por providenciar a versão do artigo traduzida para o inglês, devendo submetê-la até 30 dias após o comunicado do aceite. Os custos de revisão de texto e tradução serão arcados pelos autores. A tradução deverá, obrigatoriamente, ser realizada por profissional habilitado, que deverá fornecer o certificado da tradução. Caberá aos autores a responsabilidade pela qualidade da revisão e tradução para a língua inglesa e o envio do certificado.

Iniciamos esta edição com o editorial convidado, intitulado “Extensão universitária: uma dimensão da formação docente ainda pouco explorada”, desenvolvido por Gilberto José Miranda, Sílvia Pereira de Castro Casa Nova e Elisabeth de Oliveira Vendramin. O editorial aborda o desafio no cumprimento da carga horária total dos cursos de Ciências Contábeis com 10% em atividades extensionistas. Os autores realizaram uma reflexão sobre as possibilidades da formação docente para a extensão por meio do estágio em docência, com base na Teoria da Aprendizagem Experiencial, proposta por David Kolb.

O título do próximo artigo é “Celebrando o centenário de Paulo Freire: uma análise das contribuições do autor na prática e pesquisa em contabilidade”. A autoria é de Carolina Mafra de Sá, Janielle de Souza Moreira e Marcello Angotti. O objetivo do estudo é discutir como o pensamento de Paulo Freire vem sendo apropriado pelos pesquisadores do campo.

Em seguida, com o título de “Orientando/orientador ideal e sentimentos percebidos durante o Trabalho de Conclusão de Curso”, o estudo teve como objetivo compreender as características ideais e os sentimentos percebidos pelos orientadores e orientandos durante o processo de elaboração do Trabalho de Conclusão de Curso (TCC). Os autores são Matheus Gonçalves Zadra Pacheco, Sonny Rogério Camargo, Rayane Camila da Silva Sousa e Alison Martins Meurer.

A autoria do próximo artigo é de Francisca Luciana Nepomuceno, Paulo Roberto de Carvalho Nunes e Rubens Carlos Rodrigues, cuja pesquisa teve como objetivo investigar a percepção dos gestores de empresa quanto à qualidade das informações sobre custos, em decorrência do uso associado dos métodos de custeio por absorção e Unidade de Esforço de Produção (UEP). O seu título é “Custeio por absorção integrado à Unidade de Esforço de Produção (UEP): estudo em uma empresa de massas e biscoitos”.

Com o título “Distribuição de resultados e eficiência em cooperativas de crédito”, os autores Paulo César Ribeiro, Vilmar Rodrigues Moreira e Valéria Gama Fully Bressan desenvolveram um estudo com o objetivo de avaliar se as estratégias de destinação dos resultados das cooperativas de crédito se relacionam com sua eficiência, que foi medida pela análise envoltória de dados. O artigo dos autores Annelise Torres da Costa, Alessandra de Almeida Silva, Leandro Augusto Toigo e Delci Grapegia Dal Vesco tem como objetivo entender como as contradições institucionais e as práxis promoveram o processo de institucionalização do controle gerencial e orçamentário em uma indústria têxtil no oeste do Paraná. O título do artigo é “Processo de mudança do planejamento gerencial e orçamentário em uma indústria têxtil”.

Os autores William Augusto Sousa de Oliveira e Reiner Alves Botinha intitularam o seu artigo como “A percepção de estudantes universitários sobre corrupção e moralidade: um estudo à luz das técnicas de neutralização”. Esse artigo teve o seguinte objetivo: investigar a percepção de estudantes universitários da área de negócios a respeito de temas de moralidade e corrupção e o papel das técnicas de neutralização na visão deles.

Por fim, o caso para ensino “Manter ou vender? Uso de diferentes teorias para explicar comportamentos de tomada de decisão de investimento no Twitter e na Tesla” foi desenvolvido por Ana Cláudia Santo Lima, Alexandre Pedroza Francisco, Neirilaine Silva de Almeida e Sirlei Lemes. Com o objetivo de relacionar os pressupostos de diferentes teorias com a tomada de decisão de investidores, tais como a Teoria da Agência, Teoria *Stewardship*, Teoria dos *Stakeholders*, Teoria dos Contratos e Teoria do Mercado Eficiente, o caso de ensino permite que os estudantes de graduação e pós-graduação discutam acerca de diversas teorias que explicam o comportamento dos agentes de mercado utilizando-se de uma situação semelhante à realidade.

Assim, felicitamos os autores que tiveram os artigos aprovados e a publicação de suas pesquisas na RMC - pesquisas que trazem contribuições para o conhecimento da área de Ciências Contábeis. Agradecemos aos autores pelo voto de confiança, por submeterem seus artigos à RMC e acreditarem na qualidade do seu processo de avaliação e aos avaliadores pela dedicação na realização de um trabalho prestimoso.

Desejamos a todos uma excelente leitura!

Profa. Dra. Nálbia de Araújo Santos

## Editorial

# EXTENSÃO UNIVERSITÁRIA: UMA DIMENSÃO DA FORMAÇÃO DOCENTE AINDA A SER EXPLORADA

**Gilberto José Miranda**

Professor do Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade Federal de Uberlândia (UFU). Doutor em Controladoria e Contabilidade pela Universidade de São Paulo (FEA/USP). Mestre em Administração, Especialista em Docência na Educação Superior, Especialista em Controladoria e Contabilidade e Graduado em Ciências Contábeis pela Universidade Federal de Uberlândia (UFU).

E-mail: [gilbertojm@ufu.br](mailto:gilbertojm@ufu.br)

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1543-611X>

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/3004130380690632>

**Silvia Pereira de Castro Casa Nova**

Professora Titular da Universidade de São Paulo (USP). Professora do Programa de Pós-Graduação em Administração da USP. Livre-Docente em Educação Contábil, Doutora e Mestre pela USP. Graduada em Administração Pública pela Escola de Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas (EAESP/FGV).

Email: [silvianova@usp.br](mailto:silvianova@usp.br)

ORCID: 0000-0003-1897-4359.

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/6578494544043971>

**Elisabeth de Oliveira Vendramin**

Mestre e Doutora em Controladoria e Contabilidade pela Universidade de São Paulo (USP). Especialista em Gestão Estratégica de Recursos Humanos (UNIDERP). Graduada em Administração pela Universidade da Grande Dourados (UNIGRAN) e Ciências Contábeis pela Faculdade de Ponta Porã (FAP).

Docente do eixo de Contabilidade na Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS).

E-mail: [elisabeth.vendramin@ufms.br](mailto:elisabeth.vendramin@ufms.br)

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9082-2256>

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/7410392477118381>

## INTRODUÇÃO

A disparidade entre o ambiente acadêmico e a sociedade tem sido alvo de muitas críticas nas diversas áreas do conhecimento, inclusive na área contábil (Machado & Casa Nova, 2008; Lavarda, Panucci-Filho & Michels, 2017; Guerreiro, 2022). Essa literatura destaca a necessidade de uma formação completa nos aspectos técnico, humano, social e ético, bem como uma maior integração entre estudantes e instituições de ensino com a sociedade. A intensificação desse debate colocou a extensão como uma possibilidade prática capaz de reduzir a lacuna entre a academia e a sociedade, servindo como uma ponte transformadora entre universidade e comunidade.

Afinal, o que é extensão universitária? No I Encontro de Pró-Reitores de Extensão das Universidades Públicas Brasileiras, em 1987, é descrita como “processo educativo, cultural e científico que articula o ensino e a pesquisa de forma indissociável e viabiliza a relação transformadora entre a universidade e a sociedade” (Forproex, 1987, p. 11). Mais tarde, em 2012, ao apresentar a Política Nacional de Extensão, o Fórum de Pró-Reitores das Universidades Públicas Brasileiras (Forproex) estabeleceu a Extensão Universitária, “sob o princípio constitucional da indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão, é um processo interdisciplinar, educativo, cultural, científico e político que promove a interação transformadora entre Universidade e outros setores da sociedade”. Esse conceito apresenta de maneira clara o tripé em que está apoiada a universidade: ensino, pesquisa e extensão, enxergando a extensão como o elo de ligação entre o ensino e a pesquisa. O fluxo da aplicação prática da extensão universitária, como um processo espiral e reflexivo, é concebido por estes organismos da seguinte forma:

A extensão é uma via de mão-dupla, com trânsito assegurado à comunidade acadêmica, que encontrará, na sociedade, a oportunidade da elaboração da práxis de um conhecimento acadêmico. No retorno à universidade, docentes e discentes trarão um aprendizado que, submetido à reflexão teórica, será acrescido àquele conhecimento. Este fluxo, que estabelece a troca de saberes sistematizados/acadêmico e popular, terá como consequência: a produção de conhecimento resultante do confronto com a realidade brasileira e regional; e a democratização do conhecimento acadêmico e a participação efetiva da comunidade na atuação da universidade (Forproex, 1987, p. 11).

Em 2018, a Resolução CNE/CES n.º 7 integrou a extensão ao fluxo curricular, tornando-a parte essencial da formação acadêmica, com 10% da carga horária total reservada para atividades extensionistas, o que, na maioria dos cursos de Ciências Contábeis, representa 300 horas, tendo em vista que as diretrizes curriculares do curso exigem, no mínimo, 3.000 horas para conclusão do bacharelado.

Para atender aos requisitos legais acima expostos, instituições de ensino e professores têm se movimentado na busca de alternativas que viabilizem a formação de futuros profissionais. Se este processo já é difícil em áreas com formação docente sistematizada, como é o caso das licenciaturas, em cursos com frágil formação docente, como Ciências Contábeis (Laffin, 2015; Hillen, Laffin & Ensslin, 2018; Silva, Ferreira, Leal & Miranda, 2019; Tempesta, Rocha Neto, Leal & Miranda, 2022), esta atividade é ainda mais desafiadora.

Vários obstáculos surgem para docentes implementarem atividades extensionistas: restrições de tempo, engajamento estudantil, coordenação com a comunidade e práticas profissionais, entre outras. Contudo, a superação dessas dificuldades pode ocorrer se os programas de pós-graduação também abraçarem a extensão como parte do processo de formação docente.

Para tanto, a questão que se coloca é a seguinte: Como o estágio docência pode contribuir para a formação de professores que atuarão na extensão universitária? O objetivo é, portanto, refletir sobre possibilidades de formação docente para a extensão por meio do estágio docência. Esta reflexão é feita à luz da Teoria da Aprendizagem Experiencial, proposta por David Kolb.

As justificativas para empreender essa reflexão estão abrangidas pela relevância de uma formação docente atenta à necessidade de preparar profissionais de maneira completa e complexa, portanto ampliando a formação técnica para se estender à formação ética e humana. Esse desafio está em linha com as demandas de governança ambiental, social e corporativa (ESG, da sigla em inglês *Environmental, Social and Governance*), bem como das demandas feitas às instituições de ensino para a curricularização das atividades de extensão.

Assim, o restante desse texto está organizado da seguinte forma: na primeira parte, apresentamos a base teórica formada pela Teoria da Aprendizagem Experiencial de Kolb; conceituamos exemplificativamente a extensão como atividade constituinte do tripé fundacional da universidade; a seguir discorreremos sobre o processo de construir uma formação docente extensionista na pós-graduação a partir do estágio docente; finalmente, alinhavamos nossas reflexões com as considerações finais.

## TEORIA DA APRENDIZAGEM EXPERIENCIAL

A reflexão sobre a formação para a extensão, especialmente por meio do estágio docência, é feita à luz da Teoria da Aprendizagem Experiencial, de David Kolb. Essa teoria é fundamentada em quatro pressupostos que descrevem o processo de aprendizado por meio da experiência. Esses pressupostos são conhecidos como modos de aprendizagem representados pelo ciclo de aprendizagem de Kolb (1984), quais sejam:

- **Concretização da Experiência:** a aprendizagem começa com uma experiência concreta. Aprendizes começam aprendendo por meio de experiências reais e específicas. Isso pode envolver atividades práticas, experiências diretas ou situações reais.
- **Observação Reflexiva:** após a experiência, ocorre a observação reflexiva. Aprendizes refletem sobre a experiência, analisando o que aconteceu, considerando as emoções associadas e avaliando o significado da experiência para cada pessoa envolvida.
- **Abstração Conceitual:** a partir da reflexão, ocorre a abstração conceitual. Com base na reflexão, aprendizes tentam extrair conceitos e princípios gerais. Procuram entender as ideias subjacentes e os padrões que emergem da experiência.
- **Experimentação Ativa:** após a abstração conceitual, ocorre a experimentação ativa em que aprendizes aplicam ativamente os conceitos e princípios abstratos em novas situações. Assim, testam suas ideias na prática, participando em novas experiências e consolidando o processo de aprendizagem.

O ciclo de aprendizagem de Kolb (1984), representando esses quatro modos de aprendizagem, é contínuo e dinâmico. Ele sugere que o processo de aprendizado é mais eficaz quando estudantes passam por todos esses modos em sequência, criando uma espiral de aprendizagem contínua. Kolb enfatiza a importância de não apenas experimentar, mas também refletir sobre as experiências, abstrair conceitos e aplicar esses conceitos em situações práticas.

Trabalhos anteriores em contabilidade utilizaram Kolb para melhor compreender os estilos de aprendizagem de estudantes docentes em contabilidade (Valente, Abib, Kusnik, 2007; Reis, Paton & Nogueira, 2012), seu impacto no ensino de contabilidade (Silva & Oliveira Neto, 2010), o desempenho na educação a distância (Nogueira, Espejo & Reis, 2012), e compreender relação entre o estilo de aprendizagem e a adoção de estratégias de ensino ludopedagógicas (Oliveira, Raffaeli, Colauto & Casa Nova, 2013).

## CONCEITUANDO EXEMPLIFICATIVAMENTE AS ATIVIDADES DE EXTENSÃO

Apesar de parte integrante do tripé fundacional das universidades, composto por ensino, pesquisa e extensão, relativamente pouca atenção tem sido dada às atividades de extensão e ao seu potencial na formação profissional de discentes em contabilidade. Menos atenção ainda tem sido dada a entendê-la como parte integrante da formação docente durante a pós-graduação, o que faz parecer que essa formação deve ter foco apenas em ensino e pesquisa, e ainda com maior peso às atividades de pesquisa em detrimento à formação para atuação profissional em ensino (Andere & Araujo, 2008; Nganga, Casa Nova, Lima & Silva, 2023). Pesquisas anteriores destacam a escassez de componentes curriculares dedicados à qualificação pedagógica de estudantes em cursos de pós-graduação no Brasil. Essas críticas apontam o baixo número de disciplinas oferecidas e diversidade de formatos na oferta do estágio docência (Nganga, Botinha, Miranda & Leal, 2016; Nganga, Casa Nova & Lima, 2022; Wille, 2018). Destaca-se que a extensão e seu potencial formativo podem estar sendo subestimados como estratégias formativas na graduação e na formação docente na pós-graduação em contabilidade. Poucas são as exceções com registros do potencial de projetos de extensão em educação ambiental empreendedora (Oliveira *et al.*,

2011), em empreendedorismo (Ortega, 2016) ou em educação financeira (Cruz, 2022). Entretanto, na prática, a organização dessas atividades ficava, muitas vezes, a cargo de cada docente, já que não existia a obrigatoriedade.

De forma geral, as instituições definem as atividades de extensão como aquelas voltadas para a sociedade. Assim, sua importância é ressaltada, pois, em geral, são entendidas como “as atividades que levam para a sociedade o conhecimento produzido nas instituições, por meio de cursos, eventos e prestação de serviços, entre outros” (USP, 2024). Englobam, além das atividades de prestação de serviços comunitários e culturais - que incluem, por exemplo os museus, que no caso da Universidade de São Paulo (USP), abrangem, entre outros, o Museu do Ipiranga, o MAC e o Museu de Zoologia, assim como as orquestras, tanto a sinfônica quanto a de câmara, e o coral - cursos de aperfeiçoamento, atualização, difusão e especialização, também considerando as atividades de prática profissionalizante, os programas de atualização e a residência. Assim, essas atividades são parte da formação básica inicial de cursos na área de saúde, como veterinária, odontologia, medicina, enfermagem e fisioterapia, por exemplo, em que ocorrem vinculadas aos hospitais e clínicas universitárias.

Em outras áreas profissionais, como a contabilidade, essas atividades têm estado presentes mas de forma paralela e, em geral, voluntária, como os escritórios modelos, que podem servir de suporte ao empreendedorismo, e os serviços de educação e orientação financeira - em que vale conhecer, por exemplo, o Serviço de Orientação Financeira (SOF), oferecido pela Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária (FEA) da USP - e de apoio ao preenchimento da declaração do imposto de renda, seja pessoa física ou jurídica - que é o caso do Núcleo de Assistência Contábil e Fiscal (NAF), da Escola de Administração e Negócios, da Universidade Federal do Mato Grosso do Sul (ESAN/UFMS), que oferece o plantão tira-dúvidas sobre o imposto de renda, gratuito para pessoas físicas; também é o caso do serviço de orientação gratuitas para a Declaração do Imposto de Renda da Pessoa Física oferecido pelo Programa de Educação Tutorial do Curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Uberlândia (PET Contábeis/UFU).

Os projetos de extensão também podem existir com base em permanente interlocução entre ensino, pesquisa e extensão, ou seja, concebidos e implementados como atividades complementares e integradas. Esse é o caso do “Projeto Poder de Escolha, Escolha Empreender”, em que estudantes, pesquisadoras, docentes e empreendedoras constroem um conhecimento e prática compartilhados sobre o que se constitui como empreendedorismo periférico (GENERAS, 2023). Assim, os objetivos do projeto são: aproximar a comunidade FEAna da periferia e de outras realidades em empreendedorismo, ao mesmo tempo que estabelece uma troca de saberes entre as pessoas proponentes do projeto, as pessoas formadoras (comunidade FEAna) e as empreendedoras periféricas. Parte-se do entendimento freiriano de que o saber não é algo meramente dado e repassado em sala de aula, mas construído a partir de vivências e convivências, implicando, por vezes, em uma abertura para desaprender o que seja empreendedorismo como é ensinado nas escolas de negócios (Maragni et al., 2022; 2021).

Em outros casos, mesmo em escolas de negócios, essas ações têm sido institucionalizadas, representando uma estratégia de aproximação com o entorno. Veja-se, por exemplo, o Programa de Extensão de Serviços à Comunidade (PESC), também da FEA/USP, que é um programa de voluntariado universitário junto a entidades do terceiro setor e de impacto social. De acordo com as palavras de uma de suas fundadoras, a professora Rosa Maria Fischer, o PESC está “voltado a oferecer aos alunos de graduação e de pós-graduação a oportunidade de conhecerem e de trabalharem com organizações sem fins lucrativos e projetos sociais” (PESC, 2021). Outra possibilidade é oferecida pelas atividades vinculadas às entidades estudantis, que se estendem desde a organização de cursinhos populares preparatórios para o vestibular ou de idiomas, às empresas juniores e ligas em mercado financeiro e marketing, por exemplo.

Mas o movimento mais recente de curricularização das atividades de extensão tem trazido outras possibilidades. No curso de Ciências Contábeis da ESAN/UFMS foi efetivada por meio de mudanças no seu Projeto Pedagógico. A curricularização da extensão foi pensada com base em quatro eixos: a) Filosofia, Ética e Legislação Profissional Contábil; b) Comunicação Empresarial e Contábil; c) Contabilidade e Gestão do Terceiro Setor; e, d) Aprendizagem baseada em Projetos em Contabilidade. Tais eixos são desenvolvidos no formato de disciplinas obrigatórias no curso e possuem, atreladas a elas, 75 horas de carga horária de extensão para cada uma. Isso garante, de maneira esquematizada, que estudantes consigam cumprir os 10% de carga horária do curso em atividades de extensão. Simultaneamente, se mantém aberta a possibilidade de qualquer docente ofertar projetos de extensão em diversos eixos, como já ocorria. É o exemplo do projeto de extensão das Olimpíadas Brasileiras de Educação Financeira (OBEF), o atendimento ao público por ocasião da entrega da Declaração do Imposto de Renda da Pessoa Física, projetos de organização de eventos científicos e de bem-estar, entre outros.

Dado que as atividades de extensão passaram a ser requisito obrigatório para a conclusão do bacharelado, entendeu-se, na UFMS, que esse movimento organizado e atrelado a disciplinas seria a maneira mais “simples” de conscientizar e inserir alunos no movimento de extensão, já que em projetos isolados, fica a cargo dos próprios alunos buscar oportunidades e garantir sua participação.

A Universidade Federal de Uberlândia vem regulamentando diversas modalidades de ações de extensão (Resolução n. 25 de 2019 do Conselho Universitário e Resolução n. 6 de 2020 do Conselho de Extensão, Cultura e Assuntos Estudantis) a fim de viabilizar sua adequada curricularização, conforme definiu o Conselho de Graduação da UFU, por meio da Resolução n. 13 de 2019 e Resolução n. 39 de 2022:

- **Curso:** ação pedagógica, de caráter teórico e/ou prático, presencial ou a distância, planejada e organizada de modo sistemático, com carga horária mínima de 8 horas e critérios de avaliação definidos (Resoluções n. 53 de 2023 e n. 60 de 2024 do Conselho de Extensão, Cultura e Assuntos Estudantis);

- **Evento:** ação que implica na apresentação e/ou exibição pública, livre ou com clientela específica, do conhecimento ou do produto cultural, artístico, esportivo, científico e tecnológico desenvolvido, conservado ou reconhecido pela Universidade, como: congresso, seminário, ciclo de debates, exposição, espetáculo, evento esportivo, festival, outros (Resolução n. 10 de 2019 do Conselho de Extensão, Cultura e Assuntos Estudantis);
- **Prestação de Serviços:** realização de trabalho oferecido pela Instituição de Educação Superior ou contratado por terceiros (comunidade, empresa, órgão público etc.); caracteriza-se por intangibilidade, inseparabilidade processo / produto e não resulta na posse de um bem (Resolução n. 61 de 2024 do Conselho de Extensão, Cultura e Assuntos Estudantis);
- **Programa:** conjunto articulado de projetos e outras ações de extensão (cursos, eventos, prestação de serviços), preferencialmente integrando as ações de extensão, pesquisa e ensino. Tem caráter orgânico-institucional, clareza de diretrizes e orientação para um objetivo comum, sendo executado a médio e longo prazo (Resolução n. 8 de 2021 do Conselho de Extensão, Cultura e Assuntos Estudantis);
- **Projeto:** ação processual e contínua de caráter educativo, social, cultural, científico ou tecnológico, com objetivo específico e prazo determinado. Pode ser vinculado a um programa, fazendo parte de uma nucleação de ações, ou não-vinculado a um Programa (projeto isolado);
- **Publicação:** instrumento de difusão e de divulgação cultural, científica ou tecnológica, decorrentes das ações de extensão (PROEXC/UFU).

No geral, um esforço imenso tem sido investido na curricularização das atividades de extensão. No entanto, é importante destacar que muitos professores ainda possuem uma compreensão limitada sobre a extensão e enfrentam o desafio crucial da conscientização necessária, conforme evidenciado por Pereira et al. (2019). Atualmente, esse esforço parece estar finalmente reconhecendo o potencial formativo inerente a tais atividades. Dessa forma, abre-se a perspectiva de um reconhecimento mais amplo de seu impacto na formação profissional em diversas áreas, superando a visão tradicional de tratá-las como atividades periféricas. Surge, assim, a relevante indagação: qual é a formação docente necessária para que possamos articular eficazmente o ensino e a extensão? Propomos explorar essa questão a partir da ótica do estágio docência.

## CONSTRUINDO A FORMAÇÃO EXTENSIONISTA DURANTE O ESTÁGIO DOCÊNCIA

Leal e Ferreira (2020) entendem que os programas de pós-graduação na área contábil devem rever suas estruturas pedagógicas oferecendo maior quantidade de disciplinas relacionadas à formação didático-pedagógica, bem como componentes curriculares voltados à prática docente, como é o caso do estágio docência. Este é um componente relevante na formação de professores, uma vez que permite associar teoria e prática, à medida que proporciona experiências que favorecem o processo de ensino-aprendizagem e o desenvolvimento de competências docentes, tais como: planejar o processo de ensino-aprendizagem; comunicar-se e relacionar-se com alunos; investigar e refletir sobre o ensino e avaliar, dentre outras (Zabalza, 2003; Kolb & Kolb, 2005; Leal & Ferreira, 2020).

Além das competências acima, cabe salientar as possibilidades de formação para a extensão por meio do estágio docência, à luz da teoria da aprendizagem experiencial. Ou seja, ao integrar a Teoria da Aprendizagem Experiencial, o estágio docência pode ser explorado como um ciclo de experiência, reflexão, abstração e experimentação na formação para extensão universitária, inclusive.

- 1) **Concretização da experiência:** o estágio-docência oferece uma experiência prática significativa em sala de aula, em que futuros docentes de contabilidade têm oportunidade de aplicar, na prática, teorias pedagógicas e conteúdos práticos nas disciplinas de metodologia do ensino e correlatas. O estudo de Leal e Ferreira (2020), embora não tenha tido foco na extensão, identificou potencial para desenvolver competências que podem contribuir na formação extensionista: desenvolver habilidades de comunicação, planejamento, relacionamento interpessoal e criatividade. Estas competências são desenvolvidas mediante as oportunidades de interação com diferentes públicos.
- 2) **Observação reflexiva:** A Teoria da Aprendizagem Experiencial destaca a importância da reflexão sobre a prática. Docentes em formação podem refletir sobre suas experiências de estágio-docência, identificando o que funcionou, o que não funcionou e como podem melhorar. A interação com estudantes, a observação das práticas de ensino e a participação em diferentes atividades durante o estágio docência podem levar a questionar e refletir sobre a eficácia das abordagens pedagógicas, a adequação das metodologias de ensino e a relevância do conteúdo (Leal e Ferreira, 2020). Essas reflexões podem ser transferidas para o campo da extensão, levando estagiários e estagiárias docentes a questionarem e repensarem suas práticas e abordagens em projetos de extensão, considerando as necessidades e realidades da comunidade atendida.
- 3) **Abstração conceitual:** A Teoria da Aprendizagem Experiencial enfatiza a importância de generalizar o aprendizado para contextos futuros. Docentes em formação podem considerar como as habilidades e conhecimentos adquiridos durante o estágio docência podem ser aplicados em atividades de extensão, em que o ambiente é muitas vezes mais amplo e diversificado. Durante o estágio docência, estagiários e estagiárias têm a oportunidade de desenvolver habilidades de planejamento, comunicação, relaciona-

mento interpessoal, adaptação de conteúdos e criatividade (Leal e Rezende, 2020), que são competências transferíveis para diferentes contextos, incluindo o campo da extensão.

- 4) **Experimentação Ativa:** A teoria sugere que o aprendizado é mais eficaz quando indivíduos estão envolvidos em atividades práticas. A extensão pode envolver o engajamento ativo com a comunidade por meio da aplicação de projetos, a realização de atividades práticas e a interação direta com a comunidade acadêmica, visando a construção de conhecimento e a promoção do bem-estar social (Leal e Rezende, 2020). Desta forma, docentes em formação podem explorar como o estágio docência preparou para interagir e colaborar eficazmente com a comunidade.

## COMENTÁRIOS FINAIS

Em síntese, a interação entre a academia e a sociedade, especialmente no campo contábil, tem sido objeto de reflexão e debate. A extensão universitária surge como uma ponte transformadora, visando reduzir essa lacuna ao promover uma relação mais estreita entre universidade e comunidade. Diante desse contexto, a necessidade de uma formação docente completa, que abarque não apenas aspectos técnicos, mas também éticos, sociais e humanos, torna-se evidente.

O intuito deste editorial não é trazer respostas definitivas, mas sim instigar reflexões por meio dos argumentos apresentados, visando inspirar a comunidade acadêmica a adotar práticas extensionistas sólidas e eficazes. Estas, por sua vez, devem refletir na formação integral e dinâmica de futuros profissionais, com foco particular em docentes em contabilidade.

Dada a falta de uma cultura de extensão na área de Ciências Contábeis, torna-se imperativo refletir sobre práticas extensionistas durante a graduação, especialmente ao examinar alguns exemplos e compreender as realidades locais, regionais, nacionais e internacionais. Essa reflexão deve ser reforçada no âmbito da formação docente em mestrados e doutorados.

Assim, é mister repensar os espaços formativos na pós-graduação, considerando a diretriz que indica que professores serão formados majoritariamente nos cursos de mestrado e doutorado, incluindo a área de Ciências Contábeis. Reforçar a sistematização da formação docente é essencial para um impacto positivo na formação de profissionais da contabilidade. A curricularização das atividades de extensão emerge como um eixo adicional a ser explorado nessa formação. Por meio dela, futuros professores e professoras podem aproximar a teoria a ser trabalhada em sala de aula com discentes aos problemas e questões do cotidiano, contribuindo assim para a formação de profissionais mais completos em termos de conhecimentos, habilidades e atitudes, e com maior integração entre as dimensões técnicas, humanas e éticas.

A proposta de integração da extensão na formação acadêmica na pós-graduação, com destaque para o estágio docência, emerge como uma estratégia relevante. Nesse sentido, à luz da Teoria da Aprendizagem Experiencial de Kolb, o estágio docência pode ser compreendido como um ciclo contínuo de experiência, reflexão, abstração e experimentação. Essa abordagem proporciona a docentes em contabilidade em formação oportunidades significativas de desenvolvimento de competências extensionistas.

Como vimos, a Teoria da Aprendizagem Experiencial oferece premissas que orientam a construção desse universo formativo. Especialmente quando consideramos o Estágio Docência, é possível dar maior robustez à formação de discentes da pós-graduação tendo em vista a possibilidade de unir com laços fortes, o ensino, a pesquisa e a extensão. Por fim, para promover uma formação docente adequada à integração entre ensino, pesquisa e extensão, é essencial investir na conscientização e capacitação de professores, bem como na institucionalização e valorização das atividades extensionistas. Somente dessa forma será possível alcançar uma atuação mais efetiva e transformadora da universidade na sociedade.

## REFERÊNCIAS

- Andere, M. A., & Araujo, A. M. P. D. (2008). Aspectos da formação do professor de ensino superior de Ciências Contábeis: uma análise dos programas de pós-graduação. *Revista Contabilidade & Finanças*, 19, 91-102.
- Campos, L. C. (2016). *Atuação dos doutores em contabilidade nos eixos ensino, pesquisa, extensão, produção técnica e gestão à luz da teoria do capital humano*. (Tese de doutorado, Universidade Federal de Uberlândia, Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis).
- Conselho de Extensão, Cultura e Assuntos Estudantis da Universidade Federal de Uberlândia. (2019). *Resolução n. 10 de 2019*. Dispõe sobre a regulamentação para a realização de eventos no âmbito da Universidade Federal de Uberlândia..
- Conselho de Extensão, Cultura e Assuntos Estudantis da Universidade Federal de Uberlândia. (2020). *Resolução n. 06 de 2020*. Dispõe sobre a sistematização da extensão no âmbito da Universidade Federal de Uberlândia, e dá outras providências.
- Conselho de Extensão, Cultura e Assuntos Estudantis da Universidade Federal de Uberlândia. (2021). *Resolução n. 15 de 2021*. Dispõe sobre a operacionalização de Programas de Extensão no âmbito da Universidade Federal de Uberlândia, e dá outras providências.
- Conselho de Extensão, Cultura e Assuntos Estudantis da Universidade Federal de Uberlândia. (2023). *Resolução n. 19 de 2023*. Dispõe sobre a regulamentação de cursos e oficinas de extensão da Universidade Federal de Uberlândia, e dá outras providências.



Conselho de Extensão, Cultura e Assuntos Estudantis da Universidade Federal de Uberlândia. (2024). *Resolução n. 60 de 2024*. Altera a Resolução CONSEX n.º 53/2023, de 19 de maio de 2023, que “Dispõe sobre a regulamentação de cursos e oficinas de extensão da Universidade Federal de Uberlândia, e dá outras providências.”.

Conselho de Extensão, Cultura e Assuntos Estudantis da Universidade Federal de Uberlândia. (2024). *Resolução n. 61 de 2024*. Dispõe sobre a regulamentação das atividades de prestação de serviços, na modalidade de extensão, e dá outras providências.

Conselho de Graduação da Universidade Federal de Uberlândia. (2019). *Resolução n. 13 de 2019*. Regulamenta a inserção das atividades de extensão nos Currículos dos Cursos de Graduação da Universidade Federal de Uberlândia e altera as Resoluções n.º 15/2011 e n.º 15/2016, do Conselho de Graduação.

Conselho de Graduação da Universidade Federal de Uberlândia. (2022). *Resolução n. 39 de 2022*. Regulamenta a operacionalização das Atividades Curriculares de Extensão - ACE nos Projetos Pedagógicos dos Cursos - PPC em articulação com os Planos de Extensão das Unidades - PEX, e dá outras providências.

Conselho Universitário da Universidade Federal de Uberlândia. (2019). *Resolução n. 25 de 2019*. Estabelece a Política de Extensão da Universidade Federal de Uberlândia, e dá outras providências.

Cruz, I. A. S. (2022). *O papel da educação financeira na contabilidade mental das famílias: O caso do projeto de extensão da Universidade Estadual de Feira de Santana-UEFS* (Tese de doutorado, Universidade do Minho (Portugal)).

Ferreira, L. V., & Leal, E. A. (2020). O estágio docência e a formação pedagógica na área contábil: Competências docentes adquiridas na pós-graduação. *Arquivos Analíticos de Políticas Educativas*, 28(130). <https://doi.org/10.14507/epaa.28.5326>

Forproex. Fórum Nacional de Pró-reitores de Extensão das Universidades Públicas Brasileiras. (1987). Disponível em: <https://www.ufmg.br/proex/renex/images/documentos/1987-I-Encontro-Nacional-do-FORPROEX.pdf>. Acesso em 14 fev. 2024.

Forproex: Fórum de Pró-Reitores das Universidades Públicas Brasileiras (2012). Disponível em: [https://proexc.ufu.br/sites/proexc.ufu.br/files/media/document//Politica\\_Nacional\\_de\\_Extensao\\_Universitaria\\_-FORPROEX-\\_2012.pdf](https://proexc.ufu.br/sites/proexc.ufu.br/files/media/document//Politica_Nacional_de_Extensao_Universitaria_-FORPROEX-_2012.pdf)

GENERAS - Núcleo FEA de Pesquisa e Extensão em Gênero, Raça e Sexualidade. (2023). PODER DE ESCOLHA: ESCOLHA EMPREENDEDOR. Recuperado em 03 de abril de 2024, de <https://generas-usp.com/poder-de-escolha-escolha-empreender/>

Guerreiro, R. (2022). Algumas reflexões sobre a relevância da pesquisa contábil para a sociedade. *Revista Contabilidade & Finanças*, 33.

Hillen, C., Laffin, M., & Rolim Ensslin, S. (2018). Proposições sobre Formação de Professores na Área Contábil. *Education Policy Analysis Archives*, 26.

Kolb, D. A. *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development*. New Jersey: Prentice-Hall, 1984.

Kolb, A. Y., & Kolb, D. A. (2005). Learning styles and learning spaces: Enhancing experiential learning in higher education. *Academy of Management Learning & Education*, 4(2), 193–212. <https://doi.org/10.5465/amle.2005.17268566>

Laffin, M. (2015). Graduação em Ciências Contábeis-a ênfase nas competências: contribuições ao debate. *Education Policy Analysis Archives*, 23, 78-78.

Lavarda, C. E. F., Panucci-Filho, L., & Michels, A. (2017). Ensino de Contabilidade Gerencial: o “gap” entre a formação e prática ainda persiste? *Revista de Contabilidade da UFBA*, 11(1), 38-55.

Machado, V. S. D. A., & Casa Nova, S. P. D. C. (2008). Análise comparativa entre os conhecimentos desenvolvidos no curso de graduação em contabilidade e o perfil do contador exigido pelo mercado de trabalho: uma pesquisa de campo sobre educação contábil. *Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade*, 2(1), 1-23.

Maragni, F. T. G., Costa, A. C. O. R., & Casa Nova, S. P. C. (2022). Poder de Escolha: práticas freireanas unindo universidade e empreendedorismo feminino periférico. In II Freire Conference: building the bridge between popular education and university. Rio de Janeiro; Cambridge.

Maragni, F. T. G., Costa, A. C. O. R., & Casa Nova, S. P. C. (2021). 'I had to unlearn all I was taught to relearn what it means to be an entrepreneur with them!': dialogical pedagogy in bridging female entrepreneurship from suburbs and business academia in Brazil. In 12th International Critical Management Studies Conference 2021. Haryana.

Nganga, C. S. N., Botinha, R. A., Miranda, G. J., & Leal, E. A. (2016). Mestres e Doutores em Contabilidade no Brasil: Uma Análise dos Componentes Pedagógicos de sua Formação Inicial. REICE. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 14(1). <https://doi.org/10.15366/reice2016.14.1.005>

Nganga, C. S. N., Casa Nova, S. P. D. C., de Lima, J. P. R., & da Silva, S. M. C. (2023). Publicar ou pesquisar? Reproduzir ou ensinar? Reflexões sobre as experiências de mulheres doutorandas em ciências contábeis. *Education Policy Analysis Archives*, 31.

Nganga, C. S. N., Casa Nova, S. P. de C., & Lima, J. P. R. de. (2022). (Re)Formação docente em Contabilidade: uma reflexão sobre os programas de doutorado no Brasil. *Revista de Contabilidade e Organizações*, 16, e191038. <https://doi.org/10.11606/issn.1982-6486.rco.2022.191038>

Nogueira, D. R., Espejo, M. M. D. S. B., dos Reis, L. G., & Voese, S. B. (2012). Estilos de aprendizagem e desempenho em educação a distância: um estudo empírico com alunos das disciplinas de contabilidade geral e gerencial. *Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade (REPeC)*, 6(1).

Oliveira, A. J., Raffaelli, S. C. D., Colauto, R. D., & Casa Nova, S. P. C. (2013). Estilos de aprendizagem e estratégias ludopedagógicas: percepções no ensino da contabilidade. *Advances in Scientific and Applied Accounting*, 236-262.

Oliveira, A. F. D., Sena, S. O. L., Silva, T. D. O. E., Teodoro, J. C., & Cunha, S. D. A. (2011). Ação de extensão em contabilidade: um estudo a partir do projeto educação ambiental empreendedora-saberes, competências e responsabilidade social ao desenvolvimento econômico sustentável.

Ortega, L. M. (2016). Programa Empreendedorismo-Escola: influenciando a Universidade por meio do tripé ensino, pesquisa e extensão. *Revista de Administração, Contabilidade e Economia da Fundace*, 7(1).

Pereira, J. C., Castanha, E. T., Monteiro, J. J., Guimarães, M. L. F., & Cittadin, A. (2019). A curricularização da extensão universitária no curso de ciências contábeis de uma instituição de ensino superior comunitária. *ConTexto-Contabilidade em Texto*, 19(43).

Pró-Reitoria de Extensão e Cultura - Universidade Federal de Uberlândia / PROEXC-UFU. (2017, 8 de fevereiro). Perguntas frequentes: Quais tipos de ação de Extensão podem ser desenvolvidas? Recuperado em 1 de abril de 2024, de <https://proexc.ufu.br/perguntas-frequentes/quais-tipos-de-acao-de-extensao-podem-ser-desenvolvidas>.

Programa de Extensão de Serviços à Comunidade - PESC. (2023). Depoimentos. Recuperado de: <https://www.pesc.fea.usp.br/depoimentos>. Acesso em 15 de fevereiro de 2023.

Reis, L. G., Paton, C., & Nogueira, D. R. (2012). Estilos de aprendizagem: uma análise dos alunos do curso de ciências contábeis pelo método Kolb. *Enfoque: Reflexão Contábil*, 31(1), 53-66.

Silva, C. F., Ferreira, L. V., Leal, E. A., & Miranda, G. J. (2019). Formação docente na área contábil: contribuições da disciplina de Metodologia do Ensino oferecida na pós-graduação stricto sensu. *Sociedade, Contabilidade e Gestão*, 14(3), 144-162.

Silva, D. M., & de Oliveira Neto, J. D. (2010). O impacto dos estilos de aprendizagem no ensino de contabilidade. *Contabilidade Vista & Revista*, 21(4), 123-156.

Tempesta, V. R., Neto, I. V. R., Leal, E. A., & Miranda, G. J. (2022). Quais saberes compõem a formação docente nos cursos de pós-graduação stricto sensu em contabilidade no Brasil?. *Enfoque: Reflexão Contábil*, 41(3), 18-36.

Universidade de São Paulo. (2024). Cultura e extensão. Recuperado em 03 de abril de 2022, de <https://www5.usp.br/extensao/>

Valente, N. T. Z., Abib, D. B., & Kusnik, L. F. (2007). Análise dos estilos de aprendizagem dos alunos e professores do curso de graduação em ciências contábeis de uma universidade pública do estado do Paraná com a aplicação do inventário de David Kolb. *Contabilidade Vista & Revista*, 18(1), 51-74.

Zabalza, M. A. (2003). *Competencias docentes del profesorado universitario: Calidad y desarrollo profesional*. Narcea Ediciones.

Wille, S. B. (2018). "Feliz aquele que transfere o que sabe e aprende ensinando": refletindo sobre ações de formação docente na pós-graduação em Contabilidade. Tese de Doutorado, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo. doi:10.11606/T.12.2018.tde-06112018-115030.

## Sumário

Celebrando o Centenário de Paulo Freire: Uma Análise das Contribuições do Autor na Pesquisa em Contabilidade .....	12
Orientando/Orientador Ideal e Sentimentos Percebidos Durante o Trabalho de Conclusão de Curso .....	24
Custeio por Absorção integrado a Unidade de Esforço de Produção (UEP): estudo em uma empresa de Massas e Biscoitos.....	38
Distribuição de resultados e eficiência em cooperativas de crédito .....	53
Processo de mudança do planejamento gerencial e orçamentário em uma Indústria Têxtil.	69
A percepção de estudantes universitários sobre corrupção e moralidade: Um estudo à luz das Técnicas de Neutralização .....	83
Manter ou vender? Uso de diferentes teorias para explicar comportamentos de tomada de decisão de investimento no <i>twitter</i> e na <i>tesla</i> .....	96

# CELEBRANDO O CENTENÁRIO DE PAULO FREIRE: UMA ANÁLISE DAS CONTRIBUIÇÕES DO AUTOR NA PESQUISA EM CONTABILIDADE

## CELEBRATING THE PAULO FREIRE CENTENARY: AN ANALYSIS OF THE AUTHOR'S CONTRIBUTIONS TO ACCOUNTING RESEARCH

O artigo foi aprovado e apresentado no 6º Congresso UnB de Contabilidade e Governança, realizado de 25/11 a 27/11 de 2020, em Brasília – DF

O artigo foi aprovado e apresentado na 7ª Conferência Sulamericana de Contabilidade Ambiental (CSCA), realizada de 28/06 a 30/06 de 2021, Online

### RESUMO

Neste trabalho, investigamos a incorporação do pensamento de Paulo Freire na pesquisa em contabilidade. Realizamos um levantamento abrangente de pesquisas nacionais e internacionais, buscando identificar como os autores se apropriam da obra do autor. Analisamos 56 artigos, dos quais quase metade são de autores brasileiros. Entre as publicações internacionais, destacam-se a Austrália e o Reino Unido (em inglês) e a Colômbia (em espanhol). O uso das ideias de Paulo Freire se concentrou em quatro áreas: (i) princípios pedagógicos, (ii) saberes necessários à docência, (iii) contabilidade em contextos sociais e (iv) dialogicidade na prática contábil. A realização de pesquisas e debates sobre esses temas indica um potencial para aperfeiçoar o ensino e a prática contábil em prol da sustentabilidade. No entanto, como observado em alguns estudos, ainda há muito a ser feito para integrar efetivamente as ideias de Freire na prática: na estrutura básica de ensino, na relação em sala de aula e na concepção e elaboração dos relatos socioambientais.

**Palavras-chave:** Paulo Freire, Contabilidade Dialógica, Ensino, Sustentabilidade.

### ABSTRACT

In this work, we investigate the incorporation of Paulo Freire's thought into accounting studies and practices. We conducted a comprehensive survey of national and international research, seeking to identify how authors appropriate the author's work. We analyzed 56 articles, of which almost half are by Brazilian authors. Among the international publications, Australia and the United Kingdom (in English) and Colombia (in Spanish) stand out. The use of Paulo Freire's ideas focused on four areas: (i) pedagogical principles, (ii) knowledge necessary for teaching, (iii) accounting in social contexts, and (iv) dialogical accounting practice. Conducting research and debates on these topics indicates potential for improving accounting education and practice towards sustainability. However, as observed in some studies, there is still much to be done to effectively integrate Freire's ideas into practice: in the basic teaching structure, in the classroom relationship, and in the conception and elaboration of socio-environmental reports.

**Keywords:** Paulo Freire, Dialogic Accounting, Teaching, Sustainability.

### Carolina Mafra de Sá

Doutora e mestre em Educação pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), com estágio de doutorado sanduíche (PDSE) na Université Paris-Ouest Nanterre la Défense, França. Graduada em Pedagogia pela UFMG. Professora adjunta do curso de Licenciatura em Pedagogia, da Universidade Federal do Agreste de Pernambuco (UFAPE). Endereço: Av. Bom Pastor, s/n - Boa Vista, Garanhuns - PE, 55292-270. E-mail: [mafradesa@gmail.com](mailto:mafradesa@gmail.com). ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-3871-0716>. Lattes: <http://lattes.cnpq.br/5965535847338021>

### Janielle de Souza Moreira

Bacharel em Ciências Contábeis pela Universidade Federal de São João del Rei (UFSJ). E-mail: [janiellesmoreira@gmail.com](mailto:janiellesmoreira@gmail.com). ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0000-5858-2371>. Lattes: <https://lattes.cnpq.br/1920228630627226>

### Marcello Angotti

Professor Associado do Departamento de Ciências Administrativas e Contábeis (DECAC) da Universidade Federal de São João del-Rei (UFSJ). Doutor em Ciências Contábeis pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ). Mestre em Controladoria e Contabilidade pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG). Graduado em Ciências Contábeis pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG). E-mail: [angotti@ufsj.edu.br](mailto:angotti@ufsj.edu.br). ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6290-883X>. Lattes: <http://lattes.cnpq.br/4500665392435316>

## 1. INTRODUÇÃO

Em que tipo de mundo você quer que as pessoas de hoje e do futuro vivam? Um mundo caracterizado pela justiça social ou você viveria bem em uma sociedade assolada por conflitos sociais? Quais caminhos tomar para progredir ao desenvolvimento sustentável? De que maneira a Contabilidade atua para o desenvolvimento social responsável? Como esta ciência pode direcionar suas atividades se envolvendo com interesses sociais comuns? Essas e outras questões foram colocadas por Bebbington e Larrinaga (2014) que destacaram a urgência de mudanças no comportamento da sociedade. Como no trecho citado, pode-se observar que alguns pesquisadores do campo das ciências contábeis têm se mobilizado diante dos grandes desafios socioambientais da contemporaneidade, recorrendo ao pensamento de Paulo Freire, educador revolucionário, que colocou seu pensamento a serviço da justiça social. A problematização, crucial à busca por rupturas com o status quo, manifesta-se na obra de Paulo Freire, empregada na construção do conhecimento. Embora seja possível observar o uso do pensamento freireano na produção do campo das ciências contábeis, não foram encontrados levantamentos mais extensos, com o objetivo de compreender como os autores têm se apropriado da obra do autor, o que justifica esta investigação. De que forma essas ideias impactam a produção da área? Com que objetivo a obra do educador é acionada? Que tipo de conhecimento é produzido na pesquisa em contabilidade, a partir do diálogo com Freire?

Dois tópicos pujantes no campo de pesquisa em contabilidade, que utilizam das ideias de Paulo Freire, dizem respeito (i) ao aperfeiçoamento da formação discente, tendo em vista as significativas mudanças na contabilidade e as deficiências persistentes na formação discente (Deegan, 2017) e (ii) ao relato dos aspectos sociais e ambientais, extrapolando os limites do reporte financeiro. Quanto ao tópico que diz respeito ao ensino de contabilidade, Laffin (2001) destaca que compreende a formação de profissionais em contabilidade como uma responsabilidade social, atrelada à sustentabilidade, pois, pode-se colaborar para a formação de profissionais com pensamento crítico (Contrafatto, 2013), abertos ao diálogo e conscientes do seu papel. Segundo Lima (2009), “o pensamento crítico é sempre renovador e inquieto. Aciona o questionamento, o diálogo e a abertura ao novo” (p. 161). Dessa forma, justifica-se que a formação do contador esteja entre as temáticas centrais na produção do campo interessada em mudanças socioambientais.

Algumas das mudanças que o ensino de contabilidade tem enfrentado, conforme apontaram Nascimento et al. (2014), estão relacionadas ao avanço na tecnologia da informação. Isso porque tal fator traz uma preocupação com a interpretação e fornecimento adequado das informações divulgadas pelos profissionais para diferentes usuários. Neste contexto, estes autores discorrem que professores da área de Ciências Contábeis devem, para além de dominar as práticas contábeis, ter conhecimento da arte de ensinar.

Entretanto, há um fenômeno silencioso que contribui para deficiências na formação de estudantes na área contábil: o analfabetismo funcional, um fator de impacto negativo no processo de aprendizagem e, conseqüentemente, na vida profissional. Nascimento et al. (2014) explicam que se refere à carência nas habilidades de leitura, escrita e realização de cálculos, o que afeta negativamente a vida social e profissional. Observa-se a potencialização do analfabetismo funcional quando relatórios contábeis são divulgados a terceiros com informações alteradas, “por meio da indução de cenários que não representam fielmente o desempenho da firma” (Nascimento et al., 2014, p. 49). Como exposto por Laffin (2001), essas divulgações de informações contábeis objetivam suprir as necessidades da pluralidade de usuários. Além de contribuir com estes usuários, o profissional ao assumir uma posição de responsabilidade social, contribui para o desenvolvimento da própria ciência contábil (Laffin, 2001).

Lembrado como um educador além de seu tempo e militante da educação como ato político, as ideias de Paulo Freire eram as mais ouvidas e discutidas no contexto da educação popular. Neste sentido, o teor político encontrado em sua teoria está relacionado à ação participativa dos sujeitos na produção e transformação da sua própria história. Freire (1996) complementa: “A educação não vira política por causa deste ou daquele educador. Ela é política” (como citado em Maciel, 2011, p. 340). Segundo Robles (2013), o autor impactou o desenvolvimento da atividade educacional atual por meio da exposição de inovações na teoria e na prática. “Suas maiores contribuições estão no campo da educação popular para a alfabetização e conscientização política de jovens e adultos da classe trabalhadora” (Robles, 2013, p. 198).

Em relação ao tópico relacionado aos aspectos sociais e ambientais, destacam-se trabalhos como o de Freitas et al. (2012), que defende que a responsabilidade social é governamental e da sociedade em conjunto. Neste contexto, surge o conceito de desenvolvimento sustentável que, como explicado por Santos e Nunes (2014, p. 5) “desenvolver é progredir, melhorar, propagar, e sustentável é manter-se por si mesmo. A junção desses dois significados descreve o que estamos vivendo nesta geração”. Observa-se, como vem sendo apontado na literatura, que a contabilidade teria potencial de contribuir com esse processo, por meio da inclusão significativa das informações sociais e ambientais em seus relatos. Portanto, este trabalho evidencia a ideia, também colocada por Santos e Nunes (2014), de que o desenvolvimento sustentável depende de transformações nas políticas públicas e da conscientização da sociedade.

No ano de 2021 celebrou-se o centenário de Paulo Freire, que desenvolveu em suas obras, teorias e práticas que visavam a transformação da pedagogia (Triana et al. 2014) no contexto de ressignificação do processo de aprendizagem. Haja vista a influência de Freire em relação aos temas discutidos e, somando-se a isso, a possibilidade de uma nova concepção das informações contábeis e da abrangência das partes interessadas, a presente pesquisa busca analisar o emprego da obra de Paulo Freire na pesquisa em contabilidade. O propósito deste trabalho é, portanto, discutir como o pensamento freireano vem sendo apropriado pelos pesquisadores do campo. Para tanto, foi realizado um levantamento amplo, buscando eviden-

ciar a presença de referências e citações das obras de Paulo Freire nas investigações. Tal levantamento foi feito na base do *Google Scholar* e em periódicos da área de contabilidade, abrangendo pesquisas do Brasil e do exterior. Posteriormente, os trabalhos encontrados foram analisados quanto às apropriações do pensamento freireano e ao emprego teórico no campo. Por fim, foram indicadas as lacunas desta investigação e apontadas possibilidades para futuras pesquisas.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

Nascido em Recife no ano de 1921, Paulo Reglus Neves Freire foi um dos educadores brasileiros mais conhecidos e mais respeitados em todo o mundo, vindo a ser reconhecido, posteriormente, como patrono da educação brasileira (Scorsolini-Comin, 2014). Reconhecido internacionalmente como um dos maiores educadores do século XX (Heidemann et al. 2017), seus principais livros foram editados para os idiomas inglês, espanhol, italiano e alemão e seu livro intitulado *A Pedagogia do Oprimido* recebeu traduções para mais de vinte idiomas (Miranda & Barroso, 2004), sendo citado 82.978 vezes em jornais, sites, blogs e publicações acadêmicas (Santana & Souza, 2019). A obra de Paulo Freire é nacional e internacionalmente utilizada como inspiração nas pesquisas de diversos autores: Alschuler (1986), Miranda e Barroso (2004), Gadotti (2006), Maciel (2011), Streck (2011), Tygel e Kirsch (2016), Darder (2020), entre outros.

Freire estudou na Universidade do Recife e seu trabalho, desenvolvido nas favelas dessa cidade, serviu como base para sua tese de doutorado. Posteriormente, foi nomeado professor de história e filosofia na mesma universidade. Freire também trabalhou por 5 anos na Universidade do Chile e na Corporação de Reforma Agrária. De acordo com Alschuler (1986), algumas de suas obras, como a *Pedagogia do Oprimido* (1972) e *Education for Critical Consciousness*<sup>1</sup> (1974) ganharam audiência internacional. Pode-se acrescentar *Pedagogia da Autonomia* como outra obra que teve grande circulação internacional.

A primeira grande aplicação da proposta de alfabetização Freireana aconteceu na região nordeste do Brasil, quando 300 cortadores de cana foram alfabetizados em 45 dias. Posteriormente, Freire foi convidado pelo então presidente do Brasil, João Goulart, a organizar um Plano Nacional de Alfabetização, que objetivava ensinar mais de 2 milhões de pessoas a ler e escrever. O plano foi abortado pelo golpe civil-militar e o autor foi preso, deixando o país e retornando apenas em 1980 (Tygel & Kirsch, 2016). Apesar da permanência por quase 16 anos no exílio e das dificuldades encontradas, seu trabalho como educador, intelectual e trabalhador cultural se manteve inabalável (Darder, 2020).

Ao retornar ao Brasil, Freire trabalhou como professor na PUC/SP, Unicamp e na Universidade Federal de Pernambuco. Foi nomeado Secretário da Educação de São Paulo em 1989 e escreveu um livro baseado em suas atividades como secretário (Zauith & Hayashi, 2013). O ativismo do autor pode ser observado em suas obras, pensamentos e em sua vivência, como por exemplo ao defender a inseparabilidade da consciência política da ação política (Darder, 2020).

Tygel e Kirsch (2016) usaram o método de alfabetização desenvolvido por Freire, na década de 1960, como inspiração para desenvolvimento de um trabalho sobre alfabetização de dados. Os autores discorrem sobre a influência do autor no contexto educacional, que continua a “influenciar educadores em todo mundo que acreditam na educação como forma de libertar pessoas” (p. 108) e, em relação à influência de Freire na América Latina, citam que “a história da educação não pode ser contada sem o nome de Paulo Freire” (p. 109, tradução nossa).

Streck (2011), ao discorrer sobre as razões para dialogar com Paulo Freire, destacou a capacidade que o autor teve de fazer com que seu trabalho acompanhasse as mudanças no tempo. Ao citá-lo como um autor de ideias largas e profundas, Streck comenta que as mesmas possuem um escopo muito amplo, de forma que não caberiam em uma disciplina ou em uma subárea especializada. Ainda segundo Streck (2011), Paulo Freire tem sido estudado em muitos lugares e outras áreas, não restringindo-se à educação, em razão da amplitude e profundidade de seu olhar sobre a educação e prática transformadora. “É como o movimento da pedra que, jogada na superfície do lago, provoca a formação de ondas que vão se abrindo na medida em que a pedra afunda” (Streck, 2011, p. 14).

Explicando sobre o sentido de Paulo Freire ter sido um ser conectivo, Streck (2011) destaca que para dar continuidade em uma determinada ideia, Freire cita em seus textos uma grande variedade de interlocutores, abrangendo desde autores muito reconhecidos, até um camponês com quem ele conversou. O autor destaca o trabalho de Brandão, que ao tratar da capacidade emancipatória e conciliadora dos textos de Paulo Freire, exemplifica o emprego da diversidade de pensamento, permeando ideias de Lênin e Mao Tse Tung ao lado de Karl Jaspers e Martin Buber, não limitando-se a estes. O que foi destacado como uma “andarilhagem de espírito que poucos ousavam então ousar” (Brandão, 2010, p. 42, como citado em Streck, 2011).

Outra observação de Streck (2011) sobre a conectividade de Paulo Freire diz respeito à maneira como ele enfatizava as contradições encontradas na sociedade, exigindo um posicionamento ético e político: “A neutralidade é, para ele, uma impossibilidade histórica, uma vez que ninguém é capaz de viver fora do mundo criado pelos humanos, de acordo com os seus interesses e suas necessidades” (p. 9).

Para Gadotti (2006), Freire é a grande referência da emancipação da educação e de responsabilidade social e, colocá-lo no passado é não querer se envolver na cultura atual por ele denunciada. Outra observação interessante é a de que não é possível compreender o pensamento pedagógico de Freire desvinculado de projetos sociais e políticos, ser Freireano requer comprometimento com a construção de “outro mundo possível” (Gadotti, 2006, p. 2).

1 Publicada em 1974, em Londres, pela editora Sheed & Ward, trata-se da primeira edição em língua inglesa, em um só volume, das seguintes obras de Paulo Freire: *Educação como prática da liberdade*, publicada no Rio de Janeiro pela editora Paz e Terra, em 1967; e *Extensión o Comunicación?* publicada originalmente em Santiago do Chile pelo *Instituto de Capacitación e Investigación en Reforma Agrária*, em 1969.

### 3. METODOLOGIA

Para o desenvolvimento do presente trabalho, foi adotada a metodologia denominada Revisão Sistemática. Segundo Siddaway et al. (2019 como citado em Galvão & Ricarte, 2020), essa metodologia pode ser classificada em: revisões sistemáticas com meta-análise, narrativas e com meta-síntese. Neste sentido, esta pesquisa se enquadra na meta-síntese, visto que objetiva “sintetizar estudos qualitativos sobre um tópico a fim de localizar temas, conceitos ou teorias-chave que forneçam novas ou mais poderosas explicações para o fenômeno sob análise” (Siddaway et al, 2019 como citado em Galvão & Ricarte, 2020, p. 60).

Composta por oito etapas, conforme colocado por Igarashi et al. (2015), a primeira e a segunda consistem em formular a pergunta e buscar estudos. Desta maneira, a fim de responder às questões: “quais as contribuições de Paulo Freire para as pesquisas em contabilidade?; qual o país de origem dos pesquisadores que utilizaram o pensamento freireano?”, foi realizada uma busca documental. No primeiro momento, foi feita uma coleta de dados, por meio de publicações em revistas nacionais e internacionais, bem como teses e dissertações, independente do ano de publicação.

O levantamento se deu por meio da busca de artigos da área de contabilidade que citassem o autor Paulo Freire em suas referências, resumo ou título. Tal busca foi realizada no *Google Scholar* e em periódicos no Brasil e no exterior da área da contabilidade, utilizando-se das seguintes palavras-chave: Contabilidade ou Ciências Contábeis e Paulo Freire ou Pedagogia do Oprimido ou Pedagogia da Autonomia, obras que obtiveram maior alcance nacional e internacional. Para atingir amplamente as construções acerca do tema, as palavras-chave também foram consultadas, além do idioma português, nos idiomas inglês, francês, espanhol e italiano. Com a intenção de aumentar a robustez do levantamento, além das buscas no *Google Scholar*, a pesquisa por palavras-chave foi refeita nos principais periódicos específicos da área de contabilidade. Para a seleção dos periódicos relevantes brasileiros, foram consultados aqueles com classificação Qualis entre A1 até B2, no quadriênio 2017 até 2020. No caso de periódicos internacionais, utilizou-se o SCImago Journal Rank para identificar os de melhor classificação, tendo sido consultados os 10 primeiros ranqueados.

A seleção, avaliação e análise dos artigos referem-se, respectivamente, às etapas 3, 4 e 5: a partir de leituras transversais e recortes dos trabalhos, foi gerado um fichamento de ideias. Foram identificados 63 artigos, dos quais 56 foram selecionados. Tal exclusão de trabalhos justifica-se pelo fato de: i) 2 trabalhos se repetem em diferentes versões; ii) 1 cita Paulo Freire como sugestão de leitura e; iii) 4 citam o autor de maneira breve e superficial. Neste sentido, a seleção se deu por autores que melhor se expressaram e/ou desenvolveram os temas mais detalhadamente. Como consequência, foram removidas de nossas análises as teses e dissertações encontradas, pois não se enquadravam neste critério.

Os fichamentos foram produzidos a partir da leitura das pesquisas, que buscou localizar e destacar as citações e argumentações em que os pesquisadores recorriam à Paulo Freire. Buscou-se compreender sobre quais temas Freire foi acionado e que tipo de argumentação foi construída a partir do diálogo de suas ideias com as questões trazidas pelos pesquisadores. A partir deste fichamento, foi possível realizar a subdivisão em quatro grupos de temas a serem trabalhados: princípios pedagógicos, saberes necessários à docência, contabilidade em contextos sociais e dialogicidade na prática contábil. Essa subdivisão foi realizada por meio da percepção de saturação teórica, ou seja, foram lidas e selecionadas temáticas e argumentações possíveis de serem organizadas no limite das quatro categorias supracitadas pois “nenhum novo dado acrescenta(ou) novas nuances ao processo de análise e categorização” (Bianchi & Ikeda, 2008, p. 242).

Outra análise do levantamento realizado permite a visualização da distribuição dos trabalhos de acordo com o país de origem do primeiro autor. Pode-se verificar que quase metade dos artigos identificados e analisados são de autores brasileiros. Dentre as publicações internacionais destacam-se, em língua inglesa, a Austrália e o Reino Unido, e em espanhol, as publicações oriundas da Colômbia.

**Tabela 1 – País de origem dos artigos analisados.**

Países	Qtd	%AV	Países	Qtd	%AV
Brasil	26	46,4%	Nova Zelândia	2	3,6%
Reino Unido	9	16,1%	Emirados Árabes Unidos	1	1,8%
Austrália	7	12,5%	Argentina	1	1,8%
Colômbia	4	7,1%	Bulgária	1	1,8%
Indonésia	2	3,6%	México	1	1,8%
Itália	2	3,6%	Total	56	100%

Fonte: elaborado pelos autores.

A etapa 6 consiste em retirar os vieses da pesquisa. Tal processo foi realizado na pesquisa à medida que a busca por trabalhos ocorreu de maneira ampla na base do *Google Scholar* e nos principais periódicos em contabilidade, nacionais e internacionais, além de diferentes idiomas, conforme citado. As etapas 7 e 8 devem apresentar os resultados e conclusões, que serão discutidas, consecutivamente, nos próximos tópicos.

## 4. RESULTADOS

Como mencionado, foram utilizadas como palavras-chave, na realização do levantamento bibliográfico, os seguintes títulos: “Pedagogia do Oprimido” e “Pedagogia da Autonomia”. Na análise das pesquisas foi observada uma predominância da utilização das obras Pedagogia da Autonomia e Pedagogia do Oprimido. Pode-se pensar que a escolha desses títulos como palavras-chave tenha gerado um viés na pesquisa, contudo a utilização da palavra-chave “Paulo Freire” e o uso do operador de busca “ou” permitiu que fossem selecionados os trabalhos que utilizaram essas e outras obras do educador como referência. Dessa forma, foi verificada a diversidade de obras mencionadas pelos pesquisadores do campo das ciências contábeis. É possível observar o emprego das obras nos trabalhos utilizados dispostos na Tabela 2.

**Tabela 2 – Citações das obras na pesquisa em contabilidade**

Obras/Quantidade de citações	Trabalhos Nacionais	Trabalhos Internacionais
Pedagogia do Oprimido	12	29
Pedagogia da Autonomia	23	6
Ação cultural para a liberdade e outros escritos	1	8
Educação como prática para a liberdade	2	3
Pedagogia da Libertação	-	5
Política e Educação	-	4
Learning to Question: A Pedagogy for Liberation	-	3
Education: Domestication or Liberation	-	3
Pedagogia da esperança: um reencontro com a pedagogia do oprimido.	2	-
Pedagogia da indignação	2	-
Conscientização: teoria e prática da libertação	1	-
Educação e mudança	1	-
Education for Critical Consciousness	-	1
Disciplina na escola: autoridade versus autoritarismo	-	1
Pedagogi Hati (Pedagogy of the Heart)	-	1

Fonte: elaborado pelos autores.

Verifica-se que a Pedagogia do Oprimido se destacou por estar muito presente nos periódicos internacionais, possivelmente pelo número de traduções. Tal dado reforça a afirmação de Robles (2013, p. 198), que observa que “sua pedagogia dos oprimidos é um dos textos mais citados sobre educação, principalmente na América Latina e na África”. Para além das duas obras predominantes, como destacado na tabela 2, é possível afirmar que os trabalhos publicados em periódicos nacionais e internacionais acessaram diversas obras de Paulo Freire, o que indica um aprofundamento a respeito do pensamento do autor e sua possível presença consistente na produção de conhecimento por essas investigações.

Quanto à temática pesquisada nesses trabalhos, foi observado que 88% deles têm como temática a pesquisa e educação para a sustentabilidade, em sala de aula e na formação profissional crítica, e os outros 12% tratam da Contabilidade Financeira, da Contabilidade para usuários externos e do mercado de trabalho. Partindo dessas informações, esta pesquisa procurou observar como tais obras foram citadas e aplicadas, bem como em qual contexto e comentários pertinentes. Desta forma, foi realizada uma divisão com os seguintes agrupamentos de ideias: a) Freire e o ensino da Contabilidade (em que foram considerados os dados relacionados às categorias (i) princípios pedagógicos e (ii) saberes necessários à docência) b) A dialogicidade de Freire na prática contábil (em que foram considerados os dados relacionados às categorias (iii) contabilidade em contextos sociais e (iv) dialogicidade na prática contábil).

### 4.1 Freire e o ensino da Contabilidade

“Embora a opressão possa ter um caráter físico, a opressão também pode ser criada e sustentada por fatores culturais” (Thomson & Bebbington, 2005, p. 513). Partindo desta colocação, Thomson e Bebbington (2005) descreveram parte da obra de Paulo Freire que discorre sobre um sistema educacional brasileiro que oprime classes trabalhadoras e camponesas. Como exposto pelos autores, esse sistema contribui para que classes trabalhadoras não tivessem voz elei-



toral e permanecessem ignorantes quanto às possibilidades de mudanças. Musov (2019), Leal e Júnior (2006) e Thomson e Bebbington (2005) dissertaram sobre esse sistema denominado “educação bancária”, conceituando como um modelo em que os professores buscam “depositar” (de forma consciente ou não) conhecimentos objetivos sobre uma realidade previsível nos alunos e estes, por sua vez, são tratados como indivíduos receptivos passivos. Essa concepção bancária comprova o “modelo tradicional de ensino, em que o conteúdo contido em livros didáticos recebe demasiada atenção, e os alunos são peças sem ação no processo de ensino” (Silva & Bruni, 2017, p. 216). Pereira et al. (2012) contribuem para este debate ao citarem as aulas expositivas como parte desse modelo de educação. Nelas, o professor interpreta o conteúdo e o narra, conduzindo os alunos a memorizarem e transformando-os em seres de adaptação e ajustamento. Complementando, Freire (2001, p. 69) menciona que “(...) não pode haver conhecimentos pois os educandos não são chamados a conhecer, mas a memorizar o conteúdo narrado pelo educador” (como citado em Leal & Júnior, 2006, p. 101).

Neste contexto, a educação bancária é um obstáculo na formação do pensamento crítico já que, como colocado por Silva e Bruni (2017), o professor é quem detém todo o conhecimento, tornando-se o sujeito principal no processo de aprendizagem e implicando, como apontado por Thomson e Bebbington (2004) que o aluno nunca é a parte ativa. Em suma, como apresentado por Hazelton e Haigh (2010) e Franco et al. (2015), a pedagogia bancária de acordo com Freire define uma relação entre professor e aluno (i) como uma relação em que o professor é quem detém o saber e o aluno quem não o possui; (ii) o professor é quem diz e o aluno é quem escuta passivamente; (iii) o professor define o conteúdo programático e os alunos se adequam a ele. Desta forma, Franco et al. (2015) evidenciam que este modelo educacional coloca os alunos no lugar de objetos, revogando a formação do pensamento livre por eles e, consequentemente, as mudanças sociais.

Partindo dessa concepção, Hazelton e Haigh (2010) discorrem como Freire procurou abandonar o estilo tradicional de educação, considerado por ele como antidemocrático e enfraquecedor, começando a buscar uma abordagem transformadora, que possibilitasse aos indivíduos adotar responsabilidades como cidadãos ativos na sociedade, já que “qualquer educação é, por si só, política” (Robles, 2013, p. 198). Para alcançar o aprendizado transformador, é necessário que haja diálogo entre todos os sujeitos envolvidos nesse processo (Manochin & Cooper, 2015) e que se compreenda o conceito de conscientização como a conquista de uma consciência crítica (Hazelton & Haigh, 2010).

Em relação ao conceito de conscientização, Robles (2011) argumenta que só é possível atingir a consciência crítica se os professores forem instruídos para tal, já que eles detêm um nível alto de responsabilidade na prática educativa. “A chave é acionar a consciência por meio da dialética, que produziria a educação como uma prática de liberdade” (Kamayanti et al., 2011, p. 9). Ademais, Kamayanti et al. (2011) e Sardeiro e Souza (2018) apontam que, ao agirem de forma consciente, os seres humanos agem de forma ativa, construindo pontes para o conhecimento inovador e abandonando a incapacidade, reforçada pelo modelo educacional, de participar de decisões na sociedade.

Esta abordagem tem por objetivo conscientizar as classes oprimidas e, para Leal e Casa Nova (2009) opta por práticas pedagógicas que possibilitem a autonomia do estudante em relação ao conhecimento, à vida social e à vida política. Santana e Araujo (2011) citam que o professor deve buscar melhorias para sua prática docente constantemente. Portanto, para que os objetivos citados sejam atingidos, há que se tratar de alguns conhecimentos considerados necessários à docência, bem como uma nova relação entre professor e aluno. Em relação a esses saberes, Paulo Freire os desenvolveu e os dividiu em três conjuntos.

O primeiro desses três conjuntos refere-se à importância que a pesquisa possui no ensino. Para Santana e Araujo (2011), a pesquisa não se limita a uma qualidade ou uma forma de atuação, ela faz parte da natureza da docência, juntamente com o questionamento, a busca. Slomski et al. (2010) ao citarem que a investigação feita em sala de aula é um estímulo para o debate, para a criatividade e a reflexão, comentam: “(...) o professor deverá criar atividades de aprendizagem nas quais o aluno utilize de forma sistemática alguns dos pressupostos básicos do ato de pesquisar” (Slomski et al., 2010, p. 180).

O segundo conjunto trata do cuidado e do respeito que se deve ter para com o educando. Gassner et al. (2010) citam a colocação de Freire de que a docência exige responsabilidade ética, por ser uma prática que lida com pessoas e não com objetos. Por isso, o professor pode, por exemplo, causar mudanças nas condições de vida dos estudantes, por meio de orientações ao questionamento de práticas consideradas repressivas, inclusive as que ocorrem no próprio ambiente de aprendizado, incentivando assim pensamentos libertadores (Robles, 2013). Por fim, o terceiro conjunto discorre sobre o abandono do autoritarismo na prática de educar. Boyce (2004), Santana e Araujo (2011) e Tolentino et al. (2014) sugerem que o conhecimento exige a reciprocidade do aluno, a exploração e crescimento em conjunto com o professor, com a prerrogativa de que sempre pode haver outra solução, outro modo de pensar. Os sentimentos decorrentes da relação de professor e aluno dependerão dos seres envolvidos, podendo ser bons ou ruins (Miranda et al. 2007).

Boyce (2004) afirma que é crucial que professores que se comprometam com a mudança social envolvam-se intelectualmente com os alunos. Marques et al. (2012) e Manochin e Cooper (2015) discorrem que o aprimoramento dessa relação traz aprendizado aos professores e faz com que o conhecimento adquirido anteriormente pelo aluno em suas práticas de vida tenha tanta importância quanto o conhecimento transmitido pelo professor. Além disso, é fundamental que o professor não possua nenhum tipo de preconceito, seja relacionado à etnia, sexualidade, entre outros (Lima & Araújo, 2019). Acrescentando, Boyce e Greer (2013) sugerem que o ideal é que o próprio professor ajude os alunos a detectar danos, por meio da consciência dos próprios preconceitos. Essa atitude é coerente com a ideia de conscientização (Boyce & Greer, 2013), já abordada anteriormente. Professores e alunos devem adotar uma postura dialógica e curiosa

(Santana & Araujo, 2011), de amizade, apoio e incentivo (Miranda et al. 2007), criando uma relação horizontal aberta a discussões de suas alegrias e angústias (Quintal et al., 2012). Desta forma, a relação de ambas as partes torna-se uma troca, uma construção mútua de conhecimento (Marques et al., 2012).

Contrapondo a teoria da educação bancária, Freire desenvolveu ideias acerca do que chamou de educação dialógica. Ele defende que a conscientização e a mudança efetiva ocorrem por meio de uma abordagem dialógica, onde os agentes que estão sendo mudados são também os agentes de mudança (Ocampo-Gómez & Ortega-Guerrero, 2013). Também chamado de pedagogia crítica, essa abordagem pedagógica contrastante com a educação bancária, conceitua que o diálogo leva ao aprendizado transformador, onde as pessoas passam a ver o mundo como uma realidade em progresso (Musov, 2019). Manochin e Cooper (2015) defendem que, neste modelo, o conteúdo educacional deve ser construído por meio de questionamentos curiosos, juntamente com os alunos, a partir de um processo de identificação de temas relevantes, colocando-os como problemas, pois só assim se atinge o aprendizado verdadeiro.

Pereira et al. (2012) expõem em seu trabalho a descoberta de Albrecht e Sack de que muitos profissionais de Contabilidade, dentre eles professores, não escolheriam esse curso caso a abordagem e conteúdo não mudassem. Além disso, os autores elucidam o argumento, também colocado por Albrecht e Sack, de que a contabilidade poderá se tornar uma profissão de segunda classe comparada a outras profissões que refletem mudanças nas práticas dos negócios. McPhail (2001) discorre que professores de contabilidade regulam a forma como o conhecimento chega ao aluno, remetendo ao conceito de educação bancária. Logo, “embora a abordagem da conta bancária possa proporcionar ao aluno uma consciência do mundo da contabilidade, ela não os torna conscientes desse mundo” (McPhail, 2001, p. 487).

Saravanamuthu (2015) cita em seu trabalho a Teoria da Aprendizagem Transformativa do autor Mezirow, que foi fundamentada na Pedagogia do Oprimido de Freire. Essa teoria é uma jornada pessoal, mas que conta com a ajuda dos educadores para a reflexão crítica sobre suposições. Há semelhanças com a educação dialógica por ser uma pedagogia emancipatória baseada na conscientização (Saravanamuthu, 2015). Thomson e Bebbington (2005) e James (2008) mencionam sobre o papel do professor de criar problemas que venham a refletir situações de conflito na relação do ser humano com o mundo. Esse engajamento com o mundo contribui não só na busca por uma relação de respeito, honestidade e confiança entre alunos e professores, mas também entre empregado e empregador, sociedade e instituições (Armitage, 2011). Desta forma, para que o processo de ensino seja instrumento de mudanças, há que se abandonar a formação essencialmente técnica e dar lugar para a formação política e histórico-social (Vasconcelos & Souto, 2016). Ademais, de acordo com Gassner et al. (2010), o ensino se torna, na abordagem crítica, uma prática profissional de alta responsabilidade, pois nela lida-se com pessoas e não com coisas.

Segundo Laffin (2001), a educação contábil faz parte da base das responsabilidades sociais e Contrafatto (2013) opina que tal educação objetiva a sustentabilidade por meio do alcance da consciência dos sistemas econômico-socio-culturais na atualidade e deve ser uma pedagogia voltada para aqueles que são oprimidos.

## 4.2. A Dialogicidade de Freire na Prática Contábil

Visto que a contabilidade possui responsabilidades como ciência social, Thomson e Bebbington (2005) levantaram um debate acerca dos Relatórios Sociais e Ambientais (RSA), que possuem “capacidades como tecnologias educacionais” (Molisa, 2008, p. 20). Utilizaram a teoria crítica da educação de Freire para refletir sobre o processo de geração destes relatórios e consideraram que a educação dialógica é a mais adequada para a elaboração deles. Assim, para os autores, o RSA deixaria de ser apenas um canal de comunicação e passaria a ser parte de um ato político, caso orientasse as partes interessadas no desenvolvimento de uma visão crítica da sua realidade. Entretanto, foi-se observado que tais relatórios se aproximam mais da concepção bancária do autor, já que as partes interessadas raramente estão inclusas, assumindo um papel subordinado e de parte oprimida (Thomson e Bebbington, 2005).

Neste contexto, Moraes (2019) explica que é ideal que o objeto das ações se torne também sujeito, fazendo parte de qualquer ação que tenha como finalidade transformar a sua realidade, ou seja, ele deve ser o meio e o fim de qualquer prática que o tenha como razão de existir. Ainda segundo o autor, a responsabilidade social corporativa (RSC), na perspectiva freireana, acontece quando um sujeito passa a olhar para o outro como pessoa, trabalhando com ele e jamais sobre ele. Em contraponto, a visão neoclássica da RSC apenas reforça uma estratégia organizacional das empresas para o ganho de competitividade e, por isso, de acordo com Freire, não pode ser compreendida como responsabilidade social corporativa.

A fim de substituir a educação bancária na contabilidade, Thomson e Bebbington (como citado em Pereira et al. 2012) recorreram a teóricos da educação para desenvolverem concepções mais ideais, questionando que a maneira de ensino é tão importante quanto o que se ensina. Robles (2011) expõe que a pedagogia crítica possibilita a abertura de uma educação contábil diferente, pois ela possui dispositivos importantes para pensar o treinamento contábil. Neste sentido, Boyce et al. (2012) cita o processo de conscientização da educação dialógica como um caminho para preparar os alunos frente à vida social e econômica, criando uma interação entre a contabilidade e questões do mundo real que afetam os indivíduos, além de estimular a reflexão e ação críticas (Contrafatto, 2013). Para Robles (2011) a pedagogia crítica de Freire é uma proposta que está sendo desenvolvida na contabilidade e contribui para este conceito no sentido de formar profissionais com pensamento crítico, uma vez que a área exige ações educacionais, políticas, éticas, econômicas, estéticas e científico-tecnológicas. Essas discussões em torno da criação de uma nova abordagem para a educação contábil remetem ao desenvolvimento da contabilidade dialógica.

Dillard e Brown (2015) relatam que a contabilidade dialógica foi conceituada a partir de principalmente três princípios de Freire já discutidos anteriormente: a educação bancária como forma de educação opressiva, a educação dialógica como educação emancipatória e o papel da educação na manutenção da opressão. Os autores complementam que essa noção de contabilidade dialógica apresenta uma perspectiva radical, que conceitualiza os seres humanos envolvidos como ativistas, estando baseada no domínio crítico. O principal objetivo da educação dialógica deve ser a resolução do contraste professor/aluno e a conscientização do mundo contábil (McPhail, 2001).

Contrafatto et al. (2015) desenvolveram o que consideraram atributos essenciais para a contabilidade dialógica, objetivando a transformação sustentável. Os autores citam a utilização da sustentabilidade como prática na vida cotidiana, inspiração para o ativismo local e capacitação da comunidade como algumas das finalidades desse modelo de contabilidade. Além disso, apresentaram os processos e funções na execução desse método, colocando a facilitação do diálogo, a empatia e o apoio a expressões criativas dentre eles.

Alguns autores delineararam em seus trabalhos caminhos para a prática da contabilidade dialógica. McPhail (2001, p. 478) recorreu à teoria dos aparatos estatais de Althusser para debater que: “os rituais; práticas; processos sociais; as formas das palestras que estruturam o dia a dia da universidade; a arquitetura e a categorização dos sujeitos desempenham um papel importante na estruturação da inconsciência dos estudantes e na reprodução das relações capitalistas de produção.” O autor cita ainda que as convicções se concretizam por meio da relação aluno/professor, no grau de liberdade que os alunos têm para questionarem o currículo e em quem compõe o plano de estudos. Ademais, o formato de aulas expositivas deve ser repensado, já que, como colocado por Leal e Júnior (2006), este é um método que não valoriza o diálogo, logo, não contribui para que esse estudante ao tornar-se profissional tenha condições de promover uma prática contábil que seja inclusiva.

Pode-se colocar em prática tal pedagogia, de acordo com Chabrak e Craig (2013), por meio da priorização à experiência dos alunos frente à teoria, da promoção de um novo relacionamento entre professor, aluno e sociedade, como colocado por McPhail (2001), de mudanças no layout da sala de aula, nos métodos de testes e na escolha do conteúdo do curso. De acordo com Coulson e Thomson (2006), vários outros educadores do campo da sustentabilidade propuseram estratégias de educação que consistem com a abordagem crítica de Freire e, conseqüentemente, com as estratégias citadas, contribuindo assim, para uma mudança da prática.

Kamayanti (2020) acredita que a educação dialógica traria à contabilidade não somente uma formação de profissionais, mas a formação de arquitetos da civilização. O autor discorre:

O meio para fazer isso é por meio da educação dialógica, que engloba não apenas “como ensinar”, mas também “o que deve ser ensinado”. A educação dialógica nasceu do pensamento de Paulo Freire, que buscou integrar amor, esperança, humildade e fé para uma educação libertadora, neste caso, a formação profissional em contabilidade (2020, p. 190).

É necessário que a escola e os professores respeitem e estimulem os saberes socialmente construídos e vividos pelos educandos (De Lima et al. 2020).

A abordagem proposta por Freire, em Pedagogia da Autonomia, ainda não foi investigada em pesquisas sobre o professor de Contabilidade e sua formação, de acordo com Santana e Araujo (2011). Neste sentido, Lima e Bruni (2014) destacam a necessidade de testar a percepção dos profissionais, estudantes e usuários da contabilidade frente à prática da educação crítica na contabilidade. Os mesmos autores sugerem que tais pesquisas sejam baseadas em “competências técnicas, pedagógicas, político-sociais e técnico-científicas, visando à construção de uma educação emancipadora” (p. 78).

Kamayanti et al. (2011) observaram que professores experientes e alguns alunos da área acham que a abordagem mais utilizada é a bancária e concordam com a maneira racional de se conduzir um estudo: “Eles acham que o estudo deve ser conduzido de maneira racional e preferem e se sentem à vontade com o método da palestra, em vez de alguns modos de aprendizado que incentivam a crítica, intuição e espiritualidade” (p. 24). Segundo os autores, isso pode ser explicado porque, provavelmente, o conceito da educação bancária se tornou um hábito, “um dogma que está incorporado na mente dos alunos desde a infância” (Kamayanti et al., 2011, p. 25). Complementando, Craig e Amernic (2002) observaram que é comum na área da administração e contabilidade que os educadores enfrentem preocupações como esta apresentada por Walck (1997, p. 474 como citado em Craig & Amernic, 2002, p. 129): “(...) a administração não é realmente um eufemismo para o controle e dominação? O que acontece com as pessoas que são construídas como recursos para se tornarem mais produtivas?...” Além disso, observa-se que “os contadores estão sendo usados como ferramentas para alcançar hegemonias corporativas e negar as necessidades locais” (Freire, 2004: 191 como citado em Kamayanti et al. 2011, p. 7).

## 5. CONCLUSÕES

O presente estudo buscou traçar o estado da arte quanto ao emprego e as apropriações da obra do autor Paulo Freire na pesquisa em contabilidade. Para isso, foi realizado um levantamento dos artigos na base do *Google Scholar* e nos principais periódicos em contabilidade abrangendo trabalhos do Brasil e do exterior. Foi observado que diversas obras de Paulo Freire foram citadas dentre os trabalhos analisados, o que evidencia um aprofundamento em relação ao pensamento de Paulo Freire pelas pesquisas investigadas. Quanto aos temas mais empregados, referem-se ao relacionamento entre professor e aluno, saberes necessários à docência, abordagens de ensino e práticas pedagógicas. Alguns autores buscaram demonstrar como as teorias de Freire estão presentes ou podem ser trabalhadas na contabilidade por meio dos contextos ambientais e sociais, e ainda por meio da difusão da contabilidade dialógica.

Em relação à discussão sobre 'Freire e o ensino da Contabilidade', observa-se que a realização de pesquisas e debates acerca de tais temas aponta para um progresso no ensino de contabilidade e na prática pelo alcance da sustentabilidade. Entretanto, como observado em alguns estudos, ainda há que se trabalhar o emprego dessas obras na prática: na relação em sala de aula, na elaboração dos relatos socioambientais e na estrutura básica de ensino. Em suma, percebeu-se um potencial da contabilidade dialógica aplicada para encorajar os ativistas sociais a se tornarem mais criticamente reflexivos e facilitar a conversa entre grupos com diferentes perspectivas. O seu emprego na prática contábil pode promover a ideia de discussão, debate e aprendizagem dialética em ambientes pluralistas ao invés de prosseguir de acordo com um algoritmo definido e pré-concebido.

A contabilidade dialógica fundamenta-se na suposição de que os seres humanos coletivamente constroem a realidade e que a relação entre a contabilidade e o mundo social é mutuamente constitutiva (Blackburn et al., 2014). Presume-se que a contabilidade não pode ser apolítica ou livre de valores, pois a contestação política e os conflitos são centrais em uma sociedade democrática liberal (Dillard & Brown, 2012). Para este fim, a comunicação por meio de perspectivas divergentes deve ser vista como algo desejável, com potencial para incentivar as organizações a refletir, aprender e transformar suas práticas atuais (Bebbington et al. 2007).

Como visto, Paulo Freire tem sido estudado na contabilidade com ênfase nos processos de ensino-aprendizagem. Percebemos como crescente o interesse pela contabilidade para partes interessadas (*stakeholders*) e, assim, o processo de dialogicidade de *accountability* implicaria na criação de relacionamentos nos quais os papéis de principal e agente seriam mais fluidos, de forma consciente, se alargaria uma via de diálogo de mão dupla. A atual abordagem de parte das pesquisas em CSA discute a necessidade de tornar visíveis a insustentabilidade das corporações. Como aponta Contrafatto et al. (2015), é indispensável trabalhar o conceito de 'contabilidade para a transformação sustentável', que se refere a um conjunto de práticas contábeis, que englobam e enfrentam os desafios colocados pela sustentabilidade, promovendo e apoiando a transição para formas mais sustentáveis de organização da vida humana. As codificações dialógicas, trazidas por Freire, compartilham os objetivos de conscientização quanto à insustentabilidade de nossos sistemas socioeconômicos-culturais, problematizando modos insustentáveis de pensar e agir. Ao contrário dos relatórios sociais corporativos convencionais, não se pretende responsabilizar a comunidade por suas ações, mas produzir informações pela comunidade para que, ela própria, tenha condições de vislumbrar possibilidades para transformar o futuro (Dillard & Yuthas, 2013).

Este estudo possibilitou observar que há um grupo de pesquisadores do campo das ciências contábeis que, com o objetivo de promover a mudança social a partir da produção de conhecimento e da formação de profissionais da área, se apropriaram do pensamento freireano e têm buscado avançar no sentido de uma formação que promova o pensamento crítico e a conscientização, enviando ao mercado profissionais capazes de promoverem uma contabilidade dialógica, crítica aos sistemas socioeconômicos-culturais. Tais pesquisadores buscam, também, repensar a contabilidade a partir da dialogicidade de Freire, trazendo os sujeitos envolvidos com as corporações para o centro das decisões em uma perspectiva do debate político.

Para as pesquisas futuras, assim como destacado por Lima e Bruni (2014), há a necessidade de testar a percepção dos usuários da contabilidade, bem como professores e estudantes da área, sobre a prática da educação proposta por Freire. Neste sentido, sugere-se investigações que envolvam a análise qualitativa e quantitativa do uso da dialogicidade na contabilidade, da percepção dos envolvidos, bem como um comparativo entre instituições que utilizam a educação bancária e que utilizam a educação crítica.

## REFERÊNCIAS

- Alschuler, A. S. (1986). Creating a world where it is easier to love: Counseling applications of Paulo Freire's theory. *Journal of Counseling & Development*, 64(8), 492-496.
- Armitage, A. (2011). Pedagogia crítica e aprendizagem do diálogo: em direção a uma prática reflexiva para a gestão financeira e a educação contábil. *Journal for Critical Education Policy Studies (JCEPS)*, 9 (2), 104-124.
- Bebbington, J., Brown, J., Frame, B., & Thomson, I. (2007). Theorizing engagement: the potential of a critical dialogic approach. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 20 (3), 356-381.
- Bebbington, J., & Larrinaga, C. (2014). Accounting and sustainable development: An exploration. *Accounting, organizations and society*, 39(6), 395-413.
- Bianchi, E. M. P. G., & Ikeda, A. A. (2008). Usos e aplicações da grounded theory em administração. *GESTÃO.org*, 6(2), 231-248.
- Blackburn, N., Brown, J., Dillard, J., & Hooper, V. (2014). A dialogical framing of AIS-SEA design. *International Journal of Accounting Information Systems*, 15(2), 83-101.
- Boyce, G. (2004). Critical accounting education: teaching and learning outside the circle. *Critical perspectives on Accounting*, 15(4-5), 565-586.
- Boyce, G., Greer, S., Blair, B., & Davids, C. (2012). Expanding the horizons of accounting education: Incorporating social and critical perspectives. *Accounting education*, 21(1), 47-74.

- Boyce, G., & Greer, S. (2013). Mais do que imaginação: Tornando a contabilidade social e crítica uma realidade. *Perspectivas críticas sobre contabilidade*, 24 (2), 105-112.
- Chabrak, N., & Craig, R. (2013). Student imaginings, cognitive dissonance and critical thinking. *Critical perspectives on accounting*, 24(2), 91-104.
- Contrafatto, M. (2013). Utopia and 'passion': a commentary on 'sustainability and accounting education: the elephant in the classroom. *Accounting Education*, 22(4), 336-339.
- Contrafatto, M., Thomson, I., & Monk, E. A. (2015). Peru, mountains and los niños: Dialogic action, accounting and sustainable transformation. *Critical Perspectives on Accounting*, 33, 117-136.
- Coulson, A. B., & Thomson, I. (2006). Accounting and sustainability, encouraging a dialogical approach; integrating learning activities, delivery mechanisms and assessment strategies. *Accounting Education: an international journal*, 15(3), 261-273.
- Craig, R., & Amernic, J. (2002). Accountability of accounting educators and the rhythm of the university: resistance strategies for postmodern blues. *Accounting Education*, 11(2), 121-171.
- Darder, A. (2020). Teaching as an Act of Love: Reflections on Paulo Freire and His Contributions to Our Lives and Our Work. *Επιστήμες Αγωγής*, 2020, 177-190.
- Deegan, C. (2017). Twenty five years of social and environmental accounting research within *Critical Perspectives of Accounting: Hits, misses and ways forward*. *Critical Perspectives on Accounting*, 43, 65-87.
- De Lima, J. P. R., Vendramin, E. D. O., & Tonin, J. M. D. F. (2020). Avaliar para quê? sentidos e práticas da avaliação da aprendizagem na visão de docentes de contabilidade, XIV Congresso Anpcont, dezembro de 2020.
- Dillard, J., & Brown, J. (2012). Agonistic pluralism and imagining CSEAR into the future. *Social and Environmental Accountability Journal*, 32(1), 3-16.
- Dillard, J., & Brown, J. (2015). Broadening out and opening up: an agonistic attitude toward progressive social accounting. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 6(2), 243-266.
- Dillard, J., Yuthas, K., & Baudot, L. (2016). Dialogic framing of accounting information systems in social and environmental accounting domains: Lessons from, and for, microfinance. *International Journal of Accounting Information Systems*, 23, 14-27.
- Franco, D. S., Paiva, K. C. M. D., & Helmold, S. D. C. (2015). Possibilidades e desafios para uma abordagem andragógica no ensino em Administração e Contabilidade. *Revista ADM. MADE*, 19(3), 16-33.
- Freitas, D. P. D. S., Quaresma, J. C. D. C., Schmitt, S. R. Z., Gonçalves, T. L., & Quintana, A. C. (2012). Contabilidade ambiental: um estudo bibliométrico em revistas científicas brasileiras. *Revista Ambiente Contábil*, 4(1), 72 - 88.
- GADOTTI, M. (2006). "La pedagogía de Paulo Freire y el proceso de democratización de Brasil: algunos aspectos de su teoría, de su método y de su praxis". *Educación, ciudadanía y democracia*, 39-64.
- Galvão, M. C. B., & Ricarte, I. L. M. (2019). Revisão sistemática da literatura: conceituação, produção e publicação. *Logeion: Filosofia da informação*, 6(1), 57-73.
- Gassner, F. P., Espejo, M. M. D. S. B., Bufrem, L. S., Clemente, A., & Lima, E. M. (2010). Percepções e preferências dos estudantes de ciências contábeis, em relação ao ensino, à luz de Paulo Freire. *Enfoque: Reflexão Contábil*, 29(2), 9-26.
- Hazelton, J., & Haigh, M. (2010). Incorporating sustainability into accounting curricula: Lessons learnt from an action research study. *Accounting Education: an international journal*, 19(1-2), 159-178.
- Heidemann, I. T. S. B., Dalmolin, I. S., Rumor, P. C. F., Cypriano, C. C., Costa, M. F. B. N. A. D., & Durand, M. K. (2017). Reflections on Paulo Freire's research itinerary: contributions to health. *Texto & Contexto-Enfermagem*, 26(4), 1-8.
- Igarashi, W., Igarashi, D. C. C., & Borges, B. J. (2015). Revisão sistemática e sua potencial contribuição em "negócios, gerenciamento e contabilidade". *Gestão & Regionalidade*, 31(91), 138-151.
- James, K. (2008). A critical theory and postmodernist approach to the teaching of accounting theory. *Critical perspectives on accounting*, 19(5), 643-676.
- Kamayanti, A., Triyuwono, I., Irianto, G., & Mulawarman, A. D. (2011). Exploring the presence of beauty cage in accounting education: evidence from Indonesia. *The Indonesian Journal of Accounting Research*, 14(3), 273-295.
- Kamayanti, A. (2020, April). Vocational Accounting Education: Are We Producing Labours or Architects of Civilization?. In 1st Annual Management, Business and Economic Conference (AMBEC 2019) (pp. 189-193). Atlantis Press.
- Laffin, M. (2001). O professor de contabilidade no contexto de novas exigências. *Contabilidade vista & revista*, 12(1), 57-78.
- Leal, D. T. B., & Casa Nova, S. P. D. C. (2009). Métodos dramáticos aplicados a intervenções socioeducativas de autogestão e contabilidade. *Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade (REPeC)*, 3(3), 1-17.
- Leal, D. T. B., & Júnior, E. C. (2006). A aula expositiva no ensino da contabilidade. *Contabilidade vista & revista*, 17(3), 91-113.
- Lima, B. D. J., & Bruni, A. L. (2014). Competências para o exercício do magistério superior em Contabilidade: um olhar a partir da percepção de seus operadores. *Revista Brasileira de Contabilidade*, 77-87.
- Lima, G. F. D. C. (2009). Educação ambiental crítica: do socioambientalismo às sociedades sustentáveis. *Educação e Pesquisa*, 35, 145-163.

- Lima, J. P. R., & Araujo, A. M. P. (2019). Tornando-se professor: análise do processo de construção da identidade docente dos professores de contabilidade. *Advances in Scientific and Applied Accounting*, 1(2), 059-080.
- Maciel, K. D. F. (2011). O pensamento de Paulo Freire na trajetória da educação popular. *Educação em Perspectiva*, 2(2), 326-344.
- Manochin, M. M., & Cooper, S. (2015). Dialogic education: reflections from an accounting course. *International Journal of Critical Accounting*, 7(1), 49-72.
- Marques, V. A., de Oliveira, M. C., Nascimento, E. M., & da Cunha, J. V. A. (2012). Atributos de um bom professor: um estudo sobre a percepção dos alunos de ciências contábeis. *Revista Contabilidade e Controladoria*, 4(2), 7-23.
- McPhail, K. (2001). The dialectic of accounting education: from role identity to ego identity. *Critical Perspectives on Accounting*, 12(4), 471-499.
- Miranda, G. J., Veríssimo, M. P., & DE MIRANDA, A. B. (2007). A relevância da didática no ensino de contabilidade. In *Anais do Congresso Brasileiro de Custos-ABC*, dezembro de 2007.
- Miranda, K. C. L., & Barroso, M. G. T. (2004). A contribuição de Paulo Freire à prática e educação crítica em enfermagem. *Revista Latino-Americana de Enfermagem*, 12(4), 631-635.
- Molisa, P. (2008). Towards a critical accountability for social and environmental Accounting. Available at SSRN 1154248.
- Moraes, J. (2019). RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA: REFLEXÕES SOB A ÊGIDE DO PENSAMENTO DE PAULO FREIRE. *Environmental & Social Management Journal/Revista de Gestão Social e Ambiental*, 13(3), 98-115.
- Musov, M. (2019, September). Accounting Education in a Sustainable Development Context. In 15th International Conference of ASECU (pp. 469-477).
- Nascimento, J. C. H. B. D., Nossa, V., & Balassiano, M. (2014). O analfabetismo funcional e a contabilidade: um estudo exploratório com alunos concluintes da graduação das instituições de ensino superior do estado do Espírito Santo. *Sociedade, Contabilidade e Gestão*, 8(3), 37-54.
- Ocampo-Gómez, E., & Ortega-Guerrero, J. C. (2013). Expanding the perspective and knowledge of the accounting curriculum and pedagogy in other locations: The case of Mexico. *Critical Perspectives on Accounting*, 24(2), 145-153.
- Pereira, E. M., Niyama, J. K., & Freire, F. S. (2012). Convergência das Normas Internacionais de Contabilidade: Uma Análise a Luz das Teorias da Educação de Paulo Freire e Libâneo nas Instituições de Ensino do Distrito Federal. In: Congresso USP de Controladoria e Contabilidade, 12º, Anais. São Paulo: USP.
- Quintal, R. S., Condé, R. A. D., do Carmo Filho, V. M., & Gomes, J. S. (2012). Os programas de pós-graduação em administração e contabilidade no Brasil: perfil e a metodologia de ensino dos seus docentes. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 10(4), 220-238.
- Robles, F. L. (2011). Producción académica sobre educación contable en Colombia 2000-2009: incidencia de la pedagogía crítica. *Lumina*, 12, 172-195.
- Robles, F. L. (2013). Corrientes educativas internacionales presentes en programas de contaduría pública. *Cuadernos de contabilidad*, 14(34), 189-215.
- Santana, A. L. A., & de Araújo, A. M. P. (2011). Aspectos do perfil do professor de Ciências Contábeis e seu reflexo no Exame Nacional de Desempenho dos estudantes (ENADE)-um estudo nas universidades federais do Brasil. *Contabilidade Vista & Revista*, 22(4), 73-112.
- Santana, O. A., & Souza, S. C. D. (2019). Pedagogia do Oprimido como referência: 50 anos de dados geohistóricos (1968-2017) E o perfil de seu leitor. *História da Educação*, 23, 1-31.
- Santos, S. K. B., NUNES, W. D. S., Almeida, A. S., & GONÇALVES, C. R. D. M. (2014). Contabilidade ambiental: uma ferramenta eficaz para o desenvolvimento sustentável. *Revista Eletrônica da Fanese. Sergipe*, 3(1).
- Saravanamuthu, K. (2015). Instilling a sustainability ethos in accounting education through the Transformative Learning pedagogy: A case-study. *Critical Perspectives on Accounting*, 32, 1-36.
- Sardeiro, L. D. S. M., & de Souza, P. V. S. (2018). Critical Environmental Accounting: financial statements, environmental aspects and auditing in the metallic ore sector. *Qualitative Research and Critical Accounting – QRCA*, novembro de 2018.
- Scorsolini-Comin, F. (2014). Diálogo e dialogismo em Mikhail Bakhtin e Paulo Freire: contribuições para a educação a distância. *Educação em Revista*, 30(3), 245-266.
- Silva, U. B., & Bruni, A. L. (2017). O que me ensina a ensinar? Um estudo sobre fatores explicativos das práticas pedagógicas no ensino de contabilidade. *Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade (REPeC)*, 11(2), 214-230.
- Slomski, V. G., da Silva, A. C. R., da Silva Gomes, S. M., & Guimarães, I. P. (2010). Mudanças curriculares e qualidade de ensino: ensino com pesquisa como proposta metodológica para a formação de contadores globalizados. *Revista de Contabilidade e Organizações*, 4(8), 160-188.
- Streck, D. R. (2011). Cinco razões para dialogar com Paulo Freire. *Revista E-curriculum*, 7(3), 1-18.

- Thomson, I., & Bebbington, J. (2004). It doesn't matter what you teach?. *Critical Perspectives on Accounting*, 15(4-5), 609-628.
- Thomson, I., & Bebbington, J. (2005). Social and environmental reporting in the UK: a pedagogic evaluation. *Critical Perspectives on Accounting*, 16(5), 507-533.
- Tolentino, J. E. D. F., da Silva, R. M. P., Costa, A. D. J. B., & NETO, L. M. D. A. (2014). O perfil esperado de um professor de contabilidade: uma análise a partir dos estudantes da cidade de Barcelos–Portugal. *Revista Catarinense da Ciência Contábil*, 13(39), 9-20.
- Triana, M. A. R., Vargas, N. A. G., & Uribe, J. L. (2014). Lo público en la Contaduría Pública. Sentidos y razones en la formación contable. *Revista En-contexto*, (2), 181-196.
- Tygel, A. F., & Kirsch, R. (2016). Contributions of Paulo Freire for a critical data literacy: A popular education approach. *The Journal of Community Informatics*, 12(3), 108-121.
- Vasconcelos, Y. L., & Souto, S. D. A. S. (2016). Reflexões sobre o emprego da técnica de seminário em disciplinas de contabilidade. *Diálogos Interdisciplinares*, 5(3), 21-40.
- Zauith, G., & Hayashi, M. C. P. I. (2013). A influência de Paulo Freire no Ensino de Ciências e na Educação CTS: uma análise bibliométrica. *Revista HISTEDBR On-line*, 13(49), 267-293.

# ORIENTANDO/ORIENTADOR IDEAL E SENTIMENTOS PERCEBIDOS DURANTE O TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

## IDEAL COUNSELOR AND FEELINGS PERCEIVED DURING THE COURSE COMPLETION WORK

O artigo foi aprovado, apresentado e premiado como o Melhor Trabalho da Área de Pesquisa e Ensino da Contabilidade no 12º Congresso UFSC de Controladoria e Finanças - Universidade Federal de Santa Catarina realizado em 19 e 20 de setembro de 2022 em Florianópolis/SC.

### RESUMO

Com esta pesquisa objetivou-se compreender as características ideais e os sentimentos percebidos pelos orientadores e orientandos durante o processo de elaboração do Trabalho de Conclusão de Curso (TCC). Para tanto, foram ouvidos professores orientadores e egressos do curso de Ciências Contábeis de uma instituição pública de ensino superior da região Sul do Brasil. As evidências, colhidas a partir de entrevistas semiestruturadas com seis orientadores e cinco orientandos, passaram por uma análise de conteúdo, constatando-se indicativos de que, no processo de escolha de orientadores e orientandos, é valorizada a similaridade com a linha de pesquisa do docente. Quanto às características de um bom orientador, identificam-se o comprometimento, a disponibilidade e a organização do processo de orientação. Já para um bom orientando, as características consistiram na autonomia, disponibilidade, dedicação e vontade em desenvolver a pesquisa. Quando os orientadores observam essas características em um orientando, expressam-se orgulho, gratificação, alívio e felicidade. Por sua vez, quando isso não é observado, vivenciam-se frustração, angústia, impotência e tristeza. Os orientandos, ao perceberem tais características em seus orientadores, sentem-se aliviados, confiantes, realizados, gratos e satisfeitos. Do contrário, o desespero, a decepção, a raiva, a impotência e o abandono são sentidos. O estudo apresentou, ainda, diferentes implicações: (i) revela a importância de os discentes destinarem atenção ao TCC desde o início da construção da pesquisa; (ii) auxilia ambas as partes a conhecer as expectativas geradas nesse processo; e (iii) revela a importância de um processo formal de orientação dos estudantes, ocupando carga horária dos docentes.

Palavras-chave: Relação orientador-orientando; Sentimentos; Ciências Contábeis; Orientação; Trabalho de Conclusão de Curso.

### ABSTRACT

The research aimed to understand the ideal characteristics and feelings perceived by advisors and students during the process of preparing the final paper of advising professors and graduates of the Accounting Sciences course at a public higher education institution in the South region of Brazil. The evidence was collected from semi-structured interviews with 6 supervisors and 5 students, and a content analysis was carried out. There are indications that in the process of choosing advisors and students, similarity with the professor's line of research is valued. The characteristics of a good advisor are commitment, availability, and organization of the orientation process. The characteristics of a good student consist of autonomy, availability, dedication, and willingness to develop research. When advisors observe these characteristics in a student, they express pride, gratification, relief and happiness. In turn, when they do not observe, frustration, anguish, impotence, and sadness are experienced. Mentees, upon noticing such characteristics in their supervisors, feel relieved, confident, fulfilled, grateful and satisfied. Otherwise, despair, disappointment, anger, helplessness, and abandonment are felt. The study has different implications: (i) it reveals the importance of students paying attention to final paper from the beginning of the research; (ii) helps both parties to understand the expectations generated in this process; and (iii) reveals the importance of a formal guidance process for students taking up teaching hours.

Keywords: Advisor-student relationship; Feelings; Accounting Sciences; Orientation; Final paper.

### Matheus Gonçalves Zadra Pacheco

Graduado em Ciências Contábeis pela Universidade Estadual de Ponta Grossa (UEPG). Auxiliar de Contabilidade pelo escritório L R R Serviços de Digitação e Contábeis. E-mail: [matheuszpacheco@hotmail.com](mailto:matheuszpacheco@hotmail.com). Lattes: <http://lattes.cnpq.br/2179259124166960>. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6006-4634>

### Sonny Rogério Camargo

Graduado em Ciências Contábeis pela Universidade Estadual de Ponta Grossa (UEPG). Auxiliar de Recursos Humanos pelo escritório Stelle Contabilidade. E-mail: [sonnyrcamargo@gmail.com](mailto:sonnyrcamargo@gmail.com). Lattes: <http://lattes.cnpq.br/3885896734860706>. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1518-6541>

### Rayane Camila da Silva Sousa

Professora adjunta do Departamento de Administração da Universidade Tecnológica Federal do Paraná - UTFPR. Doutora em Contabilidade pelo Programa de Pós-Graduação em Contabilidade da Universidade Federal do Paraná - UFPR. Mestre em Contabilidade pelo Programa de Pós-Graduação em Contabilidade da Universidade Federal do Paraná - UFPR. Especialista em Contabilidade Tributária pelo Centro Universitário - Uninovafapi. Graduada em Ciências Contábeis pela Universidade Federal do Piauí - UFPI. [rayanecamila.pi@gmail.com](mailto:rayanecamila.pi@gmail.com). Lattes: <http://lattes.cnpq.br/8604968465465986>. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7181-1607>

### Alison Martins Meurer

Professor Adjunto da Universidade Federal do Paraná - UFPR. Doutor em Contabilidade pelo Programa de Pós-Graduação em Contabilidade da Universidade Federal do Paraná - UFPR. Mestre em Contabilidade pelo Programa de Pós-Graduação em Contabilidade da Universidade Federal do Paraná - UFPR. Especialização em Avaliação do Ensino e da Aprendizagem da Universidade do Oeste Paulista - UNOESTE. Bacharel em Ciências Contábeis na Universidade Tecnológica Federal do Paraná - UTFPR. E-mail: [alisonmeurer@ufpr.br](mailto:alisonmeurer@ufpr.br). Lattes: <http://lattes.cnpq.br/4473556362665178>. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3704-933X>



## 1. INTRODUÇÃO

O Trabalho de Conclusão de Curso (TCC), em algumas instituições, constitui etapa necessária para a finalização do curso de graduação e consiste no desenvolvimento de uma pesquisa científica. Outras instituições adotam o modelo de artigos científicos; outras, monografias; e outras, ainda, possibilitam validar esta etapa com trabalhos de iniciação científica; enquanto há aquelas que adotam relatórios técnicos. Geralmente é nesse contexto que os estudantes são desafiados a estabelecer o seu primeiro contato com a pesquisa científica e, por isso, essa etapa cerca-se de novidade para os estudantes.

Nesse processo de construção de conhecimento científico, diferentes sentimentos permeiam a vida do acadêmico. Alguns são sentimentos negativos, como ansiedade, cansaço, nervosismo; e sentimentos positivos, como alegria, satisfação, confiança e tranquilidade (Meurer et al., 2020). Uma possível fonte desses sentimentos é a relação estabelecida entre orientandos e orientadores no desenvolvimento do trabalho final.

Nessa perspectiva, Lowman (2004) desenvolveu seu modelo bidimensional, tratando do estímulo intelectual do aluno e dos relacionamentos interpessoais entre professor e aluno. De modo específico, esta pesquisa focou nos relacionamentos interpessoais, precisamente, nos sentimentos e expectativas diante da relação orientador-orientando. Para Oliveira (2006), a relação entre estes atores – orientador e orientando – se insere em uma discussão mais ampla, concernente aos relacionamentos humanos, implicando que o comportamento de um deles reflete no do outro.

Meurer et al. (2020) verificaram que a relação orientador-orientando pode ser conturbada, gerando efeitos adversos na qualidade da pesquisa e sobre a vida dos orientandos durante as fases de orientação das dissertações. Viana (2008), por sua vez, apontou que alguns alunos possuem demandas que seguem juntas no desenvolvimento do TCC e que podem interferir na relação com o orientador, citando, inclusive, questões familiares e de saúde. Em seu estudo, Mailhiot (1976) ressaltou que a produtividade de um grupo e sua eficiência estão relacionadas com a competência de seus membros e à solidariedade das relações interpessoais incluindo o orientador-orientando.

Assim, a relação entre orientador e orientando pode implicar experiências diversas, que podem ser positivas ou negativas. Para Falaster et al. (2017), os orientadores exercem influências significativas sobre o que seus orientandos produzem durante a pós-graduação, inclusive em relação à qualidade dos trabalhos. Já Paloschi (2013), ao discutir os aspectos da orientação do TCC na graduação de Ciências Contábeis, destacou a insegurança dos acadêmicos nessa etapa e, ainda ratifica sua possível causa, expondo elementos acerca da quebra de expectativas dos orientandos frente à falta de preparo dos orientadores para lidar com as emoções dos estudantes, bem como para estimular seu potencial, como sugeriu Lowman (2007).

Diferentes aspectos podem guiar essa relação, desde a cobrança por prazos e versões escritas, até o desenvolvimento metodológico do estudo. Nesse sentido, Lopes et al. (2020) apontam o bom relacionamento entre as partes envolvidas como ponto-chave para o sucesso da pesquisa. Nessa mesma direção, Leite Filho e Martins (2006) sinalizam que a qualidade da orientação é um dos pontos que norteiam o sucesso ou o fracasso dos orientandos.

Ante as relações e os sentimentos envolvidos no processo de orientação, é importante ressaltar as características dos professores e estudantes que conduzem o processo de elaboração do TCC. Ao pesquisar a relação orientador-orientando, Leite Filho e Martins (2006) constataram que os orientadores dão preferência às características técnicas dos orientandos. Experiência na escrita científica e pontualidade são atributos que Alves et al. (2012) definem como facilitadores na orientação dos alunos/orientandos.

A relação orientando-orientador, para Viana e Veiga (2010), exige de ambas as partes: diálogo, organização, disciplina e responsabilidade, características que aumentam as probabilidades de obter sucesso no processo de ensino. Machado et al. (2008) apontam existir similaridades e pequenas diferenças entre o que os alunos e professores julgam como ideais, destacando, por exemplo: ética, honestidade e dedicação. Essas características, quando encontradas em ambas as partes, reduz a possibilidade do estabelecimento de relações conflituosas que, talvez, comprometam o desempenho do orientando e orientador.

O descuido com a relação orientador-orientando gera diferentes incógnitas para o meio acadêmico. Nobrega (2018) adverte que, no Brasil, existe um número limitado de estudos que avaliaram o impacto da relação orientador-orientando, estimulando a pesquisar sobre a temática. Nesse sentido, em relação aos aspectos introduzidos e às relações sentimentais entre os orientandos e orientadores, pretendeu-se, neste estudo, analisar os “dois lados da moeda”, buscando compreender a perspectiva dos orientadores e dos orientandos acerca das características ideais e dos sentimentos vivenciados neste processo, em especial no ambiente da graduação, sendo esta lacuna que a pesquisa se propôs a minimizar.

Posto isso, nesta pesquisa, buscou-se responder a seguinte questão: *quais são as características ideais e quais sentimentos são percebidos pelos orientadores e orientandos durante o processo de elaboração do Trabalho de Conclusão de Curso?* O objetivo desta pesquisa, enfim, consistiu em compreender as características ideais e os sentimentos relatados tanto pelos orientadores quanto pelos orientandos durante o processo de elaboração do Trabalho de Conclusão de Curso.

A partir dos achados deste estudo, discentes e docentes poderão moldar sua forma de estruturar o relacionamento de orientação, a fim de gerarem um processo de orientação mais colaborativo, amigável, bem-sucedido e alinhado às expectativas de ambas as partes.

Além disso, os sentimentos gerados no processo de orientação poderão servir como base para as tomadas de decisões, a fim de minimizar as relações e os sentimentos negativos e insatisfatórios produzidos no decorrer do desenvol-

vimento da pesquisa científica. De forma adicional, ao identificar as características almejadas por orientadores e orientandos, pode-se incentivar os docentes e discentes a adaptarem-se a essas características, a fim de tornar o processo de orientação mais exitoso a partir do alinhamento de ambas as partes.

## 2. CARACTERÍSTICAS IDEAIS E SENTIMENTOS NA RELAÇÃO ORIENTADOR-ORIENTANDO

O TCC é uma das últimas etapas a ser cumprida no decorrer de alguns cursos do ensino superior. Nessa etapa, o modo como se desenvolve o relacionamento entre as partes envolvidas, orientador e orientando, determinará a qualidade da construção de conhecimento na elaboração do trabalho (Machado et al., 2018). Surgem, então, nesse processo de orientação, as características tidas como ideais tanto para o orientando como para o orientador.

Armstrong (2004) afirma que o trabalho trilha por bons caminhos quando o orientador manifesta acessibilidade, honestidade e motiva o orientando para o sucesso no desenvolvimento do trabalho. Leite Filho e Martins (2006) ressaltam que a competência técnica e a compatibilidade de interesses pelo tema são características importantes, buscadas pelos orientadores; enquanto os alunos buscam orientadores que demonstrem segurança, acessibilidade e disponibilidade, sinalizando para a relevância da afetividade durante o período de orientação.

Características, como a iniciativa e a autonomia do orientando, são vistas pelos professores como um importante fator para o sucesso da elaboração do TCC (Rodrigues et al., 2007). Hamid e Shah (2018) exploraram a dinâmica durante a orientação e observaram que liderança e compreensão são elementos capazes de proporcionar autonomia aos alunos. Machado et al. (2018), por sua vez, demonstraram que ética, honestidade, motivação e educação são as principais características dos orientadores ideais. Aliado a isso, pontualidade, competência e dedicação, caracterizam os orientandos ideais.

Lopes et al. (2020) afirmam que o sucesso no desenvolvimento de uma pesquisa científica depende de uma relação coativizada entre orientador e orientando e que uma discordância nessa interação entre ambas as partes pode afetar a produção científica desenvolvida neste processo. Ou seja, esse respeito mútuo entre professor e aluno na elaboração do TCC é deveras importante, já que o peso do trabalho desenvolvido e apresentando ocupa um papel central na formação do estudante para a conclusão dessa etapa de ensino.

Sob o prisma psico-comportamental, Lowman (2004) aborda um modelo bidimensional, baseado em que a qualidade do ensino resulta da habilidade do professor universitário em gerar estímulo intelectual e fomentar os relacionamentos interpessoais, aumentando a motivação, o prazer e o aprendizado autônomo de seus estudantes. Sendo assim, o modelo de Lowman (2004) aborda duas dimensões: (1) estímulo intelectual, na qual a sala de aula funciona como uma arena dramática e um ambiente apropriado para um discurso intelectual; e (2) relacionamento interpessoal, em que os comportamentos interpessoais dos alunos e professores afetam fortemente a moral, a motivação e o aprendizado dos estudantes.

Conforme Lowman (2004), o relacionamento interpessoal se desenvolve de dois modos: primeiro não se pode permitir estímulos de ansiedade, raiva contra o professor, ou qualquer outra emoção negativa. Segundo, deve se trabalhar para a promoção de emoções positivas, tais como sentimentos de que o professor respeita os estudantes como indivíduos e os vê como capazes de um bom desempenho.

Nesse sentido, destaca-se que as emoções são expressões de afeto manifestadas juntamente com reações intensas e reflexos rápidos do organismo (Bock et al., 2008). Como aponta LeDoux (2007), os sentimentos são emoções conscientes, sendo que, para que ocorra o sentimento induzido a partir das emoções, três componentes são necessários: (i) a representação do estímulo emocional; (ii) a recuperação de significados associados a esse estímulo; e (iii) a percepção consciente de estados do corpo. Uma diferença entre o que são emoções e o que são sentimentos, apontada por Reeve (2006) e Bock et al. (2008), consiste na duração, sendo as emoções mais veementes e flexíveis, enquanto os sentimentos apresentam mais tempo de duração e menor relação com as reações intensas do organismo.

Damásio (2000) define sentimentos como experiências, características de um indivíduo, e que são acessíveis somente à própria pessoa. Na mesma linha, Polster e Polster (2001) afirmam que acontecimentos específicos e um esquema amplo das experiências pessoais compõem os sentimentos. Por seu turno, Scherer (2005) aponta que as experiências subjetivas, vividas pelos indivíduos, em conjunto com suas emoções, compõem os sentimentos pessoais.

De acordo com Mahoney et al. (2005), os sentimentos representam a expressão da afetividade, podendo ser expressos pela química e pela linguagem, argumentando, ainda, que o adulto sabe melhor como e quando expressar essas ações, pois observa antes de agir; sabe quando se expressar e traduz, de maneira intelectual, seus motivos e circunstâncias.

Percebe-se, desse modo, a partir das definições existentes na literatura, que os sentimentos são mais intrínsecos aos humanos, e um tanto quanto mais demorados de se manifestar e consolidar em relação às emoções, visto que estão vinculados a algum significado relacionado a sua ocorrência, como apregoado por LeDoux (2007). Para o presente estudo, portanto, os sentimentos figuram como foco principal na medida em que estão envolvidos por significados construídos ao longo do tempo.

Referente a estudos anteriores, destaca-se a discussão de Leite Filho e Martins (2006) sobre a relação orientador-orientando e sua influência no processo de produção de teses e dissertações dos programas de pós-graduação *stricto sensu* em Contabilidade na cidade de São Paulo. Os relatos dessa discussão indicaram que: os orientadores valorizam orientandos com características técnicas, já os orientandos valorizam as características afetivas e pessoais dos orientadores; o ambiente de autocracia e a falta de sistematização provocam nos acadêmicos sentimentos de insegurança, angústia e solidão; ainda, há pressões com relação à diminuição dos prazos de conclusão do curso e à ausência de entendimentos do que se esperar de uma dissertação ou tese e do papel de orientadores e orientandos no processo.

Ao realizar a análise de artigos análogos a este assunto, notou-se que as características e sentimentos relatados se assemelham entre os estudos (Viana, 2008; Viana & Veiga, 2010; Paloschi, 2013; Nobrega, 2018; Meurer et al., 2020; Cunha Junior et al., 2022). Nesse contexto, Viana (2008) analisou a relação orientador-orientando e suas implicações na produção acadêmica na ótica dos orientadores no programa de pós-graduação em Educação da Universidade de Brasília (UnB) e constataram que a maioria acredita que a qualidade da relação é de extrema necessidade para um bom êxito no trabalho, ou seja, uma boa relação de afeto faz com que haja uma melhor contribuição e um melhor conhecimento das suas limitações e dificuldades.

Viana e Veiga (2010) objetivaram discutir a voz dos orientandos e orientadores sobre as contribuições e fragilidades para o êxito da produção acadêmica no curso de mestrado no campo de pós-graduação na UnB, concluindo que alguns pontos são interpretados de formas divergentes pelo orientador e orientando. Por exemplo, a ideia de autonomia para alguns orientandos pode significar o abandono por parte do orientador. Por outro lado, os orientadores ressaltam a importância de acolher bem os alunos e estipular os direitos e deveres de ambos durante o processo de orientação.

Em seu estudo, Paloschi (2013) analisou a relação entre orientadores e orientandos no desenvolvimento do TCC no curso de Ciências Contábeis e constatou que a relação é um determinante para o processo de orientação. Além disso, identificou, entre os fatores que influenciam no resultado do TCC, a quantia de horas trabalhadas semanais e o tempo dedicado na elaboração do trabalho.

Nobrega (2018) caracterizou a orientação acadêmica e o relacionamento orientando-orientador na área de Língua Portuguesa na pós-graduação. As discussões indicaram a necessidade de maior atenção aos relacionamentos inter-relacionais e pessoais, assim adaptando a orientação de modo a destacar a característica dos sujeitos, tais como o diálogo, leituras e embasamentos teórico, indicação de caminhos, engajamento dos orientandos no processo e a empatia entre as partes.

Machado et al. (2018) constataram, junto a alunos e professores na pós-graduação em Contabilidade, que as características ideais dos orientadores e dos orientandos se baseiam na ética e em uma postura justa e honesta. Também foi constatado que os orientandos deveriam ter consigo um comportamento esforçado, dedicado e comprometido acima de tudo.

Meurer et al. (2020) analisaram egressos de mestrado em Contabilidade, e identificaram uma ascendência de sentimentos negativos no início e no decorrer da dissertação, tais como ansiedade, medo e angústia. Entretanto, houve também relatos de felicidade e satisfação, e um relacionamento de companheirismo e afetividade com o orientador.

Cunha Junior et al. (2022), ao pesquisar os sentimentos percebidos pelos graduandos no processo de elaboração do TCC em Ciências Contábeis, identificaram nos entrevistados, sentimentos negativos, sendo frustração e raiva os elencados de forma mais frequente. E concluíram, ainda, que outros fatores podem influenciar no processo de elaboração, como: família, amigos, profissão, dentre outros.

A partir desses estudos elencados nota-se que a relação orientador-orientando e a afetividade são aspectos relevantes para o desenvolvimento de estudos científicos. Conforme observado na literatura pertinente, uma má condução dessa relação pode gerar consequências negativas para os estudos desenvolvidos, bem como para a vivência do estudante. Embora alguns outros fatores, segundo Cunha Junior et al. (2022), possam influenciar na evolução da pesquisa (família, amigos, questões financeiras), um bom convívio entre orientador e orientando pode atenuar essas dificuldades.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

#### 3.1 Caracterização da pesquisa e instrumento de coleta de dados

Esta pesquisa se caracteriza como descritiva e qualitativa, tendo se optado, para coletar as evidências, pela entrevista com roteiro estruturado, baseado nas pesquisas de Filho et al. (2004), Leite Filho (2004), Ribeiro et al. (2005), Viana (2008), Ferreira et al. (2009), Viana e Veiga (2010), Meurer et al. (2020) e Cunha Junior et al. (2022). Assim, foram formuladas um total de 23 questões; 12 para os orientadores (sete adaptadas e cinco de autoria dos pesquisadores) e 11 para os orientandos (oito adaptadas e três de autoria dos pesquisadores). As questões se dividiram em temas, envolvendo: processo de escolha e expectativas em relação ao orientador ou orientando (exemplo de questão “Quais são os pontos analisados antes de aceitar uma orientação de TCC?”); e relacionamento orientador-orientando e sentimentos gerados no processo de orientação (exemplo “Você pode elencar os sentimentos gerados quando você percebe no estudante as características de um bom orientando?”). Além disso, a fim de identificar o perfil sociodemográfico dos participantes, foi elaborado um questionário. O roteiro de entrevista foi elaborado conforme apresentado na Tabela 1.

**Tabela 1 – Roteiro das entrevistas**

<b>Questão</b>	<b>Adaptada de</b>
<b>Roteiro orientadores</b>	
1. Quais são os pontos analisados antes de aceitar uma orientação de TCC?	Leite Filho et al. (2004)
2. Como funciona o processo de escolha do tema de TCC dos seus orientandos?	Elaborada
3. Como são organizadas as orientações? Reuniões, materiais, correções entre outros.	
4. Na sua visão, quais são as características de um bom orientando?	Viana e Veiga (2010)
5. Há alguma atitude de um orientando que você mais deseja? (obs: Indagar exemplos)	Leite Filho et al. (2006)
6. O que é necessário para estabelecer uma boa relação entre orientador e orientando?	Ferreira et al. (2009)
7. Na sua visão, uma relação de amizade entre professor e aluno pode afetar o desenvolvimento do TCC? Comente.	Ribeiro et al. (2005)
8. Quais são os principais desafios existentes na relação entre orientador e orientando?	Viana (2008)
9. Quais fatores externos à vida acadêmica do aluno podem impactar negativamente na elaboração do TCC?	Junior et al. (2018)
10. Se você fosse escrever uma fórmula para um TCC de sucesso, qual seria a composição desta fórmula?	Elaborada
11. Você pode elencar os sentimentos gerados quando você percebe no estudante as características de um bom orientando?	Meurer et al. (2019)
12. Você pode elencar os sentimentos gerados quando o orientando não se mostra interessado no desenvolvimento do TCC ou ignora suas orientações?	
<b>Roteiro orientandos</b>	
1. Quais pontos profissionais e pessoais foram analisados inicialmente, antes de escolher o orientador?	Filho et al. (2004)
2. Quais são as características importantes em um bom orientador?	Viana e Veiga (2010)
3. Como a relação com o orientador pode ajudar no desenvolvimento do TCC?	Leite Filho (2004)
4. O que é necessário para melhorar a relação entre orientador e orientando durante a elaboração do trabalho?	Ferreira et al. (2009)
5. Na sua visão, uma relação de amizade entre professor e aluno pode afetar o desenvolvimento do TCC? Comente.	Ribeiro et al. (2005)
6. Como aconteciam os encontros para discussão do TCC?	Filho et al (2004)
7. Como você avalia sua evolução no decorrer dos encontros do TCC?	Elaborada
8. Quais desafios identificados por você podem impactar no processo de orientação?	Viana (2008)
9. Quais fatores externos à vida acadêmica podem impactar negativamente na elaboração do TCC?	Junior et al. (2018)
10. Você pode elencar os sentimentos gerados quando você percebe no professor características de um bom orientador?	Meurer et al. (2019)
11. Você pode elencar os sentimentos gerados quando o professor não se mostra interessado em ajudar no desenvolvimento do trabalho ou ignora suas solicitações?	

Fonte: Elaborada pelos autores.

Para as entrevistas, em relação às preocupações éticas e metodológicas, buscou-se: explicar as questões, quando de difícil compreensão; limitar a atuação do entrevistador para que os entrevistados se sentissem confortáveis para expressarem suas opiniões; agendar antecipadamente os dias e horários das entrevistas; garantir o sigilo, ocultando características e demais informações do entrevistado; disponibilizar previamente aos participantes o roteiro estabelecido, bem como o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE); e proporcionar liberdade para que os entrevistados sugerissem alguma alteração de falas nas transcrições. Além disso, vale registrar que as entrevistas foram gravadas, com a aprovação dos entrevistados, e transcritas em sua totalidade no intuito de garantir a fidedignidade dos relatos.

### 3.2 Coleta de dados

As entrevistas estruturadas foram realizadas com orientandos formados no ano de 2021 e orientadores do Departamento de Contabilidade de uma instituição de ensino superior da região Sul do Brasil. Foram convidados 11 orientadores e 14 orientandos, num total de 25, dos quais 11 aceitaram participar, sendo: seis orientadores e cinco orientandos, número considerado suficiente para alcançar a saturação das evidências.

Os participantes foram contatados, por meio de mensagens enviadas pelo aplicativo *Whatsapp*, para agendamento da data e horário das entrevistas via *Google Meet*. Após transcritas, as entrevistas foram enviadas por e-mail aos participantes para que pudessem modificar alguma resposta constrangedora, ou para complementarem as evidências, solicitando-se o retorno em seguida, da nova versão do documento aos entrevistadores. O tempo médio de duração das entrevistas foi de 17 minutos e o tempo total de transcrição foi de 48 horas.

Com o intuito de alcançar uma estrutura adequada para a entrevista e não gerar perguntas dúbias e de difícil compreensão, o roteiro foi analisado por uma professora externa à instituição e com experiência em estudos na área de ensino e pesquisa em Contabilidade. Além disso, realizou-se entrevista-teste, com um professor e um aluno a fim de aprimorar o protocolo metodológico. Desse modo, constatou-se que algumas perguntas poderiam trazer respostas similares, além de implicarem respostas curtas, pouco desenvolvidas e com interpretações ambíguas. Diante dessa constatação, modificou-se a maneira de abordar as perguntas durante a entrevista, solicitando-se alguns exemplos e relato de experiências vivenciadas no processo de elaboração do TCC; e, adicionalmente, foram excluídas as questões que poderiam se enquadrar na dubiedade citada.

### 3.3 Análise de dados

A análise das evidências deu-se por meio da análise de conteúdo, tendo as categorias emergido das similaridades das falas dos participantes. Para corporizar as representações sociais (Lefevre & Lefevre, 2014) relatadas pelos participantes acerca do processo de orientação, fez-se uso, também, do discurso do sujeito coletivo.

## 4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

### 4.1 Perfil dos entrevistados

As características dos entrevistados foram sintetizadas e apresentadas na Tabela 2.

**Tabela 2 – Perfil dos entrevistados**

Entrevistados	Orientadores	Orientandos
Faixa Etária	35 a 50 anos	22 a 30 anos
Gênero	50% Masculino 50% Feminino 0% Outros	20% Masculino 80% Feminino 0% Outros
Formação Acadêmica	25% Mestre em Contabilidade 25% Cursando doutorado 50% Doutorado (Contabilidade e Administração)	100% Bacharéis em Ciências Contábeis
Profissão	100% Professor	60% Assistente Contábil 20% Contador 20% Representante Comercial

Fonte: Dados da pesquisa.

Em termos sociodemográficos, os orientadores apresentam idades entre 35 e 50 anos, três são do gênero masculino e três do gênero feminino. Em relação à formação acadêmica, todos são bacharéis e mestres em Contabilidade. Um orientador está cursando o doutorado em Contabilidade e três já concluíram o doutorado, dois em Contabilidade e um em Administração.

Os orientandos entrevistados têm entre 22 e 30 anos, quatro são do gênero feminino e um do gênero masculino. Todos são bacharéis em Ciências Contábeis, um com formação adicional em Administração; e, em termos de profissão, três são assistentes contábeis, um contador e um representante comercial.

## 4.2 Análise das evidências coletadas

A Questão 1 foi elaborada visando abordar elementos analisados antes de aceitar uma orientação ou de escolher um orientador. Com isso, tanto os orientandos quanto os orientadores foram precisos em afirmar sobre a afinidade com o tema entre ambas as partes, conforme demonstrado na Figura 1.

**Figura 1 – Pontos analisados antes de aceitar uma orientação**

Orientadores	Orientandos
Para mim, atualmente, o que importa mesmo é a linha de pesquisa, que o aluno está trabalhando, é o mais relevante para mim hoje né..., mas por muito tempo eu orientei sem fazer nenhum tipo de distinção com relação a isso né, mas eu acho que é interessante você definir uma linha de pesquisa que você quer trabalhar, porque eu acho que você contribui mais na orientação. <b>(Orientador 6)</b>	Se orientador ele tinha algum conhecimento mais profundo sobre o tema do trabalho, se ele já participou de algum projeto em relação ao tema [...] <b>(Aluno 1)</b>  Eu e minha colega de trabalho, a gente procurou escolher um professor que tivesse mais voltado para a área que a gente queria escrever [...] <b>(Aluno3)</b>
[...]o ideal seria a linha de pesquisa, a disponibilidade do orientando em desenvolver a pesquisa, viabilidade da pesquisa, isso é fundamental também, se aquele tema é viável ou não. Como nós podemos analisar assim a questão da importância, da relevância para a contabilidade na atualidade. <b>(Orientador 2).</b>	Então, no meu caso, primeiramente, foi se o professor tinha afinidade ou não como assunto que era referente ao meu trabalho. <b>(Aluno 4)</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

Tais afirmações alinham-se às discussões de Leite Filho e Martins (2006) e Viana e Veiga (2010), que destacam ser a afinidade com a linha de pesquisa algo a ser analisado antes da escolha e um fator que pode interferir no andamento da pesquisa. Viana e Veiga (2010) ainda salientam sobre a dificuldade que os orientandos têm em se adequar à linha de pesquisa dos docentes, e que isso é um motivo de preocupação aos orientadores.

Quanto ao processo de escolha do tema dos orientandos (Questão 2), os professores entrevistados citaram que muitos alunos não possuem um tema definido para a elaboração do TCC e que, por conseguinte, sugerem que os orientandos pesquisem temas que lhes despertem interesse, dentro da linha de pesquisa do professor. Esse mesmo caso é ressaltado por Leite Filho e Martins (2006) e Viana e Veiga (2010). Os professores também expõem algumas pesquisas que podem ser realizadas e ajustam outras vertentes para os orientandos definirem o tema e dar início à pesquisa, conforme destacado pelo Orientador 6.

[...] meus orientandos, são poucos os que vêm com tema definido já. Daí, muitas vezes, a gente pega e orienta: 'Olha, que tipo você gosta mais? Da área gerencial? Gosta mais da área tributária? O que você gosta?'. Enfim, a gente pergunta, aí, daí a gente procura, como disse, procura atender a necessidade do aluno *(Orientador 6)*.

Em relação aos alunos que já trazem temas predefinidos aos orientadores, Cunha Junior et al. (2022) mencionam que, quando o aluno apresenta, desde o início, um tema, pode ser um erro levar adiante tal ideia, pois poderá deixá-lo restrito, privando-o de novos conteúdos, com melhores condições de serem resolvidos, ou até mesmo, assuntos que possuem mais bibliografias. Um dos professores entrevistados relata essa situação a seguir:

Por exemplo, eu já tive casos de alunos que eu sugeri o tema e o aluno queria outra coisa. Era relacionado à temática de pesquisa? Era, mas às vezes, era pela experiência de trabalho, às vezes a formação do aluno [...] *(Orientador 4)*.

Quanto à maneira como os professores organizam o processo de orientação (Questão 3), os orientadores foram unânimes ao quesito cronograma, sendo a maioria desenvolvido com reuniões semanais ou a cada quinzena.

A gente tem *padlet*, *material*, *as atividades são postadas via classroom*, e a gente segue um cronograma. Este cronograma, inicialmente, ele tem um lapso, né, de tempo, mas aí a gente vai adequando ele de acordo com o andamento da pesquisa *(Orientador 4)*.

Na Questão 2, roteiro dos orientandos, e na Questão 4, roteiro dos orientadores, indagou-se sobre as características de um bom orientador e de um bom orientando, respectivamente. Os orientandos citaram o comprometimento e a disponibilidade. Em contrapartida, os orientadores priorizaram a dedicação, vontade, autonomia e afinidade com o tema a ser pesquisado. Alguns orientadores citaram, ainda, a importância da leitura para o desenvolvimento do trabalho, além do foco e o respeito aos prazos. Nas falas expostas na Figura 2, apresentam-se essas e outras preferências.

Figura 2 – Características de um bom orientador/orientando

Orientador	Orientando
Então, não precisa o cara ser bom, mas precisa ter vontade de aprender, vontade de querer, e é fundamental o orientando saber ouvir, ouvir o professor, e o que orientador tem para falar e, a partir daí, desenvolver o trabalho. <b>(Orientador 2)</b> .	A organização, porque a gente precisava marcar né... as aulas remotas, os encontros remotos, então ele precisava ser organizado <b>(Aluno 3)</b>
[...]Ele tem que ser autodidata, bom orientando tem que ser autodidata, ou seja, ele não pode ficar só na dependência do professor orientador. Então ele tem que correr atrás, tem que pesquisar. E para que isso aconteça eu procuro ao máximo possível viabilizar o tema que o acadêmico a princípio escolhe[...]. <b>(Orientador 5)</b> .	A criatividade eu acho que foi essencial. Porque a gente teve alguns desafios durante nosso trabalho, e, se nossa orientadora não fosse criativa, a gente teria se saído muito mal. <b>(Aluno 4)</b>
Eu acho que a proatividade, porque, como eu falei, eu tenho como perfil não ficar cobrando, eu estabeleço um cronograma e o aluno vai ter que ir cumprindo aquele cronograma. <b>(Orientador 6)</b> .	

Fonte: Dados de pesquisa.

Referente ao fácil acesso ao orientador, Leite Filho e Martins (2006) afirmam que esta é uma característica facilitadora da relação orientador-orientando, corroborando a pesquisa de Machado et al. (2018). Já Rodrigues et al. (2007), Viana e Veiga (2010) e Machado et al. (2018) indicam a proatividade como ponto importante no processo de desenvolvimento da dissertação e como algo a ser estimulado pelo orientador, respectivamente. Viana (2008) ressalta que essa característica é nata em alguns discentes, enquanto em outros deve ser trabalhada. Paloschi (2013) também cita a autonomia como algo a ser dosado para não ser tratado como abandono, indo ao encontro do que observam Viana e Veiga (2010) ao definirem que autonomia não significa deixar o aluno sem orientação.

No decorrer das entrevistas, foram averiguadas questões sobre a relação entre ambas as partes. Na Questão 3, roteiro dos alunos, foi indagado sobre como a relação poderia interferir no desenvolvimento da pesquisa. Por parte dos alunos, foi enaltecida a facilidade para desenvolver suas ideias com melhor fluidez e simplicidade, além de ser a base de tudo, podendo refletir positiva ou negativamente, ocasionando até a desistência, caso não obtenha êxito. O relato do Aluno 5 esclarece elementos acerca da relação criada:

Comigo foi o seguinte, ela, meio que me deu um norte primeiro, né... porque eu não fazia a mínima ideia. Eu fazia, por exemplo, um capítulo do meu trabalho e mandava para ela, daí ela corrigia esse capítulo, mandava o que eu poderia mudar, alterar, me mandava novamente *(Aluno 5)*.

Aos entrevistados foi perguntado sobre como melhorar a relação entre as partes (Questão 4 e 6 do roteiro dos orientadores e orientandos, respectivamente). Os orientadores falaram sobre estabelecer uma relação pautada no respeito entre as partes, indo ao encontro da pesquisa de Leite Filho e Martins (2008), que destaca o respeito e o fato de o relacionamento ser franco e transparente facilita a relação entre ambas as partes. O fator interesse pelo assunto também é decisivo, em acordo até mesmo com a questão da similaridade da linha de pesquisa.

Na Figura 3, exemplifica-se a questão da confiança, citada por orientadores e orientandos, resultado, ao mesmo tempo, conferido por Leite Filho e Martins (2004).

Complementando, outros resultados encontrados apontaram a interação social, com encontros presenciais mais proveitosos e a disponibilidade de horário. Esses mesmos pontos foram encontrados nas pesquisas de Leite Filho (2004) e Leite Filho e Martins (2006), ressaltando a acessibilidade como um ponto facilitador, e a falta de disponibilidade dos orientadores para com as orientações, respectivamente.

**Figura 3 – A boa relação entre o orientador-orientando**

Orientador	Orientando
São várias coisas, mas eu acho que respeito é o ponto principal. A partir daí a gente vai firmando essa relação. Eu acho que é isso, se você respeitar o acadêmico, ele, necessariamente, vai corresponder. O respeito ultrapassa a condição de orientador – orientando. <b>(Orientador 3)</b>	Eu acho que a confiança que você não pode se desesperar logo já no início né... orientador ele tem experiência com isso então você tem que confiar nele. <b>(Aluno 1)</b>
[...] tentar estabelecer essa conversa essa confiança né, com o acadêmico porque se ele não tiver a confiança de que você tá contribuindo para o trabalho dele ou tá auxiliando para que ele atinja o objetivo dele[...]. <b>(Orientador 6)</b>	[...] ela foi uma das pessoas que mais achei que tivesse disponibilidade, <u>mas mesmo assim</u> ela não tinha tanto né... porque a vida de todo mundo é corrida, mas acho que a principal coisa que ajudaria isso seria dar mais atenção mesmo. <b>(Aluno 5)</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

Questionou-se, também, sobre se a amizade entre o orientando e o orientador afeta a relação e a elaboração do trabalho (Questão 7 no roteiro dos orientadores e Questão 5 no roteiro dos orientandos). As falas mais frequentes dos orientandos indicaram que a ajuda afeta positivamente, pois conduz a um relacionamento mais aberto e a uma maior atenção. Esses achados ecoam nas evidências apresentadas nas pesquisas de Viana (2008) e Meurer et al. (2020), as quais demonstraram que a boa relação é importante para conhecer as limitações do orientando e para fortalecer e amadurecer o acadêmico, respectivamente.

Outra resposta obtida referiu que “pode influenciar tanto positiva quanto negativamente”, pois, de acordo com alguns alunos, pode acontecer quando o aluno é “folgado” e o professor é muito “amigão”, fato este também observado por Viana (2008), o qual lembra que amizade não significa falta de cobrança. Do mesmo modo, Paloschi (2013) destaca que a amizade se entrelaça com o profissionalismo.

Já os orientadores destacaram a necessidade de estabelecer um limite nessa relação. Para Viana e Veiga (2010), o bom relacionamento com o orientador é essencial para a conclusão do trabalho; e, de acordo com Meurer et al. (2020), o fortalecimento e amadurecimento do acadêmico aumentam com uma boa relação com seu orientador. Lowman (2004) também enfatiza que o relacionamento interpessoal é especialmente importante para o sucesso do aluno, e que os professores devem buscar interagir com os alunos de forma a aumentar sua motivação, seu prazer e o aprendizado autônomo. Por fim, alguns orientadores citaram que a amizade pode, de algum modo, afetar na avaliação final, conforme se pode observar nas falas apresentadas na Figura 4.

**Figura 4 – O impacto da relação de amizade entre orientador-orientando**

Orientador	Orientando
Eu acho que não afeta o desenvolvimento do TCC, eu acho que afeta o problema da avaliação né! É mais impactante porque se você tem uma relação mais próxima com um aluno, no momento da avaliação se porventura o trabalho não estiver bom ou se tiver algum erro no trabalho e isso provavelmente vai ser apontado na banca [...] <b>(Orientador 6)</b>	Acho que pode afetar para o bem né! Não para o mal, para o bem principalmente. Principalmente pelo fato da atenção né [...] <b>(Aluno 5)</b>
	Podé sim, eu, na minha opinião tem que ter o equilíbrio! A gente não pode ser assim tão amigo, tão íntimo, porque isso vai acabar fazendo com que orientador talvez não possa assim puxar tanto a orelha da gente [...] <b>(Aluno 4)</b>

Fonte: Dados de pesquisa.

Aos orientandos foi indagado sobre os encontros, Questão 6 e Questão 7 do roteiro, perguntando como ocorreram e como deu-se a evolução do trabalho após essas reuniões. Observa-se que todos os encontros ocorreram por meio da plataforma *online Google Meet*, quando se tratava de reuniões; mas, para contatos mais recorrentes e esclarecimento de dúvidas, foi utilizado o aplicativo *WhatsApp*; e, para envio de documentos e demais contatos, foi utilizado o *e-mail*. Esse modo de atendimento/orientação é explicado/justificado pelo período de pandemia pelo qual todos acabaram passando. Nesse sentido ainda, foi ratificado por alguns alunos o fato de isso ter dificultado muito o processo de elaboração e contato.

Sobre as evoluções, todos os alunos entrevistados relataram que ela foi positiva na medida em que os encontros iam acontecendo. Alguns alunos ainda comentaram sobre a tranquilidade sentida após cada encontro e que acabaram evoluindo 100%, já que não tinham muita noção no início do processo.



[...] a gente demorou, assim, para pegar no ‘tranco’ e então, o trabalho para, como ele ficou no final, ele evoluiu assim 100%, porque a gente tinha muita dificuldade em escrever [...]. (Aluno 4).

A evolução foi ‘brutal’ né cara! No começo eu não entendia, não sabia nem fazer a introdução ali, né! [...], terceiro mês, a gente começou a desenvolver mesmo, o trabalho, eu senti que, praticamente, no final estava fazendo quase tudo sozinho, né. (Aluno 5).

Na Questão 8 de ambos os roteiros, os entrevistados foram indagados sobre os desafios existentes na relação entre orientador e orientando, que podem impactar no processo de orientação. Os orientandos citaram o distanciamento social, que impossibilitou também acesso a determinadas metodologias de coleta de dados, por conta do período de pandemia. Tal relato se alinha ao apresentado no estudo de Leite Filho e Martins (2006), o qual demonstrou que a distância, o estar longe do outro, gera solidão e insegurança nos orientandos, sendo, portanto, a proximidade um facilitador no processo.

A perda de foco, envolvendo questões familiares e de lazer, impactou de modo negativo. Semelhantemente, Cunha Junior et al. (2022) apontaram que a família pode influenciar na elaboração do trabalho. Um orientando relatou que a ausência de suporte, por parte do orientador, pode até levar à desistência, alinhando-se ao estudo de Meurer et al. (2020), o qual apontou que um distanciamento na relação orientador-orientando pode ser uma barreira na orientação.

Nesse quesito, os orientadores, por sua vez, citaram diversos fatores: a disponibilidade; o prazo para entrega; determinados regulamentos da universidade; e, até mesmo, o desafio em manter o aluno motivado. Em estudos desenvolvidos, Viana e Veiga (2010) comentam sobre a falta de tempo, isto é, o curto espaço de tempo que alguns orientadores têm para cumprir com todos os afazeres da orientação. Nas entrevistas com os orientadores, algumas características desafiadoras também citadas foram a teimosia e a falta de compreensão, ressaltando que alguns orientandos não entendem o ponto de vista do professor. O Orientador 5 salientou, ainda, a falta de trabalhos científicos, que estimulem a escrita nos alunos, conforme exemplificado e exposto na Figura 5.

**Figura 5 – Desafios existentes na relação orientando-orientador**

Orientador	Orientando
[...] os orientandos chegam para desenvolver o trabalho de conclusão de curso e eles não tiveram uma preparação adequada para desenvolver o seu trabalho. Então, o principal desafio hoje é justamente preparar o aluno. (Orientador 5).	[..] pandemia né, que dificultou tanto o contato com orientador, quanto até mesmo a busca. Assim, o nosso TCC, ele era para ser feito com entrevistas, só que nenhuma das pessoas que a gente... queria entrevistar topou de poder fazer tudo online [...] (Aluno 4).
Eu acho que o maior desafio talvez seja manter o aluno motivado porque o trabalho de conclusão de curso é exaustivo, [...]. Tentar manter o aluno motivado para que ele continue se esforçando né. (Orientador 6).	

Fonte: Dados da pesquisa.

A Questão 9 de ambos os roteiros tratava sobre os desafios externos que podem impactar na elaboração do trabalho. O Aluno 2 salientou a possibilidade de desenvolver algum tipo de doença, como depressão, ratificando o encontrado nos estudos de Viana (2008), os quais relatam que fatores relacionados à saúde também podem impactar na elaboração. Outros fatores citados pelos orientandos foram o estado emocional, as redes sociais e a vida social. Nesse sentido, um orientando, para fortalecer a questão família no desenvolvimento do Trabalho de Conclusão de Curso, citou, ainda, um exemplo:

Teve até um colega que chegou a desistir do curso, porque ele tentava assistir às aulas online e se dedicar ao TCC e ele falava que a mãe e o pai dele não entendiam que ele estava em aula, daí eles entravam no quarto, queriam conversar e daí ele teve que acabar desistindo, porque ele não conseguia prestar atenção (Aluno 3).

Especificamente aos orientadores, questionou-se sobre alguma fórmula para um TCC ser bem-sucedido (Questão 10). Para os docentes, nesse caso, é fundamental que o trabalho seja atual, com estrutura e embasamento teórico adequados, aspectos esses citados também por Leite Filho e Martins (2004), além de observar metodologia bem colocada, juntamente com a utilização de boas ferramentas de análise. Somando e esses fatores, os orientadores destacaram características, como dedicação, revisão da literatura e foco por parte dos orientandos.

Os orientadores ainda relataram sobre a necessidade de que seja um trabalho que agregue algo à sociedade, à profissão, aos acadêmicos e professores como um todo. O Orientador 5 destacou a necessidade de o orientando desenvolver um bom trabalho para a própria realização pessoal e acadêmica, e não somente para cumprir uma burocracia do curso.

Questionou-se também (Questão 10, roteiro orientandos, e Questão 11, roteiro orientadores) sobre os sentimentos

gerados quando o orientador ou o orientando apresentam as características de um bom orientador/orientando. Com esse questionamento, obteve-se como mais citado, entre ambos os entrevistados, o sentimento de alívio, seguido por confiança e realização (Aluno 1), gratidão e satisfação (Aluno 2), confirmando os achados da pesquisa de Meurer et al. (2020), a qual apresentou a satisfação, juntamente com a confiança, sendo percebida já na fase de desenvolvimento do referencial teórico.

Alívio, gratidão também, né! E acho que satisfação mesmo de... de ter encontrado um bom orientador, mas acredito que alívio é o maior, porque não é fácil desenvolver o trabalho (Aluno 2).

É um alívio, né cara! Porque eu comecei meu TCC adiantado justamente por isso, né, porque eu já sabia que era um trabalho grande, extenso para fazer, eu já busquei orientador antes (Aluno 5).

O Aluno 3 destacou que o fato de o seu orientador ser organizado e competente gerou tranquilidade em saber que o trabalho estaria bom, confirmando, assim, o que se encontrou na pesquisa feita por Leite Filho e Martins (2004), isto é, a qualidade da orientação gera segurança no desenvolvimento do trabalho.

Os orientadores, por seu turno, descreveram sentimentos de orgulho, gratificação e felicidade. A sensação de dever cumprido foi destacada pelo Orientador 6, ao afirmar que o aluno já passou por um processo de construção do seu conhecimento desde o início do seu aprendizado, e, quando se vê que ele chegou em condições de desenvolver um trabalho bom, a sensação é de que o curso cumpriu com o seu papel.

Nas questões seguintes (11, roteiro dos orientandos, e 12, roteiro dos orientadores), os entrevistados foram indagados sobre os sentimentos gerados quando o professor ou o aluno não se mostra um bom orientador/orientando. Na resposta dos orientandos, o sentimento de desespero foi o mais comentado, podendo ser explicado pelo fato de o orientador representar o pilar na construção desse trabalho e pela importância que o orientador traz no seu desenvolvimento, sendo assim, se ele não cumpre com o seu papel, o orientando acaba ficando “sem ter para onde correr”.

Outros sentimentos citados foram a decepção, a raiva, a frustração – relatadas também na pesquisa de Cunha Junior et al. (2022) –, a impotência e o abandono. Esse ponto corrobora a pesquisa de Paloschi (2013), a qual esclarece que a insegurança por parte dos alunos pode ser explicada pela expectativa criada perante o orientador, e que, muitas vezes, não é correspondida, como apontado pelo Aluno 4 “[...] até que ponto é culpa só do orientando, né... porque tem todo esse sentimento de frustração por não ser correspondida pelo orientador”. Na Figura 6, apresentam-se algumas dessas percepções apontadas pelos entrevistados.

**Figura 6 – Sentimentos gerados na orientação**

Orientador	Orientando
Frustração, indignação, né... porque acaba sendo um descaso pelo orientador, né, porque o orientador, também, ele trabalha, não é fácil de orientar um trabalho. Quando nós falamos orientar, você sente ali naquela reuniãozinha de uma hora, não é só aquela reuniãozinha de uma hora. (Orientador 2).	[...] sem dúvidas o desespero porque se o orientador não consegue te ajudar, acaba gerando um desespero porque você tem noção que você vai ter que se virar meio que sozinho né [...] (Aluno 1).
Eu sinto uma incapacidade, sabe? Assim, uma questão de... sinto incapaz, até mesmo incompetente, porque, no meu caso, posso falar no meu caso, especificamente, eu... eu procuro, eu me dedico, eu me entrego realmente, né, para cada... para cada trabalho, para cada orientando. (Orientador 5).	[...] porque você pensa “já é difícil achar um orientador né” daí esse cara já não quer orientar, o que eu queria não quer, daí você fica “nossa eu vou para cima de quem agora”, aí você fica meio que no desespero querendo buscar qualquer professor até você achar um perfeito né [...] (Aluno 5).

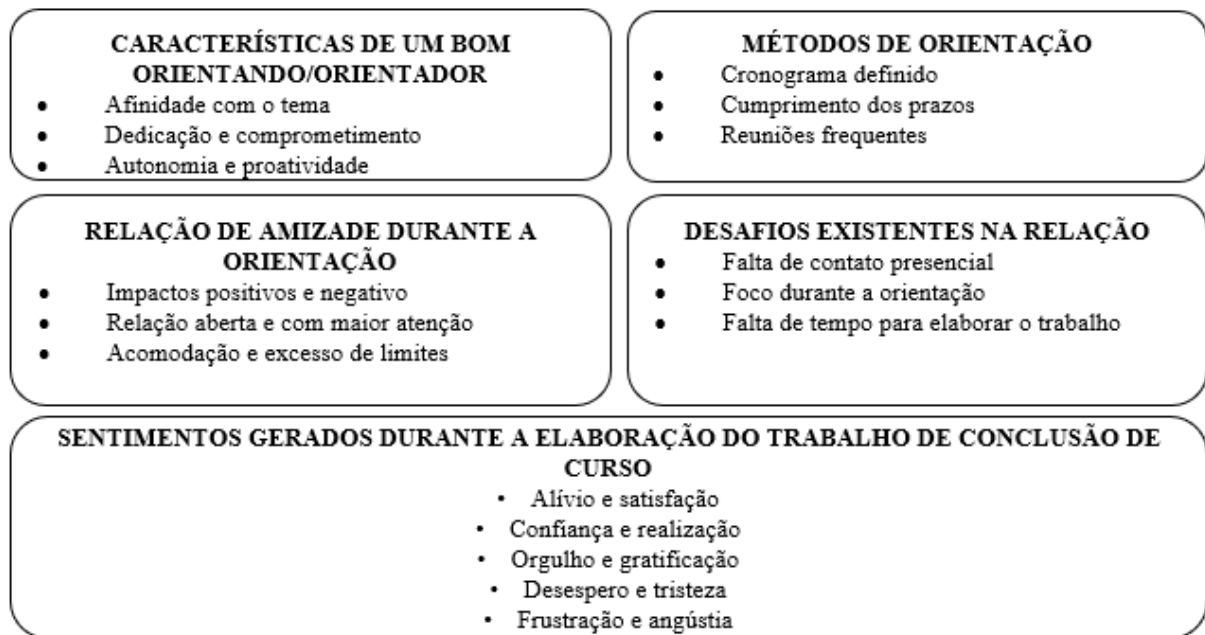
Fonte: Dados da pesquisa.

Os sentimentos citados entre os orientadores, por sua vez, foram de frustração e angústia, ambas corroborando os resultados de Cunha Junior et al. (2022); tristeza e a sensação de impotência devido à relação entre o esforço dos orientadores e a falta de vontade do orientando foram sentimentos também relatados.

### 4.3 Síntese das evidências

A partir das entrevistas que permitiram a coleta das evidências coletadas, foi elaborada uma síntese das características ideais e dos sentimentos percebidos pelos orientandos e orientadores. Além das características, foram apontadas, pelos entrevistados, ações e métodos que podem ser empregados, visando tornar mais efetivo o processo de interação entre orientador e orientando (Figura 7).

Figura 7 – Características percebidas pelos orientandos e orientadores



Fonte: Elaborada pelos autores.

As evidências coletadas permitiram sintetizar características do que define um orientador e orientando ideal; quais sentimentos são gerados durante a orientação; e quais elementos conduzem a um processo exitoso. Nota-se que parte desses aspectos se alinha com a literatura que versa sobre a temática.

Desse modo, os resultados obtidos refletem a ideia proposta por Lowman (2004) de que o processo ensino-aprendizagem é otimizado quando há estímulo intelectual e relacionamento interpessoal favorável. Conforme apresentado nos relatos dos entrevistados, o processo de orientação do TCC vai além do suporte técnico oferecido pelo orientador; são necessárias também certas características tanto do orientador como do orientado, que favoreçam uma relação interpessoal positiva para o sucesso da orientação.

Quanto aos sentimentos, observou-se o potencial da relação de orientação em gerar sentimentos positivos e negativos, tanto no orientador como no orientando. Isso acontece, conforme justifica Lowman (2004), porque o ambiente de ensino é uma arena interpessoal carregada de emoção, em que alunos e professores reagem emocionalmente aos acontecimentos inerentes ao processo de aprendizagem. Nessa lógica, Lowman (2004) cita a necessidade de desenvolver habilidades interpessoais do professor, destacando que ele deve ser capaz de proporcionar emoções positivas nos alunos e evitar as emoções negativas, que possam comprometer a motivação do aluno.

Nessa mesma linha, estudos de Meurer et al. (2020) evidenciaram que a falta de atenção do orientador, no decorrer do processo de orientação, tende a prejudicar a qualidade da pesquisa e gerar estados emocionais negativos no orientando, fato que foi ratificado nessa preocupação comentada pelos alunos.

Em relação a como organizar o processo de construção da pesquisa, Viana e Veiga (2010) mostraram que definir leituras, demarcar prazos e a periodicidade dos encontros auxiliam a nortear o trabalho e estabelecer o que se espera de ambas as partes. A organização do cronograma de trabalho, as revisões por parte dos orientadores e a disponibilidade de tempo para atendimento também contribuem para o sucesso desse processo (Viana & Veiga, 2010). Especialmente no que concerne à falta de tempo, Leite Filho e Martins (2006) e Cunha Junior et al. (2022) apontam que esse é um item que traz mais dificuldade às duas partes, e que os fatores externos interferem em mais de 90% dos sentimentos vivenciados na elaboração da pesquisa.

Observar esses elementos para planejar um processo de orientação alinhado às expectativas de ambas as partes é fundamental, à medida que a relação orientador-orientando desperta sentimentos derivados do cumprimento ou das frustrações das expectativas previamente definidas. Meurer et al. (2020) e Cunha Junior et al. (2022) destacam que a narrativa de sentimentos como a sensação de abandono, a frustração e a angústia predominam nos relatos dos atores deste processo.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa caracteriza-se como inovadora ao compreender as características ideais e os sentimentos relatados pelos orientadores e orientandos durante o processo de elaboração do TCC, tendo os achados revelado que a delimita-

ção dos direitos e deveres de ambos precisa ser acordada e respeitada para o êxito do trabalho. A escolha de uma linha de pesquisa em que o orientador possua afinidade resulta em um bom desenvolvimento do trabalho, assim como, a disponibilidade, a dedicação e o cumprimento devido dos prazos. A relação de amizade durante o processo de orientação também pode fortalecer o bom desenvolvimento do TCC, desde que haja limites estabelecidos por ambas as partes.

O alinhamento da relação entre orientando e orientador gera sentimentos de alívio, satisfação e sensação de dever cumprido, podendo contribuir para um trabalho harmonioso e de sucesso. Por outro lado, os conflitos de interesses durante o processo de orientação geram sentimentos de tristeza, frustração, indignação e tende a resultar em abandono ou perda de interesse no desenvolvimento do trabalho de conclusão de curso.

Diferentes implicações derivam desses achados. Desse modo, aconselha-se que, logo nos primeiros anos de graduação, os estudantes sejam conscientizados acerca da importância de desenvolver pesquisas científicas. Em complemento, o estímulo da disciplina e do compromisso com o TCC é algo que deve ser bem trabalhado com os discentes. Sob a perspectiva dos orientadores, estabelecer um cronograma de orientações e atribuir carga horária oficial para essas tarefas são caminhos institucionais que podem ser adotados, a fim de fomentar o êxito desse processo. Em um período de relações conturbadas, observar e respeitar elementos interpessoais na relação orientador-orientando apresenta-se como um fator a ser valorizado pelas instituições de ensino. Nesse contexto, as coordenações dos cursos podem desenvolver *wokshops* acerca da importância e dos efeitos da relação orientador-orientando.

Devido a sua característica qualitativa, os achados desta pesquisa limitam-se a uma instituição de ensino. Estudos posteriores podem, nesse sentido, instigar pesquisas que enriqueçam o conhecimento sobre o tema, abordando diferentes instituições e comparando diferentes cursos. Além disso, conduzir investigações com egressos, a fim de identificar dificuldades no processo de elaboração do TCC, constitui também uma oportunidade de pesquisa.

## REFERÊNCIAS

- Alves, V. M., Espindola, I. C. P., & Bianchetti, L. (2012). A relação orientador-orientando na Pós-graduação *stricto sensu* no Brasil: a autonomia dos discentes em discussão. *Revista Educação em Questão*, 43(29).
- Cunha Junior, C. A. da, Ihlenfeldt, E. L., Toro, P. E. Z., & Colauto, R. D. (2022). Representações sociais de emoções e sentimentos na elaboração de trabalho de conclusão de curso. *Revista de Contabilidade e Controladoria (RC&C)*, 14(1). <http://dx.doi.org/10.5380/rcc.v14i1.81116>
- Armstrong, S. J. (2004). The impact of supervisors' cognitive styles on the quality of research supervision in management education. *British Journal of Educational Psychology*, 74(4), 599-616. 2004. <http://dx.doi.org/10.1348/0007099042376436>
- Bock, A, Furtado, O, & Teixeira, M. L. (2008). *Psicologias: Uma introdução ao estudo da psicologia*. 14ª. ed. São Paulo: Saraiva.
- Damásio, A. (2000). *O mistério da consciência, do corpo e das emoções ao conhecimento de si*. São Paulo: Schwarcz.
- Falaster, C., Ferreira, M. P., & Gouvea, D. M. R. De. (2017). O efeito da publicação científica do orientador na publicação dos seus orientados. *Revista de Administração Contemporânea*, 21(4), 458-480. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2017160118>
- Ferreira, L. M., Furtado, F., & Silveira, T. S. (2009). Advisor-advisee relationship. The multiplier knowledge. *Acta Cirúrgica Brasileira*, 24(3), 170-172, jun. 2009. <https://doi.org/10.1590/S0102-86502009000300001>
- Hamid, Z., & Shah, S. A. (2018). Exploration of the Interactions between Supervisors and their Research Scholars at University of Kashmir. *International Journal of Movement Education and Social Science*, 7(2), 320-325.
- Ledoux, J. (2007). Unconscious and conscious contributions to the emotions and cognitive aspects of emotions: a comment on Scherer's view of what an emotion is. *Social Science Information*, 46(3). <https://doi.org/10.1177/05390184070460030105>
- Lefevre, F., & Lefevre, A. M. C. (2014). Discurso do sujeito coletivo: Representações sociais e intervenções comunicativas. *Texto Contexto Enfermagem*, 23(2), 502-507.
- Leite Filho, G. A. (2004). *A relação orientador-orientando e suas influências no processo de elaboração de teses e dissertações dos programas de pós-graduação em contabilidade na cidade de São Paulo*. Dissertação de Mestrado em Ciências Contábeis (Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade de São Paulo). Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.
- Leite Filho, G. A., & Martins, G. de A. (2006). Relação orientador-orientando e suas influências na elaboração de teses e dissertações. *Revista de Administração de Empresas*, 46, 99-109. <https://doi.org/10.1590/S0034-75902006000500008>
- Lopes, E. F. B. et al. (2020). A relação entre orientador e orientando no processo de produção científica. *Brazilian Journal of Development*, 6(1), 3854-3868.
- Lowman, J. (2004). *Dominando as técnicas de ensino*. São Paulo: Atlas.
- Machado, D. P., Tonin, J. M. F., & Clemente, A. (2018). Orientador e orientando ideais: similaridades e dissimilaridades na percepção de professores e alunos. *Revista Contemporânea de Contabilidade*, 15(35), 32-47. <https://doi.org/10.5007/2175-8069.2018v-15n35p32>
- Mahoney, A. A., & Almeida, L. R. de. (2005). Afetividade e processo ensino-aprendizagem: contribuições de Henri Wallon. *Psicologia da Educação*, 20(1), 11-30.

- Mailhiot, G. B. (1976). *Dinâmica e gênese dos grupos*. 3. ed. São Paulo: Livraria Duas Cidades.
- Meurer, A. M., Sousa, R. C. Da S., Costa, F., & Colauto, R. D. (2020). Sentimentos percebidos pelos orientandos nas fases de orientação das dissertações em contabilidade. *Revista Contabilidade & Finanças*, 32(85), 158-173. <https://doi.org/10.1590/1808-057x202010550>
- Nobrega, M. H. (2018). Advisers and their Students in the 21st Century: challenges for the graduate programs. *Educação e Realidade*, 43(3), 1055-1076. <https://doi.org/10.1590/2175-623674407>
- Polster, E., & Polster, M. (2001). *Gestalt-terapia integrada*. São Paulo: Summus.
- Oliveira, A. S. (2006). *Relação Orientador-Orientando e a Teoria das Relações Interpessoais de Robert Hinde*. Dissertação Mestrado em Educação (Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade Católica de Brasília), Brasília, DF, Brazil. p.130.
- Paloschi, K. T. B. (2013) *Relação orientador-orientando: a percepção de alunos de graduação em Ciências Contábeis*. Recuperado de <https://bdm.unb.br/handle/10483/12415>.
- Reeve, J. (2006). *Motivação e emoção*. Rio de Janeiro: LTC.
- Rodrigues Jr, J. F., Fleith, D. S., & Alves, K. M. B. A. (2007). Dissertação de mestrado: um estudo sobre as interações entre o orientador e o orientando com base em incidentes críticos. *Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos*, 74(177). <https://doi.org/10.24109/2176-6681.rbep.74i177.1205>
- Viana, C. M. Q. Q. (2008). A relação orientador-orientando na pós-graduação *stricto sensu*. *Linhas Críticas*, 14(26), 93-109. <https://doi.org/10.26512/lc.v14i26.3430>
- Viana, C. M. Q. Q., & Veiga, I. P. A. (2010). O diálogo acadêmico entre orientadores e orientandos. *Educação*, 33(3).

# CUSTEIO POR ABSORÇÃO INTEGRADO A UNIDADE DE ESFORÇO DE PRODUÇÃO (UEP): ESTUDO EM UMA EMPRESA DE MASSAS E BISCOITOS

## ABSORPTION COSTING INTEGRATED INTO THE PRODUCTION EFFORT UNIT (UEP): STUDY IN A PASTA AND BISCUITS COMPANY

O artigo foi aprovado e apresentado no 4º Congresso UFU de Contabilidade, realizado de 21/10 a 22/10 de 2021, em formato on-line.

### RESUMO

A obtenção de informações tempestivas, relevantes e que reflitam, financeira e operacionalmente, a realidade produtiva é um grande desafio contemporâneo para as empresas, assim, cada método de custeio visa atender necessidades informacionais distintas, com foco em informações contábil, fiscal, gerencial ou operacional. Este estudo tem como objetivo investigar a percepção dos gestores de empresa quanto à qualidade das informações sobre custos, em decorrência do uso associado dos métodos de custeio por absorção e unidade de esforço de produção (UEP). Para tanto, utilizou-se de pesquisa descritiva, análise documental e entrevistas semiestruturadas com os gestores das áreas de controladoria e produção na maior empresa de massas e biscoitos do Brasil. Os resultados indicaram que o método de custeio por unidade de esforço de produção (UEP), quando utilizado de forma adequada e em conformidade com suas finalidades, melhora a qualidade das informações de custos e seu uso associado ao método de custeio por absorção proporciona maior relevância e confiabilidade na utilização destas informações, tais como, melhorar entendimento do reflexo econômico-financeiro dos indicadores de eficiência e produtividade e, principalmente, na comparação entre linhas de produção e unidades de negócios que direciona os esforços e de gastos na produção, possibilitando análises mais aprofundadas e maior possibilidade de verificação das informações tornando todo o sistema decisório mais robusto e confiável.

**Palavras-chave:** UEP; Custeio por absorção; Qualidade informação gerencial.

### ABSTRACT

Obtaining timely, relevant information that reflects, financially and operationally, the productive reality is a major contemporary challenge for companies, therefore, each costing method aims to meet different informational needs, focusing on accounting, fiscal, managerial or operational information. This study aims to investigate the perception of company managers regarding the quality of information about costs, due to the associated use of absorption costing and production effort unit (UEP) methods. To this end, descriptive research, document analysis and semi-structured interviews were used with managers in the controlling and production areas of the largest pasta and biscuit company in Brazil. The results indicated that the costing method per unit of production effort (UEP), when used appropriately and in accordance with its purposes, improves the quality of cost information and its use associated with the absorption costing method provides greater relevance and reliability in the use of this information, such as improving understanding of the economic-financial reflection of efficiency and productivity indicators and, mainly, in the comparison between production lines and business units that directs efforts and expenses in production, enabling more detailed analysis. in-depth and greater possibility of verifying information, making the entire decision-making system more robust and reliable.

**Keywords:** UEP; Absorption costing; Quality management information.

### Francisca Luciana Nepomuceno

Mestre em Administração de Empresas (UNIFOR). Consultora empresarial. E-mail: [lunepomuceno@gmail.com](mailto:lunepomuceno@gmail.com). <http://lattes.cnpq.br/1696580326846189>. <https://orcid.org/0000-0003-4843-9365>

### Paulo Roberto de Carvalho Nunes

Doutorado em Administração de empresas (UNIFOR). Mestre em Administração e Controladoria (UFC). Professor do Mestrado Profissional de Administração de Empresas (UNIFOR). E-mail: [prnunes@unifor.br](mailto:prnunes@unifor.br). <http://lattes.cnpq.br/9728214526619758>. <https://orcid.org/0000-0003-1424-4455>

### Rubens Carlos Rodrigues

Doutorado em Administração de empresas (UNIFOR). Servidor Público Federal (UFC). E-mail: [rubenscarlos@fisica.ufc.br](mailto:rubenscarlos@fisica.ufc.br). <http://lattes.cnpq.br/3934775404785554>. <https://orcid.org/0000-0001-7563-6183>

## 1. INTRODUÇÃO

A evolução tecnológica, o surgimento de novos modelos de negócios e o grau de complexidade das estruturas de produção são fatores determinantes no montante dos custos (Silva, Abade, Fehr, Borinelli, & Rocha, 2016), sendo, a maior parte desses, indiretos, invalidando as bases de rateios, pois distorce a apuração do custo e as informações geradas para a tomada de decisão (Bornia, 2010; Kaplan & Cooper, 1998).

A informação útil é aquela que atende as necessidades dos gestores, conforme as áreas de atuação, envolvendo variáveis das mais diversas modalidades e concatenadas à realidade, interna e externa, da organização (Guerreiro, 1989; Lugoboni *et al.*, 2018). Nesta pesquisa, será abordada no sentido de utilização das informações de custos, pois, para a empresa ser eficiente na gestão de seus recursos faz-se necessário, além de outros fatores, que as pessoas envolvidas nos processos organizacionais tenham disponíveis informações que balizarão suas avaliações, previsões, julgamentos e decisões (Provenzano, Souza & Gomes 2021).

Os métodos de custeios referem-se às diversas alternativas sobre quais elementos serem computados na apuração do custo dos produtos ou serviços, sendo fundamental que o gestor conheça e entenda as várias alternativas para calcular o custo, pois lhe permitirá identificar as circunstâncias que melhor atendam sua necessidade informacional para a tomada de decisão (Martins & Rocha, 2015).

Diante dessa nova realidade, emerge a necessidade de métodos de custeios mais avançados que permitam uma maior confiabilidade e tempestividade nas informações oriundas do sistema de custos (Martins & Nascimento, 2016; Migliorini, 2012), possibilitando decisões gerenciais mais eficientes visando tornar a empresa mais competitiva (Lugoboni *et al.*, 2018). Tal vantagem competitiva está relacionada diretamente também à sua habilidade de estruturar sua cadeia de valor (Silva *et al.*, 2016), posicionar-se estrategicamente, alinhado à realidade do seu negócio e gerir de forma eficaz os fatores que direcionam os custos (Melo & Leone, 2015).

A obtenção de informações claras, relevantes e que reflitam, financeira e operacionalmente, a realidade produtiva é um grande desafio para as empresas na atualidade (Provenzano, Souza, & Gomes, 2021). Cada método de custeio visa atender necessidades informacionais distintas, ou seja, foco em informações contábil, fiscal, gerencial ou operacional (Hansen & Mowen, 2003). Destarte, não há um método de custeio que atenda todas as demandas informacionais de custos de maneira integral, havendo uma tendência das empresas em adotarem a associação de métodos de custeio para maximizar a qualidade da informação de custos e sua utilidade nos processos decisórios (Wernke, Junges, & Zanin, 2019).

A legislação contábil brasileira, concernente às normas de Contabilidade aplicáveis à mensuração dos custos, estabelece, entre vários aspectos, a obrigatoriedade de alocar integralmente os recursos financeiros empregados no processo de transformação de matérias-primas aos produtos e serviços produzidos no respectivo período. Nesse cenário, tradicionalmente no contexto empresarial brasileiro, o método de custeio por absorção, devido à sua familiaridade, tem sido o mais difundido e adotado (Zanin *et al.*, 2019). No entanto, esse método ao alocar os custos fixos, por meio de critérios arbitrários de rateio, em vez de rastrear a efetiva utilização dos recursos no processo produtivo, pode acarretar distorções nas informações contábeis, podendo levar a decisões gerenciais equivocadas, como a fixação de preços de produtos com base em custos que não refletem a realidade (Fontoura, 2013).

No tocante às áreas administrativa e comercial, Kliemann Neto (1995), Souza e Diehl (2009) e Wernke (2005) argumentam que o método de custeio por unidade de esforço de produção (UEP) propicia informações referentes à lucratividade e rentabilidade dos produtos, composição do preço dos produtos, margem de contribuição, indicadores de desempenho dos gestores, análise da viabilidade de aquisição de novos equipamentos, revisão de quadro de pessoal, detalhamento da formação de custos dos produtos, dentre outras.

Deste modo, métodos de custeio contemporâneos, como o método UEP, têm ganhado relevância no âmbito da gestão, suplantando, em algumas situações, o custeio por absorção. Isso ocorre porque, esses métodos contemporâneos, apresentam a vantagem de alocar custos indiretos de forma mais precisa, refletindo o efetivo consumo de recursos pelos produtos e, ao mesmo tempo, fornecendo informações operacionais e financeiras mais confiáveis para aprimorar a gestão de custos (Bornia, 2010; Souza & Diehl, 2009; Wernke *et al.*, 2019).

Ademais, também proporcionam importantes informações sobre a capacidade produtiva, detalhes dos processos de produção, identificação de atividades que não agregam valor aos produtos, identificação de gargalos na produção, estabelecimento de benchmarks internos de processos e uma série de indicadores que contribuem para uma gestão mais eficaz da produção (Kliemann Neto, 1995; Souza & Diehl, 2009; Wernke, 2005). Portanto, ao adotar abordagens de custeio mais precisas e alinhadas com a realidade operacional, as empresas podem tomar melhores decisões estratégicas embasadas em seus custos e preços de venda.

A adoção do método UEP tende a proporcionar melhores informações, com resultados mais consistentes e confiáveis que o método por absorção, no entanto há poucos estudos, na literatura brasileira, que abordam estes métodos, apresentando assim uma lacuna de pesquisa a ser preenchida com análise gerencial (Wernke, Junges & Zanin, 2019). Martins e Nascimento (2016) aduzem que há maior qualidade na produção de informações relevantes e confiáveis quando são empregados, conjuntamente, diversos métodos e sistemas de custeio. Há de considerar que a utilização de sistemas de informações gerenciais é um aspecto contingencial que visa acompanhar o desempenho organizacional, assim como gerar vantagem competitiva para as empresas (Brizola *et al.*, 2017).

Rodniski e Souza (2014) concluíram em sua pesquisa que a estrutura do sistema de custo de empresas está atrelada positivamente a qualidade da informação associada. Assim, o problema de pesquisa consiste em verificar: Qual a

percepção dos gestores de empresa quanto à qualidade das informações sobre custos, em decorrência do uso associado dos métodos de custeio por absorção e unidade de esforço de produção (UEP)? O objetivo geral desse trabalho consiste em analisar a qualidade das informações sobre custos, em decorrência do uso associado dos métodos de custeio por absorção e unidade de esforço de produção (UEP).

As principais contribuições desta pesquisa possuem cunho empírico por analisar experiências ocorridas em uma empresa que implementara o método UEP em complemento ao método de custeio por absorção sob a perspectiva prática relacionada com o estudo da melhoria da qualidade da informação da organização, haja vista a utilização por gestores e outros profissionais da área para analisar, se e como, as informações adotadas no processo de gestão atendem as demandas informacionais estratégicas de suas organizações.

O contexto de competitividade no mercado impõe uma necessidade crescente de administradores se preocuparem com a mensuração precisa dos custos de transformação de produtos e a otimização dos recursos empregados nos processos industriais, sendo essencial para manter ou aprimorar a capacidade de competição das empresas, como amplamente discutido por estudiosos (Bornia, 2010; Martins, 2018; Souza et al., 2019), de forma mais eficaz e, por conseguinte, contribuir para o desenvolvimento econômico e sustentável.

## 2. SISTEMAS DE INFORMAÇÃO

### 2.1 Sistema de Informação de Gestão de Custos

Os sistemas de informações utilizam-se de dados, elementos brutos dentro da empresa, e em conjunto têm a finalidade de auxiliar o processo de gestão (Teófilo & Freitas, 2007).

O sistema de informação contábil é composto por vários subsistemas, entre eles o subsistema de custos, os quais apoiam decisões relativas à análise de rentabilidade de produtos, eliminação e incentivo de produtos, elaboração de preço de venda, planejamento operacional, avaliação de desempenho, controle de gastos, análise de resultados econômicos, entre outras (Guerreiro, 1984). Silva *et al.* (2016) apresentam o Sistema de Gestão de Custo (SGC) como um dos subsistemas que compõe o Sistema de Informação Gerencial (SIG) da empresa, interligado com outros subsistemas e constituído por um conjunto de subsistemas que configuram e caracterizam o seu funcionamento.

O SGC deve abranger dois subsistemas básicos: um sistema de informações de contabilidade de custos e um sistema de informações de controle operacional (Shank & Govindarajan, 1997). No entanto, tais sistemas têm propósitos diferentes, sendo que o primeiro visa os objetivos de custeio, e o segundo visa o planejamento, controle e eficiência operacional, ambos interagem entre si para satisfazerem os objetivos informacionais na tomada de decisão (Guerreiro, 1984; Silva *et al.*, 2016).

Tais perspectivas estão voltadas para um propósito, a informação aos usuários, haja vista que o enfoque técnico de custos intenciona, por meio de conceitos e normas contábeis, o mais adequado tratamento da informação, assim como o sistema de informação preocupa-se com quais informações são geradas e como estas são disponibilizadas aos usuários (Lugoboni *et al.*, 2018; Rodniski & Souza, 2014).

A empresa deve adotar um SGC cujos dados sejam tempestivos no processo de solução de múltiplos problemas com os quais se defronta a administração da empresa (Fontes, Oliveira, & Gurgel, 2020), bem como definir o sistema de custeio adequado visando garantir que a utilização das suas informações seja capaz de melhor embasar as necessidades daqueles que estão inseridos no processo decisório (Marques & Marques, 2009; Melo & Leone, 2015).

Destarte, emerge a necessidade de métodos de custeios mais avançados que permitam uma maior confiabilidade e precisão nas informações originadas do sistema de custos, possibilitando decisões gerenciais mais eficazes de forma a tornar a empresa mais competitiva (Megliorini, 2012; Siqueira et al, 2016).

Assim, os métodos de custeios avançados ou contemporâneos tentam reduzir a arbitrariedade dos critérios de rateio dos custos fixos ou indiretos, visando apresentar um custo mais confiável e de fácil utilização (Silva, & Corrêa, 2021), gerando informação de suporte à melhoria contínua dos produtos e dos processos, identificando os custos relevantes das atividades que não criam valor agregado, e por fim, evidenciando a estrutura de custos e o seu desempenho (Besteiro et al, 2019; Bornia, 2010; Kaplan & Cooper, 1998).

Na Tabela 1, apresentam-se os métodos de custeios utilizados mais comumente utilizados nas empresas e que serão abordados aqui na presente pesquisa.

No Custeio por Absorção Parcial são alocados aos produtos e serviços apenas os custos, fixos e variáveis, relativos à produção, sendo os custos diretos alocados diretamente aos produtos e os indiretos são incorporados aos custos dos produtos por meio de rateio. É parcial por não alocar aos produtos gastos referente à administração e às vendas da empresa, os quais são considerados como despesas e debitadas diretamente no resultado do período em que ocorrem (Pinzan, 2013).

Para Vartanian (2000) a principal preocupação do método de Custeio por Absorção Parcial está na separação entre os custos do produto e as despesas do período, destacando que aos produtos cabem somente os custos com esforços de produção, sendo as despesas destinadas ao resultado do período.



Concernente às semelhanças, tanto o método de custeio por absorção como o método de custeio por unidade de esforço de produção (UEP), por trabalharem com o princípio de absorção total dos custos, demandam a separação dos gastos entre despesas e custos, e ainda dos custos em custos fixos e variáveis. As despesas, sejam fixas ou variáveis, são contabilizadas diretamente no resultado do período, ao passo que os custos, sejam fixos, variáveis, direto ou indireto, são alocados aos produtos, visando permitir a apuração do custo total de cada produto, por conseguinte, ambos os métodos atendem a legislação fiscal brasileira por incorporarem aos produtos todos os custos de produção do período. Quanto à forma de mensuração dos custos, ambos alocam os custos diretos diretamente aos produtos, no entanto, as diferenças surgem na forma de apropriação dos custos indiretos, normalmente fixos.

**Tabela 1 – Métodos custeios avançados ou contemporâneos**

<b>Método</b>	<b>Características</b>
Unidade de Esforço de Produção (UEP)	<p>Pautado na unificação da produção, visando simplificar o processo de controle de gestão, por meio das análises de desempenho de custos, de eficiência, de eficácia e de produtividade.</p> <p>Tem foco apenas nos custos de transformação, não abrangendo a análise dos custos dos materiais diretos que é tratada separadamente.</p> <p>O principal objetivo deste método é a unificação da produção por meio da criação de uma unidade de medida chamada UEP, que representa o esforço da produção realizado para transformar a matéria prima em produto final. Este método divide-se em duas etapas: implantação (análise da estrutura produtiva e descrição dos processos e produtos que a eles estão ligados para determinar a UEP) e operacionalização (valorizar monetariamente a UEP determinada na etapa de implantação).</p>
Custeio por Absorção	<p>Sua estrutura atende à legislação fiscal brasileira, nele são atribuídos ao custo dos produtos ou serviços todos os custos fabris, sejam eles, fixo ou variáveis, diretos ou indiretos. Já as despesas não fazem parte do custo do bem ou serviço e são debitadas diretamente no resultado do exercício de sua competência.</p> <p>Sua operacionalização se dá pela alocação dos custos diretos pela efetiva utilização e rateio dos custos indiretos por meio de critérios de rateio.</p> <p>Este método é utilizado pela contabilidade para elaboração das demonstrações financeiras e para a avaliação de estoques, mais com pouca utilização na geração de informações para a tomada de decisão.</p>

Fonte: Abbas, Gonçalves, & Leoncine (2012), Slavov (2013).

A principal diferença está na apropriação dos custos fixos aos produtos, pois o método de custeio por absorção apropria os custos fixos aos produtos por meio de diversos critérios de rateio subjetivos, enquanto o método de custeio por unidade de esforço de produção (UEP) distribui os custos fixos aos produtos baseados no esforço de produção consumido por cada produto, ou seja, um critério de rateio em uma unidade padrão. Outra diferença está na subdivisão da empresa, dado que enquanto o método de custeio por absorção divide toda empresa por departamentos, o método de custeio por unidade de esforço de produção (UEP) divide apenas a fábrica em postos operativos.

## 2.2 Características da Informação Contábil

Na Tabela 2 há uma análise comparativa, concernente às características qualitativas da informação contábil, de três estruturas conceituais, e observa-se, em modo geral, uma convergência entre estas características, havendo apenas uma variação no grau de importância e apresentam a confiabilidade e a relevância como características essenciais para se obter uma informação útil ao tomador de decisão. Ressalta-se que o foco destas Estruturas é estabelecer os conceitos que fundamentam a elaboração e a apresentação de demonstrações contábeis destinadas a usuários externos, tendo por finalidade prover prontamente informação fidedigna e relevante para melhorar a confiança desses usuários.

Os usuários internos demandam informações diferenciadas das fornecidas aos usuários externos (Lugoboni *et al.*, 2018; Marques & Marques, 2009), motivo pelo qual serão utilizadas as características qualitativas da informação contábil apresentadas nestas Estrutura Conceituais como referência para analisar a qualidade da informação (Guerreiro, 1984) sobre custos relativos aos métodos de custeio por Absorção e Unidade de Esforço de Produção (UEP), na percepção dos usuários internos. Portanto, a abordagem desta pesquisa, no que se concerne à qualidade da informação, abrangerá os requisitos de validade informacional de utilidade, relevância e confiabilidade.

Tabela 2 – Comparação das características qualitativas das Estruturas Conceituais

Ítem	FASB	IASB	CPC
<b>Estrutura Conceitual</b>	Características Qualitativas das Informações Contábeis	Características Qualitativas das Demonstrações Financeiras	Características qualitativas da informação contábil-financeira útil
<b>Hierarquização das características Qualitativas</b>	Sim	Não hierarquiza as características qualitativas, pois não as classifica por grau de importância.	Sim
<b>Característica Qualitativas da Informação</b>	<p><b>Primárias</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Relevância</li> <li>• Confiabilidade</li> </ul> <p><b>Secundárias</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comparabilidade</li> <li>• Uniformidade</li> <li>• Consistência</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compreensibilidade <ul style="list-style-type: none"> <li>• Relevância</li> </ul> </li> <li>• Confiabilidade</li> <li>• Comparabilidade</li> </ul>	<p><b>Fundamentais</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Relevância</li> <li>• Representação fidedigna</li> </ul> <p><b>De Melhoria</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comparabilidade</li> <li>• Verificabilidade</li> <li>• Tempestividade</li> <li>• Compreensibilidade</li> </ul>

Fonte: Elaboração própria a partir das Estruturas Conceituais: CPC OO-R1, IASB e SFAC n.º 2 – FASB

A utilidade da informação será abordada no sentido de utilização das informações de custos (Teófilo & Freitas, 2007), pois, para que uma empresa seja eficiente na gestão de seus recursos faz-se necessário, além de outros fatores, que as pessoas envolvidas nos processos organizacionais tenham disponíveis informações que balizarão suas avaliações, previsões, julgamentos e decisões (Lugoboni *et al*, 2018; Silva *et al*, 2016), devendo considerar o aspecto da materialidade da informação, pois se a sua omissão ou distorção não influenciar na tomada de decisão do usuário, essa informação não é relevante (Hendriksen & Van Brenda, 1999).

Para a informação ser útil não basta apenas ser relevante, também deve ser confiável, visto que deve assegurar aos usuários confiança no que está informado e na forma de mensuração e reconhecimento dos elementos que a compõem, de forma a utilizá-la no seu processo decisório (Hendriksen & Van Breda, 1999; Rodniski & Souza, 2014). Desta forma, pode-se afirmar que uma informação confiável deve incluir toda a informação necessária para que o usuário compreenda o fenômeno retratado, inclusive todas as descrições e explicações necessárias, deve possuir, necessariamente, os sub atributos da fidelidade da apresentação, da neutralidade e da verificabilidade.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

As características do estudo permitem classificá-lo quanto à abordagem do problema como qualitativa, por tratar-se de investigação interpretativa e naturalística, uma vez que estudará o fenômeno dentro do seu contexto natural (Creswell, 2014). Quanto à natureza, pesquisa aplicada, pois objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática dirigida à solução de problemas específicos e estar voltada à aplicação imediata em uma realidade circunstancial, utilizando-se dos conhecimentos gerados pelas pesquisas básicas e contribuindo para o desenvolvimento de teorias (Creswell, 2014).

Quanto aos objetivos, trata-se de pesquisa descritiva, pois busca analisar as percepções, as experiências e as opiniões dos entrevistados sobre a qualidade das informações gerenciais de custos produzidas após a implementação do método de custeio por unidade de esforço de produção (UEP), assim como verificar a existência de associações entre as variáveis de métodos de custeio e qualidade das informações gerenciais.

O roteiro de entrevista semiestruturada foi elaborado com questões abertas para buscar entender como o sistema de custos fornece as informações geradas pelos métodos de custeio por absorção e por unidade de esforço de produção (UEP) e como os gestores utilizam-nas no processo decisório, assim como questões objetivas para analisar, por meio da atribuição de nota entre 0 a 10, a percepção dos gestores sobre o nível de relevância das informações de custos considerando os aspectos de predição, *feedback* e oportunidade, e o nível de confiabilidade envolvendo os aspectos da fidedignidade e verificação das informações de custos.

As principais utilidades informacionais sobre custos aplicadas pelos gestores, independentemente do método de custeio adotado, em suas avaliações, previsões e decisões empresarias, são as seguintes: a) Estabelecimento de preço de produtos/serviços; b) Gestão de desempenho de produtos/serviços/processos; c) Controle e redução de custos; d) Análise de novos produtos/serviços; e) Estratégia de mercado; f) Análise de investimentos; g) Orçamentos; h) Análise de rentabilidade de produtos/serviços/clientes; i) Decisões sobre volume de produção/linha de produtos; j) Gestão dos produtos e processos em diferentes estágios do seu ciclo de vida; k) Facilitar o entendimento do impacto ambiental dos produtos/processos; i) Análise dos custos do pós-venda (Ching, 1995; Dunk, 2004; Veen-Dirks, 2006).

Encaminhou-se à empresa Alpha, via e-mail, uma solicitação de autorização para visitas à empresa e realização de entrevista com seus gestores, contendo apresentação dos pesquisadores/visitantes, telefones para contato, como também para referências, identificação da instituição de ensino, trabalho desenvolvido e o objetivo da visita, além de garantir a confidencialidade das informações obtidas.

Para a verificação da qualidade dos dados obtidos com a aplicação das entrevistas, seguindo as orientações de Goldenberg (1997) e Rosa e Arnoldi (2006), foi realizado um pré-teste do instrumento de coleta de dados, no mês de novembro de 2019 com dois gestores, um da área de controladoria e o outro da área de produção, de outra empresa, para validação do instrumento de coleta de dados.

Todos os participantes foram informados sobre o objetivo da investigação, do caráter voluntário da sua participação, da garantia de anonimato e do respeito às diretrizes éticas que regem a pesquisa com seres humanos e consentiram com a gravação da entrevista, as quais foram posteriormente transcritas, seguindo o roteiro pré-estabelecido. Na empresa Alpha foram entrevistados quatro gestores de forma remota, por chamada de vídeo utilizando o aplicativo WhatsApp, com duração total de 3:54h, posteriormente foi realizado a transcrição literal das falas dos entrevistados que foram analisadas qualitativamente por meio da técnica de análise conteúdo. Para conferir a validade das descrições foi utilizada a checagem pelos participantes. Para tanto, foi solicitado aos mesmos uma apreciação do texto elaborado e aprovação da veracidade das informações.

Para a realização da pesquisa documental, a empresa disponibilizou: relatórios gerenciais de performance de custos e despesas, relatórios contábeis de apropriação e rateio de custos, relatórios de custos gerenciais de margens de contribuição por produto, gráficos e relatórios de indicadores de desempenho de produção x custos, relatório de vinculação dos centros de custos (custeio por absorção) aos postos operativos (custeio UEP) e relatório sintético de custo dos sistemas utilizados pela empresa.

Os dados obtidos foram agrupados em duas categorias principais, a primeira relacionada ao levantamento e comparação dos tipos de informações geradas pelos métodos de custeios que foram coletados pela análise documental e entrevistas semiestruturadas, na segunda, agrupou-se os dados relativos à identificação das principais demandas informacionais dos gestores e análise da utilização da informação de custo e percepção da qualidade dessas informações, sob os aspectos de relevância e confiabilidade, para as tomadas de decisões que foram coletadas nas entrevistas semiestruturadas.

### 3.1 Caracterização da Empresa

A empresa Alpha é uma indústria de alimentos com mais de 65 anos de atuação no mercado brasileiro, com início na década de 1940 na exploração de atividades de panificação e fabricação de biscoitos artesanais por seu fundador, porém somente no início da década de 1950 foi criada a sociedade “Alpha & Cia Ltda” para conduzir o negócio, com vistas a concentração de investimentos na produção industrial de larga escala de biscoitos e massas, e após dois anos começaram as atividades da primeira unidade como indústria de massas alimentícias.

Atualmente, a empresa é uma companhia de capital aberto com negociação de ações na Bolsa de Valores Brasil, Bolsa e Balcão (B3), no segmento Novo Mercado, que enseja no mais alto nível de governança corporativa exigido no mercado de capitais brasileiro, atuando em onze segmentos alimentícios. Quando da realização desta pesquisa, a empresa Alpha possuía 15 unidades industriais, sendo oito localizadas na região nordeste, cinco na região sudeste e duas na região sul do país, além de diversas unidades de comercialização e centros de distribuição, empregando mais de 17.500 funcionários.

### 3.2 Caracterização do Perfil dos Entrevistados

A pesquisa na empresa Alpha foi realizada com quatro gestores, sendo dois gestores da área de controladoria e dois gestores da área industrial. Da área industrial foi entrevistado um gerente de produção com 7 anos de empresa e, em igual tempo, ocupando este cargo e um coordenador de processos industriais com 5 anos de empresa e há 3 anos ocupando este cargo, ambos com formação em química. Da área de controladoria foi entrevistado um gerente de controladoria gerencial com 17 anos de empresa e há 13 anos ocupando este cargo e um coordenador de controladoria de custos com 19 anos de empresa e há 4 anos neste cargo, ambos com formação em contabilidade. Dos quatro gestores entrevistados, três trabalhavam na empresa quando o método de custeio de unidade de esforço de produzido (UEP) foi implantado e participaram deste processo.

## 4 RESULTADOS

Esta seção apresenta os resultados do estudo de caso realizado no desenvolvimento da pesquisa, apresentando os principais pontos para responder à questão de pesquisa.

### 4.1 Métodos de Custeio e Sistema de Informação

Concernente à gestão de custos, a empresa Alpha utiliza o método de Custeio por Absorção Parcial (Martins & Rocha, 2015; Pinzan, 2013), pois consideram todos os gastos relativos à produção como custos, sendo os custos diretos

alocados diretamente aos produtos e os custos indiretos incorporados aos produtos por meio de rateio, já os gastos relativos à administração e às vendas são considerados como despesas do período.

A empresa Alpha está estruturada contabilmente em 943 Centros de Custos, onde 220 são centros de custos de administração, 211 são centros de custos de venda e 512 são centros de custos de produção, portanto a operacionalização do método de custeio por absorção é feita por departamentalização, sendo assim, os custos indiretos de fabricação são rateados primeiramente aos departamentos para depois serem rateados aos produtos.

A utilização do método de custeio por absorção para apuração e o custeio padrão para controle em seu modelo de gestão de custos gera diversos questionamentos quanto aos critérios de rateios adotados para a distribuição dos custos indiretos às linhas de produção e aos produtos, fidedignidade à realidade da produção, além da expressa dificuldade da área industrial em conciliar as informações financeiras de custos recebidas com as informações operacionais da produção de forma que pudessem alinhar seus indicadores de eficiência à resultados financeiros, bem como o detalhamento para as análises do processo produtivo e comparação entre as linhas de produção e as unidades de negócios, tendo em vista que o custo por absorção não produz essas informações, conforme os entrevistados:

“(...) a ideia inicial era fazer uma grade de rateio para se ter uma visão do custo pelo método UEP e para ser utilizado pelo custeio por Absorção na apropriação dos custos indiretos substituindo o critério volume de produção por unidade de esforço de produção (UEP) já que coloca todas as unidades em uma mesma medida.”

“A ideia inicial era ter uma metodologia com uma unidade de medida única padrão para todos os tipos de rateio e que auxiliasse a área industrial com alguns indicadores de melhoria de performance e também no direcionamento dos esforços e de gastos.”

Desta forma, a empresa Alpha procurou uma nova metodologia de apropriação dos custos indiretos, que associada a já existente, amenizasse o efeito subjetivo dos critérios de rateio, ou seja, tivesse uma unidade padrão para a alocação dos custos indiretos com o objetivo de poder melhorar as análises e apropriar, de uma forma mais adequada, com a visão mais da área industrial, esses gastos indiretos de fabricação. Então, com essas finalidades em 2013 foi implantado o método UEP seguindo os passos propostos por Bornia (2010) e Wernke (2005). Brizola *et al.* (2017) avaliam que a adoção de sistemas de informações é um fator contingencial e podem influenciar controles vigentes, modelos de gestão e o percurso histórico da entidade.

Na implantação do método UEP todos os processos foram novamente mapeados e alguns problemas, erros, ineficiências e inconsistências foram identificados e corrigidos o que proporcionou medidas mais precisas que auxiliou na atualização dos critérios de rateios que foram utilizados no custo contábil, mas não houve mudança de critério de rateio apenas atualizações e correções de dados componentes dos critérios de rateio e o objetivo da criação de uma grade de rateio com base nos esforços de produção como unidade única sendo a UEP, consumidos por cada linha de produção e pelos produtos não foi concretizado.

“(...) a implantação do UEP auxiliou na atualização de dados utilizados nos critérios de rateios, porque pelo mapeamento temos medidas mais precisas que foram utilizados para o custo contábil, como por exemplo: se o critério fosse por hora/máquina ou hora/homem padrão, no momento da implementação do método foi visto cadastros errados, recursos, unidade ou equipamentos que estavam com seus cadastros desatualizados, errados ou inadequados, precisando de algum ajuste, correções ou atualizações e nesse momento foi identificado.”

“Não houve mudança de critério de rateio com a implementação do UEP, o que houve foi atualizações e correções de dados componentes do critério de rateio, pois já havia um mapeamento dos processos, no entanto não havia uma rotina de atualizações.”

Com a implantação do novo método de custeio, criou-se um procedimento de rotina de atualização dos itens componentes da produção geradores de custos indiretos por meio de um *checklist* mensal de forma periódica e passivo de auditorias internas que garantisse informações corretas e atualizadas, porém utilizadas, basicamente, no método UEP por meio dos postos operativos possibilitando maior clareza na informações de custos para gerência operacional (produção e industrial) de modo a identificar onde está concentrado os esforços para produzir.

Dessa forma, a operacionalização do UEP ficou estruturado em 1.450 postos operativos (PO) e vinculados aos centros de custos de produção do custo contábil. Com isso, a área industrial tem informações financeiras de custos detalhadas por unidade de negócio, centro de custos, linhas de produção e produtos que estão atrelados as informações operacionais dos PO's, facilitando as análises dos indicadores de produção e possibilitando uma gestão voltada para a melhoria na performance de direcionamento de esforços e de gastos.

Assim, a empresa Alpha chegou à conclusão, para efeito de apuração de custos ou para critério de apropriação dos custos indiretos, o método de UEP não agregaria muito valor ao método já existente, mas tinha muito a contribuir para gestão da indústria, conforme entrevistas. À vista disso, suas informações não estavam sendo utilizadas em análises e gestão de custos pela controladoria no custo contábil (usa custeio por absorção), nem no custo gerencial (usa os custeios por absorção e padrão), mas amplamente adotada pela gestão da área industrial em suas análises e tomadas de decisões.

Conforme orientado por Shank e Govindarajan (1997), o gerenciamento de custos da empresa Alpha é realizado por meio de um sistema de informações onde contempla, simultaneamente, os métodos de custeio por absorção e UEP. Lugoboni *et al.*, (2018) acrescentam que o processo informacional deve incluir as diversas partes interessadas e ser construído de forma colaborativa entre os diversos departamentos.

O sistema de informação utilizado pela empresa Alpha é um Sistema Integrado de Gestão que traduzido e adaptado do inglês é *Enterprise Resource Planning* (ERP) da Oracle denominado *E-Business Suite* (EBS) que foi implantado em 2007 e interliga todos os dados e processos da empresa por meio de módulos funcionais como finanças, contabilidade, custos, recursos humanos, compras, estoques, produção, logística, vendas e demais áreas da empresa.

O sistema de custos do EBS é composto pelo módulo de custo contábil e o módulo de custo gerencial. O custo contábil trabalha integralmente com o método de custeio por absorção, enquanto o custo gerencial além do método de custeio por absorção, também utiliza o custeio variável e o custeio padrão. Adicionalmente ao sistema de custos do EBS, a empresa Alpha também trabalha com o software de custos *UEP Costing* da Tecnosul Consulting que utiliza o método de custeio por UEP, implantado em 2013. Ademais, a empresa ainda utiliza ferramentas de Inteligência de Negócios (*Business Intelligence* – BI), que permitem extração de informações das bases de dados utilizadas pelos demais sistemas.

Os sistemas de custos do EBS e *UEP Costing* não são integrados, no entanto a alimentação de dados do sistema *UEP Costing* é feito por meio de interface extraindo dados do sistema EBS para realização do cálculo das UEPs dos produtos, mas essa informação e nenhuma outra informação do sistema *UEP Costing* é retornada para o sistema EBS.

Para a integralização dos dois sistemas seriam necessárias customizações no sistema EBS para a devolutiva de informações do sistema *UEP Costing* e para isso a gestão da produção, e a gestão operacional de performance teriam que manter todos os dados atualizados, bem como acompanhar, analisar e validar as informações do sistema *UEP Costing* para posteriormente realizar as customizações no sistema EBS, o que levou muito tempo por não terem priorizado e por motivos de substituição de pessoas das áreas que operavam o sistema, acarretando novos treinamentos e um novo tempo na curva de aprendizagem.

A customização do sistema EBS para receber as informações do sistema *UEP Costing* foi analisada no aspecto de custos/benefício, em um estudo comparativo realizado entre o valor do custo dos produtos realizados pelo sistema EBS apurado utilizando o método de custeio por absorção e o custo do produto realizado pelo sistema *UEP Costing* utilizando o método de custeio por unidade de esforço de produção (UEP), os valores foram muito próximos, com variações insignificantes, em mais de 90% dos produtos e linhas de produção, não sendo significativas o suficiente para prejudicar a tomada de decisão, conforme análise dos gestores.

“O sistema UEP puxa os dados do EBS, nós utilizamos o sistema UEP para ter as informações referentes as unidades de esforço de produção para tomar decisão envolvendo a produção e os processos e para identificação de oportunidade de melhorias na fábrica, essas informações não são utilizadas para fazer o cálculo do custo Contábil, já esse pelo sistema EBS.”

“Os dados dentro do UEP são gerados todos os meses e ele é utilizado pelo pessoal da gestão operacional e gestão da produção. A Controladoria utiliza o sistema EBS e alimenta o sistema UEP para ser utilizado pela produção e industrial.”

Rodniski e Souza (2014) relatam que a precisão da informação também é uma característica importante para a qualidade da informação, sendo tolerável uma margem aceitável de acerto, bem como os benefícios auferidos não devem ultrapassar os custos necessários à sua obtenção.

À vista disso, não se justificou o investimento na customização do sistema EBS, tendo em vista que o custo não compensava o benefício, já que os sistemas EBS e *UEP Costing* poderiam ser utilizados separadamente com finalidades específicas de forma a contribuírem para a informação de custo e tomada de decisão. Indo ao que Lugoboni *et al* (2018) enfatizaram do processo de profissionalização organizacional, devido a presença de levantamento de custos, a gestão de informação, informações econômicas, financeiras e sociais devem trabalhar em conjunto para atender a alta administração, gestores e o Planejamento Estratégico.

Por não serem integrados os sistemas de custos EBS e *UEP Costing*, algumas informações da produção são comunicadas entre as áreas por meio de planilhas eletrônicas, assim como, para a realização de algumas análises, faz-se necessário a extração de dados dos dois sistemas, uma informação operacional e outra financeira, de forma manual, tornando-a mais vulnerável a erros e acarretando mais trabalho, sendo considerado como uma desvantagem da não integração dos sistemas de custos, conforme explicado pelos gestores.

“É de responsabilidade da gestão operacional a atualização no sistema EBS da mão de obra direta, quantidade de equipamentos, capacidade produtiva, porém as atualizações das mudanças nas amarrações da mão de obra indireta ou de potência de algum equipamento, energia e gás essas informações são passadas via planilha para a controladoria colocar no sistema UEP.”

“A desvantagem de não ser integrado é que temos que ficar extraindo informações de dois sistemas e tendo que está consolidando isso em planilha, que pode gerar algum erro por ser trabalho manual por não está tudo dentro do sistema.”

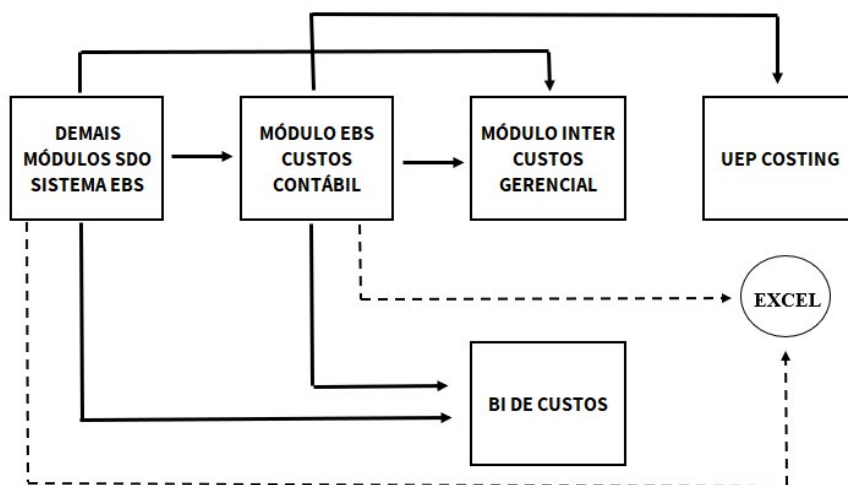
As ferramentas de Inteligência de Negócios (BI) são adotadas pela controladoria na área de contabilidade gerencial para as mais diversas análises, extraindo informações das bases de dados dos módulos funcionais do sistema EBS, mas esses BIs não utilizam dados do sistema *UEP Costing*. Planilhas eletrônicas também são empregadas, por todas as áreas, para análise e visão de custos específicas, não fornecida pelos sistemas de custos EBS e *UEP Costing*, e para consolidação de dados com finalidade de inserção nos dois sistemas de custos.

A multiplicidade de sistemas de custos adotados visa atender ao que Fontes, Oliveira e Gurgel (2020) identificaram como necessidades organizacionais da entidade, constituindo-se como instrumentos gerenciais e interferindo assim nos processos operacionais, táticos e estratégicos sempre visando a melhoria da gestão de custos.

Na Figura 01, encontra-se um resumo esquematizado do fluxo de dados dos sistemas de informação de custos da empresa Alpha.

Contudo, os sistemas de custos utilizados ainda não atendem completamente às necessidades informacionais de custos dos gestores no tocante às informações para projeções de resultados, efetuado por meio de simulações de cenários para tomada de decisões estratégicas, sendo estas ainda elaboradas em planilha eletrônica. Conforme Marques e Marques (2009) não há uma padronização das informações de custos, as quais devem ser formatadas para atender os interesses estratégicos dos seus usuários internos. Rodniski e Souza (2014) acrescentam que a informação pode ser detalhada a vários níveis, tais como cliente, produto, centro de custos, atividade, região geográfica, unidade de negócio, dentre outros.

**Figura 1 – Fluxo de dados do sistema de informação de custos da empresa Alpha.**



Fonte: Dados da pesquisa

## 4.2 Qualidade da Informação

Com um modelo de gestão de custos moderno e com foco na otimização de recursos que forneça um maior valor agregado para o negócio, os gestores da empresa Alpha necessitam de informações diversificadas que vão além da apuração de custos do produto com visão contábil, pois buscam, por meio do custo, um melhor posicionamento estratégico e, para isso, precisam entender como esse custo se comporta em cada etapa do processo produtivo de forma a possibilitar a identificação de melhorias tanto no processo como no produto.

### 4.2.1 Utilidade - Uso De Informações De Custos Dos Métodos De Custeio

Entre as 12 principais utilidades informacionais de custos identificadas por Ching (1995), Dunk (2004), Veen-Dirks (2006) em pesquisas anteriores, os gestores da empresa Alpha apontaram nove utilizadas por eles em suas avaliações, previsões, julgamentos e decisões empresariais, conforme mostra a Tabela 03.

Tabela 3 – Utilidade das informações de custos da empresa Alpha

UTILIDADE INFORMACIONAL DE CUSTOS				
Identificadas por Ching (1995), Dunk (2004), Veen-Dirks (2006)	Identificada na empresa Alpha	Método usado na informação		
		Absorção	UEP	Outros
1. Estabelecimento de preço de produtos/serviços	Sim	-	-	X
2. Gestão de desempenho de produtos/serviços/processos	Sim	X	X	X
3. Controle e redução de custos	Sim	X	X	X
4. Análise de novos produtos/serviços	Sim	-	X	X
5. Estratégia de mercado	Sim	X	X	-
6. Análise de investimentos	Sim	X	X	-
7. Orçamentos	Sim	X	-	X
8. Análise de rentabilidade de produtos/serviços/clientes	Sim	X	-	-
9. Decisões sobre volume de produção/linha de produtos	Sim	X	X	-
10. Gestão dos produtos e processos por estágio de ciclo de vida	Não	-	-	-
11. Entendimento do impacto ambiental dos produtos/processos	Não	-	-	-
12. Análise dos custos do pós-venda	Não	-	-	-

Fonte: Dados da pesquisa

A utilização das informações de custos para a gestão dos produtos e processos por estágio de ciclo de vida, para o entendimento do impacto ambiental dos produtos/processos e para análise dos custos do pós-venda não foram mencionadas pelos entrevistados.

Para um melhor entendimento de como essas informações de custos são utilizadas pelos gestores e como os métodos de custeio fornecem essas informações para em suas análises e tomadas de decisões, detalha-se a seguir conforme as explicações dos entrevistados.

a) Estabelecimento de preço de produtos/serviços: a empresa utiliza a análise da margem de contribuição pelo custeio variável e o custeio padrão pela ficha técnica do produto e o custo de reposição, pois conforme os entrevistados explicam e justificam o porquê da escolha do método de custeio.

b) Gestão de desempenho de produtos/serviços/processos: utiliza a metodologia de árvore de perda que é alimentada pelo custeio padrão e o custeio por absorção para as análises de desempenho de produtos e o custeio por UEP e o custeio por absorção para análise de desempenho de processos.

c) Controle e redução de custos: utiliza o orçamento para controle e acompanhamento de custo, com informações estratificadas por centro de custos fornecidas pelo custeio por absorção e usa a árvore de perda com informações originadas dos custeios por absorção, padrão e método UEP para identificar oportunidades de melhoria com foco em redução de custo, uso mais eficiente de materiais e maior produtividade nos processos.

d) Análise de novos produtos/serviços: é requerida uma ampla análise econômico-financeira de como vender (mercadológica), de como produzir (custos) e como entregar (logística). Referente a custo, a empresa analisa os materiais utilizando o custeio padrão por meio da composição da ficha técnica pelo custo orçado dos materiais e referente a processos que envolvem mão de obra, equipamentos e outros recursos é utilizado o método UEP por meio do roteiro de produção do produto mensurando o esforço de produção de cada etapa do processo alinhado a capacidade produtiva para posterior valorização.

e) Estratégia de mercado: por atuar em todo o território nacional com muitas marcas e diversos produtos, a empresa Alpha adota estratégias mercadológicas diversificadas de acordo com a marca, o mercado e o custo. Por ter unidade produtora em, praticamente, todas as regiões do país, o custo, que é um componente interno gerenciável, pode ser melhor trabalhado a partir da comparação do esforço de produção entre unidades de negócios e linhas de produção utilizando o custeio por UEP para decidir onde produzir com o menor custo, e essa informação alinhada à outras análises dar mais flexibilidade de precificação e elaboração de estratégias de mercado, conforme explicado pelos entrevistados.

f) Análise de investimentos: realizadas pela controladoria em conjunto com a área responsável pelo projeto por meio de levantamento de custos para análise de viabilidade utilizando as técnicas de taxa interna de retorno (TIR), *payback* e do valor presente líquido (VPL) para as devidas aprovações, conforme mencionado pelos entrevistados.

g) Orçamentos: na elaboração do orçamento é utilizada as informações do custeio por absorção como base para as negociações de metas dos gastos fixos e informações do custeio padrão para negociação das metas dos gastos variáveis. Quanto ao acompanhamento das metas planejadas durante o exercício orçamentário é utilizado apenas o custeio por absorção por meio de informações registradas no sistema de custos EBS. A empresa Alpha tem dois cenários do orçamento, o que foi feito e aprovado pela diretoria no final do ano, que é a referência da empresa e que os gestores acompanham

mensalmente (*budget*), e o orçamento com a projeção das metas para os próximos três meses partindo da previsão de demanda de vendas (*forecast*) para saber qual a tendência de resultado comparando com o orçamento que foi previsto.

h) Análise de rentabilidade de produtos/serviços/clientes: A empresa Alpha utiliza o custeio por absorção para análise de rentabilidade geral da empresa, por ser o custeio utilizado na contabilidade societária, responsável pela apuração de custos e elaboração dos demonstrativos contábeis, podendo-se calcular e analisar diversos índices de rentabilidade.

Para a análise de rentabilidade específicas, como a rentabilidade de linhas de produção, de produtos, de clientes, de regiões territoriais, de canais de distribuição, de segmentos comerciais a empresa Alpha também utiliza o custeio por absorção, mas extraindo as informações dos custos variáveis e fixos separadamente do sistema contábil EBS.

A contabilidade gerencial usa os custos variáveis para calcular a margem de contribuição, tendo em vista que os custos, como, por exemplo, tributação, frete e preço são diferentes e os custos fixos são rateados bom base no volume, para se elaborar gerencialmente demonstrativos de resultados específicos para a análise de rentabilidade.

i) Decisões sobre volume de produção/linha de produtos: A demanda de venda vai determinar o volume a ser produzido, no entanto a decisão de em qual unidade de negócio e linha de produção vai ser produzido esse volume vai depender de vários fatores, como por exemplo capacidade produtiva, se tem ou não ociosidade na produção, o esforço de produção, o custo, entre outro, que são informações extraídas do custeio por unidade de esforço de produção (UEP), conforme mencionado pelos entrevistados.

“(...) a gente consegue entender as peculiaridades quando a gente pega o mesmo produto, um mesmo tipo de linha e faz produto similar, como é que tá a quantidade de recursos utilizados em cada uma, então o método UEP fornece uma quantidade de análise melhor para indicativo de onde é melhor fazer determinado produto.”

“(...) a empresa tem mais de 300 linhas de produção com vários produtos e capacidades produtivas diferentes, quantitativos de pessoas diferentes, com kwh diferente, controle diferente em várias unidades de negócios em todo o Brasil. Então, essa é uma análise feita para ajudar a mensurar qual produto é melhor ser produzido e em qual unidade de negócio.”

“Decisões de aumentar em uma linha que tem ociosidade e transferir de outra linha que já está na capacidade máxima é comum e utilizamos o UEP como indicativo para análises preliminares, isso aconteceu recentemente, quando transferimos parte de uma produção de um produto da unidade de A que estava com capacidade máxima para a unidade da B que tinha ociosidade de produção em uma linha desse produto.”

Destarte, diante do entendimento da forma como os gestores da empresa Alpha utilizam as informações de custos, percebe-se que o método de custeio que será utilizado para gerar a informação de custo demandada pelo gestor dependerá da necessidade específica da informação. Nesta pesquisa, os gestores da empresa Alpha avaliaram a utilidade das informações de custos por meio das características qualitativas da relevância e da confiabilidade que segundo as Estruturas Conceituais da Tabela 01 se apresentam como qualidades fundamentais e específicas à informação útil para a tomada de decisão.

#### 4.4.2 Relevância das Informações de Custos

A relevância da informação de custos da empresa Alpha foi avaliada pelos gestores em uma escala de 0 a 10 considerando os aspectos de predição, *feedback* e oportunidade, relacionados a utilização das informações fornecidas pelo sistema de custo e pelos métodos de custeios. A média dos quatro entrevistados foi 9,1 sendo justificada por o sistema de informação de custos não atender completamente às necessidades informacionais dos gestores, pois atende a contento as informações utilizadas para acompanhamento do resultado de ações aplicadas e avaliações de performances, mas não de forma sistêmica as informações utilizadas para simulação de cenários e projeções de resultados.

Quanto aos métodos de custeios, percebe-se que o método que será utilizado para gerar a informação de custo demandada pelo gestor depende da necessidade específica da informação, e o método de custeio por absorção é mais utilizado para informações com o valor de *feedback* e o método UEP e outros métodos auxiliares são mais utilizados para informações com o valor de predição, conforme expostos nas entrevistas.

“Nós temos dois momentos de análise, um momento quando a gente vai tomar uma decisão aí estamos vendo o custo futuro (um direcionador ou um custo de reposição) e depois temos momentos em que realmente apuramos o resultado daquilo que foi corrido no mês por ocasião da decisão (custo histórico).”

As informações do método de custeio UEP são muito utilizadas para análise de decisões relacionadas ao futuro, pois por mensurar o custo pela mesma unidade de medida consegue-se projetar onde há produção com menor esforço e isso vai direcionar a empresa para os estudos de viabilidade de produção ou de projetos de investimento, assim como, juntamente com as informações de outros métodos de custeio auxiliares, pode ser utilizadas de forma preditiva para projeções de cenários e resultados, conforme exemplificado pelo entrevistado.

“Na elaboração do *forecast* pela demanda de venda trimestral de cada região é realizado o ciclo do planejamento operacional onde é analisada várias situações e feito várias projeções de resultado com base em simulações de cenários. Por exemplo, as vezes para atender um aumento de venda em uma determinada região a fábrica que na situação normal o custo é mais vantajoso não consegue atender, então a gestão industrial utiliza o UEP para direcionar outras fábricas com UEP compatíveis e a controladoria aprofunda a análise com outras variáveis e utiliza outros métodos de custeio para verificar a margem de contribuição para tomar a melhor decisão.”



Ao passo que as informações do método de custeio por absorção são mais utilizadas para o acompanhamento e gestão dos indicadores setoriais e indicadores econômico-financeiros da empresa, servindo para indicar os desvios do planejamento e as necessidades de ações de ajuste de desempenho e performance do que para o uso na tomada de decisão.

Quanto ao aspecto da disponibilidade da informação em tempo hábil para a tomada de decisão, os gestores afirmam que há ainda grande oportunidade de melhoria na redução do tempo de disponibilidade desta informação, de forma que os gestores tenham mais tempo para análises antes que a informação possa perder sua capacidade de influenciar a decisão, servindo não só como *feedback* mas também de ferramenta preditiva, conforme os entrevistados.

#### 4.4.3 Confiabilidade das Informações de Custos

A característica qualitativa da confiabilidade da informação da empresa Alpha também foi avaliada pelos gestores em uma escala de 0 a 10, considerando os aspectos de verificabilidade e de representação fidedigna relacionados a utilização das informações de custos. A média dos quatro entrevistados foi 8,0 e justificada pelo fato de que pelo o custo contábil pelo método de custeio por absorção utilizar critérios de rateio subjetivos para apropriação dos custos indiretos isso não reflete a realidade do uso dos recursos nos processos e também pelo fato de ainda existir muitos processos manuais e tratamento de números em planilhas o que torna a informação mais passível de erros e conseqüentemente menos confiável, como comentado pelos entrevistados.

“(…) o problema é que hoje alguns critérios que são utilizados no sistema de custo para rateios dos custos fixos não refletem o que realmente acontece, o que direciona esse custo, são critérios que foram definidos na implantação do ERP e não são atualizados portanto, quanto menos rateio mais segura e confiável vai ser a informação, pois os critérios de rateios são subjetivos e não expressam bem a realidade.”

“(…) a maior crítica é exatamente o uso de rateios pois, as vezes, a gente está olhando uma margem de um produto que é muito boa e na verdade não tem nada a ver, quando a gente vai entender o processo com a área de P&D e a área industrial a gente ver que não está refletindo o custo real do produto produzido, exatamente pelos critérios, que foi rateado pela quantidade produzida (volume).”

“(…) nem tudo é automático, existe ainda muitas contabilizações manuais e uso de informações elaboradas em Excel e quanto mais processos manuais mais passíveis de falhas e, conseqüentemente, menos confiável é a informação originada desses processos.”

Contudo os gestores afirmam se sentirem seguros em tomar decisões com base nas informações de custos, devido a representatividade do rateio no custo total ser baixa e não comprometer a informação para a tomada de decisão, além da empresa utilizar procedimentos que garantem registros fidedignos, o sistema ERP e os sistemas auxiliares de custos possuem rastreabilidade das informações, assim como possuem auditorias, interna e externa, para verificarem o cumprimento dos procedimentos e políticas da empresa, aumentando o nível de confiabilidade das informações.

Quanto ao aspecto de verificabilidade das informações de custos, a questão da tecnologia dos sistemas de informação é muito importante pois, a informação sistematizada é passível de verificação por meio da rastreabilidade dos dados no sistema e das interfaces com sistemas auxiliares possibilitando averiguar a veracidade da informação tornando-a confiável e segura para seu uso na tomada de decisão, conforme afirmado pelos entrevistados.

## 5. DISCUSSÕES SOBRE OS MÉTODOS DE CUSTEIO NA EMPRESA ALPHA

A empresa Alpha possuía dois objetivos principais com a implantação do método de custeio por unidade de esforço de produção (UEP) para o uso associado ao método de custeio por absorção que melhorariam a qualidade das informações de custos.

O primeiro consistia em eliminar os rateios por critérios subjetivos, como por exemplo o volume de produção, e passar a fazer este rateio com critérios mais adequados que refletissem o real consumo dos recursos pelas operações produtivas, ou seja, por uma unidade padrão, visando aumentar a transparência e a confiabilidade da informação por representar mais fidedignamente a realidade produtiva da empresa, o que não ocorreu, pois como não houve a integração do sistema *UEP Costing* com o sistema EBS, este não recebe nenhuma grade de rateio do *UEP Costing* para distribuição dos custos indiretos no sistema EBS para apuração do custo contábil pelo método de custeio por absorção, permanecendo os rateios pelos mesmos critérios anteriores, portanto, na percepção dos gestores não houve melhoria neste aspecto.

Pereira (2015) já apontava como desvantagem do método UEP essa subjetividade na escolha do produto-base podendo gerar desafios na aplicação consistente do método UEP e, potencialmente, resultar em alocações de custos que não refletissem com precisão o consumo real de recursos pelos produtos, podendo distorcer as informações de custos e, conseqüentemente, afetar a tomada de decisões gerenciais.

O segundo objetivo consistia em auxiliar a área industrial para um maior entendimento do reflexo econômico-financeiro dos indicadores de eficiência e produtividade por meio do detalhamento do processo produtivo e a comparação entre linhas de produção e unidades de negócios, que o método de custeio por absorção não proporcionava e que segundo os gestores da área esse objetivo foi atingindo plenamente. Desta forma, método UEP contribuiu com informações adi-

cionais, comparativas e detalhadas da operação produtiva, e neste sentido, os gestores afirmam que houve uma grande melhoria na utilidade das informações de custos para a tomada de decisão, conforme exemplificado pelos entrevistados, corroborando os mesmos achados de Wernke, Junges, & Zanin (2019).

“(…) antes do UEP se fabricava o produto X em duas unidades de negócio, e por meio da análise de esforço de produção foi indicativo que seria melhor transferir toda a produção de produto X do município M para o município E, daí foi feito as análises complementares que também foram positivas e a mudança foi feita e agora só se produz produto X na unidade de negócio do município E. Então essa decisão foi tomada pela comparação do esforço de produção desse produto nessas duas unidades de negócio possibilitada por meio do método UEP”

“O custeio UEP melhorou o nível de detalhamento das análises por parte da área industrial (produção e GOP) e possibilitou identificar uma maior quantidade de oportunidades de melhorias nos processos produtivos o que gerou, conseqüentemente, maior produtividade e redução de custo.”

Esta capacidade de detalhamento operacional fornecida pelo custeio por unidade de esforço de produção (UEP) é percebida pelos gestores como um suplemento informacional ao custeio por absorção para aperfeiçoar o sistema de informação de custos.

O método UEP não apenas auxilia na gestão eficaz da produção, mas também capacitam as empresas a tomarem decisões informadas e estratégicas, constituindo-se como importante ferramenta para a eficiência operacional e o sucesso a longo prazo das organizações (Zanin, Dal Magro, Levant, & Afonso, 2022).

Além dos objetivos pretendidos inicialmente, os gestores da empresa Alpha perceberam outras melhorias nas informações de custos, decorrentes das revisões de todos os processos produtivos na fase de implantação do método de custeio UEP e na criação de procedimentos e rotinas de atualizações de informações operacionais geradoras de custos, que garantem mais acuracidade tornando a informação mais confiável, conforme relatos dos entrevistados.

“(…) foi revisando todos os processos e isso criou-se uma rotina de atualização de apontamento de indicadores por meio de checklist mensal que evita erros de informações e garante que as informações estão corretas e atualizadas o que não havia antes da implementação do UEP, isso gera uma confiança maior que os dados que estão no sistema EBS para apuração do custo contábil estão corretos.”

“A informação que a gente recebe atualmente é mais confiável, mais fidedigna porque hoje é valorizada por indicadores que estão sendo atualizado do que antes quando não tinha essa atualização. Porque mudava um motor, mudava a quantidade de pessoa, mudava alguma coisa e nós não tínhamos essa mudança da informação no sistema, ou seja, trabalhava com uma informação que não refletia mais a realidade.”

No entanto, a melhoria na qualidade das informações de custos após a implementação do método de custeio UEP é mais percebida pelos gestores da indústria do que pelos gestores da controladoria, pois os primeiros utilizam o sistema *UEP Costing* e os segundos não, contudo eles percebem, indiretamente, essa melhoria quando da realização de análises em conjunto com a área industrial, como mencionado pelos entrevistados.

“(…) percebemos uma melhoria, indiretamente, porque toda a origem de informação de custo é na fábrica, pois a produção é quem gera o custo, o setor de custo só valoriza isso, então se houve melhoria em termos de precisão na informação operacional na indústria que tá na origem da informação, isso vai se refletir na apuração do custo e em toda a cadeia da informação.”

“(…) por aqui não se utiliza informações do custeio UEP, apenas os custeios por absorção e o padrão, mas percebo que houve uma melhoria na quantidade e qualidade de informações de custos da indústria quando realizamos trabalho em conjunto, que precisa de análises das duas áreas.”

Quanto às percepções dos gestores sobre o sistema de informação de custos após a implementação do método de custeio por unidade de esforço de produção (UEP), os gestores afirmam que houve melhoria no que concerne a disponibilidade de informações para análises mais aprofundadas, maior possibilidade de verificação das informações para acompanhamento e controle de performance e direcionamento de esforços e gastos com informações tanto operacionais como financeiras, tornando o sistema mais robusto e confiável.

## 6. CONCLUSÕES

Com a pergunta de pesquisa “Qual a percepção dos gestores de empresas quanto a melhoria na qualidade das informações sobre custos, em decorrência do uso associado dos métodos de custeio por absorção e unidade de esforço de produção (UEP)?”, a análise proveniente desta pesquisa gerou evidências empíricas de que o método de custeio por unidade de esforço de produção (UEP), quando utilizado de forma adequada e em conformidade com suas finalidades, melhora a qualidade das informações de custos e seu uso associado ao método de custeio por absorção proporciona maior relevância e confiabilidade na utilização destas informações.

Outro fato revelado pela pesquisa é que o método UEP é muito utilizado para conciliar informações financeiras e operacionais, melhorar entendimento do reflexo econômico-financeiro dos indicadores de eficiência e produtividade e, principalmente, na comparação entre linhas de produção e unidades de negócios que direciona os esforços e de gastos na produção.

O resultado obtido na avaliação dos gestores no aspecto da relevância das informações de custos revela que o valor preditivo é potencializado pelo uso do método de custeio por unidade de esforço de produção (UEP), tendo em vista que as informações fornecidas por este método são muito utilizadas para análise de decisões relacionadas ao futuro.

À vista do exposto, esta pesquisa contribui empiricamente recomendando às empresas que conciliem, atentamente, a compatibilidade de suas expectativas de implantação de um método de custeio com as finalidades para as quais este método se propõe para que os correspondentes benefícios possam ser alcançados. Recomenda-se à empresa Alpha que analise a possibilidade de viabilizar a utilização das informações do método de custeio por unidade de esforço de produção (UEP) para apropriação dos custos indiretos, visando aumentar a confiabilidade das informações de custos no que se refere a representação fidedigna da realidade produtiva.

Ressalte-se que, assim como todas as pesquisas, tem-se limitações, em especial, o processo de escolha e análise de sistemas de informações gerenciais, assim como a sua devida adaptação e implementação no cotidiano da organização, haja vista que a presente pesquisa teve um enfoque de diagnóstico de utilização, assim estudos futuros podem considerar tais aspectos.

Esta pesquisa estimula, ainda, a realização de estudos futuros que utilizem uma quantidade maior de empresas, ou com todos os gestores das demais áreas da empresa, para confirmar ou contrastar os resultados obtidos nesta pesquisa, ou ainda com outros enfoques, como por exemplo o uso do método de custeio por unidade de esforço de produção (UEP) para custeamento dos produtos e uso contábil, dentre outros. Cabe ressaltar que a análise comparativa das respostas obtidas com a revisão teórica, incorporando dimensão teórica ao resultado do trabalho, poderá ser objeto de aprofundamento em outras pesquisas.

## REFERÊNCIAS

- Abbas, K., Gonçalves, M. N., & Leoncine, M. (2012). *Os métodos de custeio: vantagens, desvantagens e sua aplicabilidade nos diversos tipos de organizações apresentadas pela literatura* (Vol. 12., Nº. 22., pp. 145-159). Contexto – Revista de Pós-Graduação em Controladoria e Contabilidade da UFRGS. Porto Alegre
- Bornia, A. C. (1995). *A utilização do método da unidade de esforço de produção na quantificação das perdas internas da empresa* (Vol. 1., pp. 493-505). Congresso Internacional de Custos, 4., Campinas, UNICAMP. Anais...Campinas.
- Bornia, A. C. (2010). *Análise gerencial de custos: aplicação em empresas modernas* (3a ed.). São Paulo: Atlas.
- Brizolla, M.M.B.; Chiarello, T.C.; Fasolin, L.B.; Rosa, F.S. da. (2017). Custeio alvo sob o enfoque da Teoria Contingencial em organizações agrícolas. *Custos e @gronegocio on line*. 13(2), 354-385.
- Ching, H. Y. (1995). *Gestão Baseada em Custeio por Atividades*. São Paulo: Atlas
- Comitê de Pronunciamentos Contábeis – CPC (2011). *Pronunciamento Conceitual Básico – CPC 00 – R1. Estrutura Conceitual para Elaboração e Divulgação de Relatório Contábil-Financeiro*. Disponível em: <http://www.cpc.org.br/CPC/Documentos-Emitidos/Pronunciamentos/Pronunciamento?Id=80>. Acesso em 25 de agosto de 2019.
- Creswell, J. W. (2014). *Investigação Qualitativa e Projeto de Pesquisa: Escolhendo entre cinco abordagens* (3a ed). Porto Alegre: Penso.
- Dunk, A. S. (2004). *Product life cycle cost analysis: the impact of customer profiling, competitive advantage, and quality of IS information*. *Management Accounting Research*, 4(15), 401-414.
- Financial Accounting Standard Board - FASB (1980). "Statement of financial accounting concepts n. 2". *Qualitative Characteristics of Accounting Information*. USA. Disponível em <<http://www.fasb.org>>. Acesso em 03 de setembro de 2019.
- Fontes, J.I.O., Oliveira, T. e Gurgel, A.M. (2020). Avaliação do Sistema de Informação de Custos em uma Instituição Federal de Ensino: Propostas de Melhorias e Aplicabilidade. *Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade*, 10(2), 39-59. <https://doi.org/10.18028/rgfc.v10i2.8725>
- Guerreiro, R. (1984). *Sistema de custo direto padrão: estruturação e processamento integrado com os princípios de contabilidade geralmente aceitos*. Dissertação (Mestrado em Contabilidade), Faculdade de Economia e Administração, USP, São Paulo.
- Guerreiro, R. (1989). *Modelo conceitual de sistema de informação de gestão econômica: uma contribuição a teoria da comunicação da contabilidade*. Tese (Doutorado em Ciências Contábeis) – Faculdade de Economia e Administração, USP, São Paulo.
- Hansen, D. R., & Mowen, M. M. (2003). *Gestão de Custos*. São Paulo: Pioneira Thomson Learnign.
- Hendriksen, E. S., & Van Breda, M. (1999). *Teoria da contabilidade*. São Paulo: Atlas. Tradução da 5ª edição americana, por Antônio Zoratto Sanvicente.
- International Accounting Standards Board – IASB. (1998). *Normas internacionais de contabilidade: textos completos das normas internacionais de contabilidade vigentes em 1997 e da norma revisada NIC 12 em vigor a partir de 1º de janeiro de 1998*. São Paulo: IBRACON.
- Kaplan, S. R., & Cooper, R. (1998). *Custo e desempenho: administre seus custos para ser mais competitivo*. São Paulo: Futura.
- Kliemann, F. J., Neto (1995). *Gerenciamento e controle da produção pelo método das unidades de esforço de produção*. Congresso Brasileiro de Gestão Estratégica de Custos, 1. São Leopoldo, Anais. Unisinos.
- Lugoboni, L. F., de Brito Alencar, E. A., Zittei, M. V. M., & Chiroto, A. R. (2018). Alinhamento entre Planejamento Estratégico e Sistema de Informação Gerencial: Estudo em Empresas do Terceiro Setor com Atividade Hoteleira. *PODIUM Sport, Leisure and Tourism Review*, 7(1), 79-105.

- Marques, K. C. M., & Marques, C. (2009). Custos de produção sob a ótica contábil e econômica. Enfoque: Reflexão Contábil, 28(1), 27-39. <https://doi.org/10.4025/enfoque.v28i1.8251>
- Martins, C. M. F., & Nascimento, S. A. do (2016). *A melhoria da qualidade da informação de custos por meio da combinação de sistemas e métodos de custeio* Revista Mineira de Contabilidade, 3(11), 34-41.
- Martins, E., & Rocha, W. (2015). *Métodos de Custeio Comparados: Custos E Margens Analisados sob Diferentes Perspectivas (2a ed.)*. [Minha Biblioteca]. Retirado de <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522498314/>
- Megliorini, E. (2012). *Custos: análise e gestão. (3a ed.)*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Melo, M. A., & Leone, R. J. G. (2015). *Alinhamento entre as estratégias competitivas e a gestão de custos: um estudo em pequenas empresas industriais do setor de transformação*. BBR - Brazilian Business Review, 5(12), 83-104.
- Pereira, S. I. M. (2015). *Custeio por atividades (ABC) e unidade de esforço de produção (UEP): similaridades, diferenças e complementaridades*. Dissertação de Mestrado, Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil. <https://doi.org/10.11606/D.12.2016.tde-21012016-103844>
- Pinzan, A. F. (2013). *Métodos de custeio e seus propósitos de uso: análise por meio de estudo de casos múltiplos*. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, Departamento de Contabilidade e Atuária, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo.
- Provenzano, M. A., Souza, M. A. de, & Gomes, D. G. de. (2021). *GESTÃO DE CUSTOS AMBIENTAIS EM HOSPITAIS PRIVADOS BRASILEIROS*. Contabilidade Vista & Revista, 32(1), 41-70. <https://doi.org/10.22561/cvr.v32i1.5162>
- Rodniski, C., & De Souza, M. (2014). *ESTRUTURA DO SISTEMA DE CUSTOS E OS ATRIBUTOS DA INFORMAÇÃO: UM ESTUDO COM EMPRESAS BRASILEIRAS*. Revista Universo Contábil, 10(4), 45-67. <https://doi.org/10.4270/RUC.2014429>
- Shank, J. K., & Govindarajan, V. (1997). *A revolução dos custos: como reinventar e redefinir sua estratégia de custos para vencer em mercados crescentemente competitivos*. Rio de Janeiro: Elsevier
- Silva, J. O. da, Abade, T., Fehr, L. C. F. de A., Borinelli, M. L., & Rocha, W. (2016). *Análise das diferentes abordagens do conceito de Custo Total para o Consumidor: um ensaio teórico*. Enfoque: Reflexão Contábil, 34(3), 145-158. <https://doi.org/10.4025/enfoque.v34i3.29598>
- Slavov, T. N. (2013). *Gestão estratégica de custos: uma contribuição para a construção de sua estrutura conceitual*. (tese de doutorado, PPGCC, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, FEA/USP, São Paulo, SP).
- Souza, M. A., & Diehl, C. A. (2009). *Gestão de custos: uma abordagem integrada entre contabilidade, engenharia e administração*. São Paulo: Atlas.
- Teófilo, R. B. de, & Freitas, L. S. (2007). *O uso de tecnologia da informação como ferramenta de gestão*. IV Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia (SEGTE). Rio de Janeiro.
- Veen-Dirks, P. V. (2006). *Complementary choices and management control: field research in a flexible production environment*. Management Accounting Research, 17(1), 72- 105.
- Wernke, R. (2005). *Análise de custos e preços de venda: ênfase em aplicações e casos nacionais*. São Paulo: Saraiva.
- Wernke, R., Junges, I., & Zanin, A. (2019). *Mensuração da ociosidade fabril pelos métodos ABC, TDABC e UEP* Revista Contemporânea De Contabilidade, 16(38), 185-206. <https://doi.org/10.5007/2175-8069.2019v16n38p185>
- Wernke, R., & Junges, I. (2021). *MÉTODO DAS UNIDADES DE ESFORÇO DE PRODUÇÃO (UEP) E PRINCÍPIO DE CUSTEIO IDEAL: UMA ADAPTAÇÃO*. Revista de Administração, Contabilidade e Economia da Fundace, 12(2). <http://dx.doi.org/10.13059/RACEFV12I2.767>
- Zanin, A., Magro, C. B. D., Levant, Y., & Afonso, P. S. L. P. (2022). *Potencialidades gerenciais do método UEP (unidade de esforço de produção)*. Revista Mineira De Contabilidade, 23(1), 83-95. <https://doi.org/10.51320/rmc.v23i1.1286> (Original work published 29° de abril de 2022)

# DISTRIBUIÇÃO DE RESULTADOS E EFICIÊNCIA EM COOPERATIVAS DE CRÉDITO

## DISTRIBUTION OF RESULTS AND EFFICIENCY IN CREDIT UNIONS

O artigo foi aprovado e apresentado no 59º Congresso da Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural (SOBER) e 6º Encontro Brasileiro de Pesquisadores em Cooperativismo (EBPC), realizado de 02/08 a 06/08 de 2021, em Brasília-DF

### RESUMO

As cooperativas atuam como agentes de desenvolvimento local, priorizando benefícios para seus membros. Uma questão importante é a forma como são destinados os resultados de cada exercício, cabendo ao quadro social definir a forma de distribuição e/ou constituição de reservas. O objetivo desse trabalho foi avaliar se as estratégias de destinação dos resultados das cooperativas de crédito se relacionam com sua eficiência, que foi medida pela análise envoltória de dados. Trabalhou-se com 92 cooperativas de crédito de livre admissão, integrantes dos sistemas Sicredi e Sicoob e com sede na região sul do Brasil. Os escores de eficiência foram calculados para as cooperativas agrupadas de acordo com a prática predominante de destinação de resultados e por sistemas de afiliação. O estudo concluiu não existir uma relação entre as práticas de destinação de resultados e a eficiência das cooperativas. Também foi evidenciado que há uma tendência de aumento na constituição de reservas indivisíveis e que é importante o monitoramento das despesas administrativas e de pessoal, pois apresentaram crescimento superior às operações de crédito, à remuneração de depósitos e às sobras. Em termos de contribuições do trabalho, verifica-se que vários estudos já foram publicados sobre eficiência de instituições financeiras, mas há uma escassez de trabalhos que avaliam as estratégias de destinação de resultados. As cooperativas devem buscar o equilíbrio na destinação para reservas, importante para sustentabilidade econômico-financeira, e para a deliberação em assembleia, importante para a sustentabilidade do relacionamento com os cooperados e conformidade com os princípios cooperativistas.

**Palavras-chave:** Cooperativas de crédito; distribuição de resultados; análise de eficiência.

### ABSTRACT

Cooperatives play a role as agent of local development prioritizing benefits to its members. An important issue is the way in which the results are distributed. This form of distribution is defined by the associates and can be directed to distribution to members or constitution of reserves. The goal of this article was to assess whether the strategies of results destination of credit unions are related to their efficiency, that was measured through data envelopment analysis. Data from 92 credit unions settled in south region of Brazil that belong to Sicredi and Sicoob systems were used. The scores of efficiency were computed for cooperatives grouped by to the most used practice of results distribution and affiliation system. It was concluded that there is no relation between the practices of destination of results and the efficiency. It was also found that there is a tendency for an increase in financial reserves and that is important to monitor administrative and employee expenses, because they have increased more than credit operations, deposit remuneration and net results. As main contribution of this study, it is possible to verify that several studies have already been published on efficiency of financial institutions, but there is a lack of studies that evaluate the strategies of results destination. Cooperatives must seek balance in the distribution of results either to reserves, which are important for economic and financial sustainability, and to deliberation in assembly, important for the sustainability of the relation with its members and compliance with cooperative principles.

**Keywords:** Credit unions; distribution of results; efficiency assessment.

### Paulo Cesar Ribeiro

Mestre em Gestão de Cooperativas pela PUCPR, graduado em Ciências Contábeis pela Faculdade de Ciências Econômicas de Apucarana. Gerente de auditoria interna da Central Sicredi PR/SP/RJ. E-mail: paulo\_ribeiro@sicredi.com.br. ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0001-8877-0103>

### Vilmar Rodrigues Moreira

Doutor em Administração pela Fundação Getúlio Vargas (EAESP/FGV), mestre em Administração pela Pontifícia Universidade Católica do Paraná (PUCPR) e graduado em Matemática pela UFPR. Professor titular da Escola de Negócios PUCPR e do Programa de Pós-Graduação em Gestão de Cooperativas e Organizações Complexas e Plurais (PPGCOOP). E-mail: vilmar.moreira@pucpr.br. ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0003-1796-6752>

### Valéria Gama Fully Bressan

Doutora e Mestre em Economia Aplicada pela Universidade Federal de Viçosa (UFV). Graduada em Administração de Cooperativas pela Universidade Federal de Viçosa (UFV). Docente do Programa de Pós-Graduação em Controladoria e Contabilidade do Departamento de Ciências Contábeis da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG). E-mail: vfully@face.ufmg.br. ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0001-6340-9717>

## 1. INTRODUÇÃO

As cooperativas como sociedade de pessoas não visam o lucro, pois seu objetivo é o atendimento das necessidades de seu quadro social (Taylor, 1971). Os benefícios da participação em uma cooperativa de crédito podem ocorrer pela política de preços e custos diferenciados, prestação de serviços e geração e distribuição de resultados (Barton, Boland, Chaddad, & Eversull, 2011). Assim, dado o volume das transações credoras e devedoras realizadas, é possível gerar as chamadas “sobras” ao encerramento do exercício. Em atendimento ao artigo 4º da Lei 5.764/71, este excedente deve ser levado anualmente à apreciação da assembleia geral de associados para a deliberação sobre a melhor forma de destinação ou distribuição desses recursos.

Cabe ressaltar que, embora seja uma atribuição da assembleia definir a forma de distribuição dos resultados, a Lei Complementar 196/2022 veda a distribuição de qualquer espécie de benefício às quotas-parte do capital, excetuando-se a remuneração anual limitada ao valor da taxa referencial do Sistema Especial de Liquidação e de Custódia (SELIC). Ou seja, em caso de distribuição de sobras a assembleia geral não pode estabelecer que essa distribuição se dará proporcionalmente ao capital investido pelos associados. Essa distribuição deve ser proporcional as operações realizadas pelos associados.

As reservas das cooperativas de crédito são formadas pela destinação de parte do resultado gerado no exercício na forma estabelecida em cada estatuto social, não podendo ser inferior a 10% para o fundo de reserva e 5% para o fundo de assistência técnica educacional e social (FATES) para o ato cooperado e 100% para a reserva de assistência técnica educacional e social (RATES) para o ato não cooperado, conforme definido no artigo 28 da lei 5.764/71. No entanto, os grandes desafios e riscos do mercado financeiro são fatores relevantes para muitas cooperativas constituírem reservas em níveis superiores a estes pisos, aumentando a sua capacidade de desenvolvimento e crescimento de seus ativos e mantendo-se enquadrada nos limites operacionais impostos pela regulação do Banco Central do Brasil (BACEN).

O estudo da destinação de resultados é relevante do ponto de vista estratégico e de relacionamento com seus cooperados. Segundo Barroso e Bialoskorski (2010), a análise das estratégias de distribuição de resultados é importante em função do crescimento das cooperativas e da rentabilidade como elementos de incentivo à fidelização dos seus membros. Uma das formas de avaliar a destinação dos resultados é por meio da avaliação de práticas distintas nas taxas de intermediação financeira. Ao aplicar uma diferença menor entre a taxa de captação e aplicação algumas cooperativas distribuem resultados no ato da operação. Dessa forma essas cooperativas apresentariam resultados menores de sobras apuradas ao final do exercício, mas não por conta de ineficiência e sim por estratégia de atuação.

Nessa pesquisa as cooperativas foram tipificadas em dois grupos conforme suas estratégias de destinação de resultados. O grupo 1 representa aquelas que destinam a maior parte dos resultados para as reservas indivisíveis. O grupo 2 é formado pelas cooperativas que destinam a maior parcela dos resultados para a deliberação da assembleia geral de associados. As cooperativas com um maior volume de reservas indivisíveis apresentam uma estrutura patrimonial mais segura, visto que se trata de valores que não estão sujeitos a retirada pelos seus sócios. Por outro lado, é possível que uma política de constituição de reservas muito conservadora possa desestimular os associados, visto que eles terão uma parcela menor dos resultados para deliberação em sua assembleia geral ordinária, para uma possível distribuição de sobras de forma proporcional às suas operações.

O problema de pesquisa abordado nesse trabalho foi o de avaliar se a estratégia de distribuição de sobras está relacionada ao índice de eficiência das cooperativas de crédito. Se a relação for confirmada, as cooperativas podem reavaliar suas estratégias de distribuição de resultados visando o aumento da eficiência.

Assim, a pergunta de pesquisa foi definida como: a estratégia de distribuição de sobras está relacionada com o índice de eficiência das cooperativas de crédito? E a hipótese testada foi: a eficiência das cooperativas de crédito é relacionada com a sua estratégia de distribuição de resultados. Para tanto, foram executados os seguintes objetivos específicos: classificar previamente as cooperativas de acordo com a sua margem de intermediação financeira (*spread*); identificar as variáveis para o cálculo da eficiência técnica; calcular o índice de eficiência técnica para cada cooperativa; avaliar a evolução da eficiência; classificar as cooperativas de acordo com suas práticas de distribuição de resultados; analisar a relação entre o índice de eficiência da cooperativa com a sua tipificação em termos de estratégia de distribuição de sobras.

Para a análise de eficiência foi utilizada a técnica de análise envoltória de dados (DEA), que permite a construção de fronteiras eficientes e que servem como referencial para comparação da eficiência de cada cooperativa de crédito em relação às demais estudadas (Ferreira, Gonçalves, & Braga, 2007). Importante destacar que nas cooperativas a eficiência não está apenas relacionada com a capacidade de administrar boas práticas administrativas e econômicas, mas também promover a manutenção de seus princípios democráticos (Maia, Santos, Soares, Lopes, & Bressan, 2020).

As cooperativas de crédito podem destinar as suas sobras tanto para ampliar as reservas indivisíveis, quanto podem distribuir para os associados. Neste contexto, a contabilidade desempenha um papel essencial na realização de todos os registros, de forma que as contas que compõem os *inputs* e *outputs* da DEA advêm dos demonstrativos contábeis e permitem analisar se a tipificação da estratégia de distribuição de sobras está relacionada ao índice de eficiência das cooperativas de crédito.

Segundo Ferreira, Gonçalves e Braga (2007, p. 428): “A eficiência indica se as cooperativas estão maximizando os benefícios aos cooperados, materializados em operações de créditos e benefícios líquidos, em contrapartida aos recursos empregados para sua obtenção”. A avaliação de eficiência das cooperativas de crédito, dada a sua natureza societária, caracteriza-se como um tema de grande relevância teórica e social visto a complexidade de sua plena aferição. Fonte

(2016) ressalta a eficiência operacional e o fortalecimento patrimonial como questões essenciais para o desenvolvimento do cooperativismo de crédito.

Este estudo está estruturado da seguinte forma: essa introdução, o referencial teórico com foco em apuração e destinação de resultados e análise de eficiência, procedimentos metodológicos, apresentação e discussão dos resultados e conclusões.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Apuração e destinação dos resultados

Além das práticas contábeis emanadas pelo Conselho Federal de Contabilidade (CFC), as cooperativas como instituições financeiras fiscalizadas pelo BACEN devem observar os dispositivos da Circular nº 1.273 de 29 de dezembro de 1987 que institui o Plano Contábil das Instituições do Sistema Financeiro Nacional (COSIF). A partir desse normativo foram definidas normas básicas com o objetivo de uniformizar os registros, o detalhamento de todo o elenco e a função das contas contábeis, bem como os esquemas para realização dos registros de forma adequada para apuração dos seus resultados. O COSIF garante a padronização dos diversos planos contábeis das instituições e facilita o acompanhamento, avaliação do desempenho e controle das instituições integrantes do Sistema Financeiro Nacional (SFN), além de evidenciar como os resultados são apurados e destinados.

Após a apuração dos resultados do exercício, as cooperativas devem definir a forma de distribuição desses resultados. Além das destinações obrigatórias para o Fundo de Reserva (10%) e o FATES (5%), é facultado à Assembleia Geral Ordinária (AGO) a criação de outros fundos para fins específicos, bem como aumentar os percentuais mínimos para os fundos obrigatórios. Observados todos os requisitos legais, as cooperativas definem em seus estatutos quais serão as formas de distribuição de resultados, bem como o nível de reservas e fundos que serão constituídos. Algumas cooperativas definem em seu estatuto uma destinação para reservas indivisíveis em níveis superiores ao mínimo definido por lei, com o objetivo de prover o lastro para o crescimento de suas operações e aumentar a segurança diminuindo os riscos.

As reservas constituídas pelas cooperativas possuem uma característica diferenciada das demais sociedades anônimas: a indivisibilidade. Os recursos uma vez destinados a contas de reservas não poderão mais ser distribuídos aos associados, mesmo na hipótese de encerramento das atividades da cooperativa – nessa situação o saldo remanescente desse fundo deverá, por força de lei, ser destinado ao Tesouro Nacional. Também é importante ressaltar que, diferentemente das cooperativas de outros ramos em que os recursos do FATES/RATES integram o Patrimônio Líquido (PL), nas cooperativas de crédito, em função do COSIF, esses recursos integram o Passivo (Bressan, Maia, & Campos, 2020).

Embora um nível de reservas mais significativo proporcione maior segurança para as cooperativas, é possível que uma prática de constituição de reservas muito conservadora acabe desestimulando os associados, que tem a expectativa do recebimento, ao final do exercício, das sobras geradas pelas atividades transacionadas com a cooperativa. Grosskopf, Münkner e Ringle (2016) afirmam que não se pode dizer de maneira geral de que forma os associados preferem que sejam destinados os resultados, cabendo a cada cooperativa apurar quais são as preferências de seus membros. Na prática isso acontece nas assembleias gerais onde são discutidas as propostas e alternativas para as destinações. Nas cooperativas de crédito brasileiras é possível verificar diferentes práticas, conforme será evidenciado a seguir na análise dos dados dessa pesquisa.

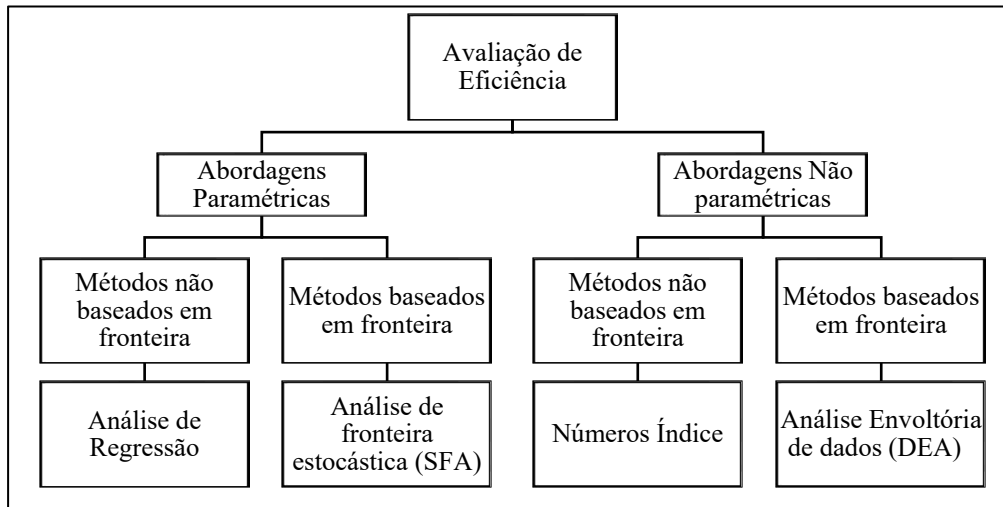
### 2.2 Análise de eficiência

Segundo Cooper e Lovell (2011), a grande contribuição para a análise de eficiência teve início em 1957 com Michael Farrell ao propor um modelo empírico para avaliação da eficiência relativa. A principal característica desse modelo é a de determinar a fronteira de eficiência a partir de valores observados, ou seja, sem determinar ou supor um indicador ideal a ser atingido. Conforme Farrell (1957, p. 254), “Quando se fala sobre a eficiência de uma empresa, geralmente significa seu sucesso em produzir o maior número possível de produtos de um dado conjunto de insumos”. De forma genérica, as unidades a que se pretendem avaliar a sua eficiência são denominadas como Unidades Tomadoras de Decisões (*Decision Making Units-DMUs*). A principal característica dessas unidades é sua autonomia no processo decisório.

Sarafidis (2002) destaca que existem duas abordagens para avaliação de eficiência: a abordagem paramétrica e a não paramétrica. A diferença entre elas é que enquanto a abordagem paramétrica busca estimar um valor ideal para a fronteira de eficiência, a não paramétrica traça a fronteira a partir das observações contidas na amostra analisada. A Figura 1 apresenta as abordagens.

Rondon (2011) avaliou a evolução do nível de eficiência do SFN entre o período de 1995-2008. Esse período foi marcado pela abertura do mercado às instituições estrangeiras, privatizações de grandes bancos públicos, bem como fusões e aquisições. O autor relata que não há consenso na literatura sobre o indicador mais apropriado para avaliação da eficiência bancária, sendo que se observa com frequência a utilização de indicadores paramétricos e não-paramétricos.

Neste estudo optou-se pelo uso do método DEA para a avaliação de eficiência das cooperativas de crédito. Levou-se em consideração o fato desse método não requerer uma estimativa prévia da fronteira de eficiência ou atribuição de pesos e por ser um dos métodos mais populares para análise de eficiência de instituições financeiras.

**Figura 1 – Taxonomia de Técnicas de Medição de Eficiência**

Fonte: Adaptado de Sarafidis (2002, p.3)

### 2.2.1 Análise de eficiência de bancos com DEA

Na análise do sistema bancário italiano, Barra, Destefanis e Lavadera (2016) aplicaram DEA para avaliar os impactos da crise de 2008 sobre a eficiência dos bancos locais, comparando o comportamento dos bancos cooperativos dos demais. Dentre as conclusões destacaram que as entidades apresentaram uma deterioração semelhante em função da crise.

O processo de crescimento e integração da produtividade bancária foram avaliados por Degl'Innocenti, Kourtzidis, Sevic e Tzeremes (2017) por meio da aplicação do modelo DEA e o índice Malmquist, focando as três principais fases da crise financeira: 2007-2008, 2009-2010 e 2010-2012. Os autores avaliaram 28 países da união europeia e verificaram que, apesar da existência de um crescimento dos países periféricos, houve uma queda de produtividade global. O índice Malmquist é utilizado para medir a mudança da eficiência em determinado período.

A melhoria da eficiência técnica dos bancos comerciais do Sri Lanka após 26 anos de conflito armado findo em 2009, foi evidenciada por Thilakaweera, Harvie e Arjomandi (2016) também com a aplicação do DEA. Seffino e Maldonado (2016), combinaram DEA com o índice de Malmquist para analisar a evolução da eficiência de 40 bancos na Argentina entre os anos de 2005 e 2013, bem como suas causas.

Tan e Anchor (2017) avaliaram os impactos do risco e da concorrência na eficiência de 100 bancos chineses no período de 2003 a 2013. Dentre outros resultados, destacaram que os ganhos de eficiência técnica de bancos comerciais chineses são afetados de forma significativa e negativamente pelo risco de liquidez.

Outros exemplos de aplicação da DEA na avaliação do setor bancário constam em Du e Sim (2015), onde investigaram os efeitos das fusões e aquisições em seis países emergentes (China, Índia, Indonésia, Malásia, Rússia e Tailândia), e também nos estudos de Gunawan e Shieh (2014) na avaliação do desempenho do sistema financeiro de Taiwan. Nigmonov (2010) utilizou o DEA para medir a eficiência dos bancos no Uzbequistão, bem como os fatores que determinam sua eficácia.

### 2.2.2 Análise de eficiência de cooperativas de crédito com DEA

A política de distribuição de sobras nas cooperativas de crédito brasileiras foi estudada por Bressan, Maia e Campos (2020), que constataram que a maioria das cooperativas de crédito segue a legislação em relação às reservas indivisíveis e as sobras são majoritariamente destinadas à conta capital, e que as cooperativas de crédito brasileiras têm priorizado o crescimento do patrimônio líquido. Isso destaca a importância do patrimônio e uma política de retenção das sobras. Neste contexto, os estudos que tratam a construção do DEA têm utilizado as sobras como um *output*, o que também será adotado na presente pesquisa.

Santos, Bressan, Moreira e Lima (2020) analisaram a relação entre o risco de crédito e a eficiência das cooperativas de crédito. Os autores utilizaram o modelo DEA em dois estágios para a obtenção dos escores de eficiência sendo usado o modelo Tobit no segundo estágio para avaliar o impacto das variáveis no modelo. Para a construção e validação dos escores os autores consultaram especialistas em gestão de cooperativas de crédito. Constatou-se que, quanto maior o



risco de crédito, menores os escores de eficiência, e as cooperativas que conseguem manter sua continuidade no mercado e diversificam seus produtos tiveram maiores escores, gerando mais benefícios aos associados. Além disso, também foi constatado que as cooperativas devem se atentar ao número de pontos de atendimentos pois o seu aumento reduz os escores de eficiência.

Maia, Santos, Soares, Lopes e Bressan (2020) verificaram se há diferenças de eficiência técnica entre as cooperativas de crédito pertencentes às categorias clássicas, plenas e de capital e empréstimo. Utilizaram o modelo DEA com orientação ao produto para avaliar o comportamento da eficiência. Constataram que apenas 5,98% das cooperativas estudadas nos anos de 2016-2019 se mostrou eficiente (escore de eficiência de 100%). Quanto a análise da eficiência dentre as categorias das cooperativas, a categoria clássica, que representou a maior parcela da amostra analisada, apesar de realizar as principais atividades das instituições, apresentou menor eficiência em relação às demais categorias, indicando que a menor eficiência não estaria associada diretamente a operação e risco.

Bittencourt *et al.* (2016) avaliaram a evolução em eficiência de escala e tecnológica das cooperativas de crédito e os bancos múltiplos no período de 2009 a 2013, com abrangência em 130 cooperativas de crédito e 15 bancos múltiplos. Os autores avaliaram a eficiência por meio do DEA e a sua evolução por meio do cálculo do índice de Malmquist.

Bressan, Lopes e Menezes (2013) avaliaram os indicadores de 531 cooperativas de crédito filiadas ao sistema Sicoob por meio da DEA e modelo *Tobit*. A avaliação se deu a partir dos indicadores do sistema *PEARLS Monitoring System*, desenvolvido pelo Conselho Mundial das Cooperativas de Crédito (*World Council of Credit Unions - WOCCU*). Os resultados sinalizaram graus diferenciados de ineficiência das cooperativas analisadas. No entanto, os autores destacam que outras variáveis ambientais e socioeconômicas, que poderiam explicar e/ou alterar tal cenário, não foram avaliadas e sugerem estudos futuros para o avanço do tema.

Mcalevey, Sibbald e Tripe (2010) usaram o DEA para avaliar a eficiência das cooperativas de crédito da Nova Zelândia que passaram pelo processo de fusão e/ou incorporação, bem como os efeitos desse processo na eficiência destas entidades. Amaral (2012) também utilizou o DEA para avaliar se o processo de fusão e incorporação melhora a eficiência das cooperativas de crédito. O autor usou dois modelos DEA orientado ao produto. O primeiro utilizou como produto a relação entre as taxas médias de remuneração de depósitos, paga aos associados poupadores, e as taxas médias de empréstimos, cobrada dos associados tomadores de recursos. O segundo modelo utilizou como produto a solvência e a alavancagem das cooperativas. Por fim foi utilizada regressão quantílica para avaliar as variáveis que mais contribuíram para a melhoria de eficiência. Os resultados indicaram que o processo de fusão e incorporação contribuíram para a melhoria do desempenho das cooperativas analisadas.

### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este trabalho tem por objetivo avaliar se a estratégia de distribuição de resultados influencia a eficiência das cooperativas de crédito. Para isso definiu-se a seguinte hipótese de pesquisa: a eficiência das cooperativas de crédito é relacionada com a sua estratégia de distribuição de resultados.

Para a abordagem do problema e verificação da hipótese foi realizada uma pesquisa quantitativa, *ex-post-facto*, com corte transversal, utilizando dados secundários de domínio público coletados no site do BACEN. Para a tipificação das estratégias de distribuição de resultados e para o cálculo dos escores de eficiência foram utilizados dados das contas do documento 4010, que é o balancete analítico das cooperativas.

Nesta seção é apresentado como a amostra do estudo foi selecionada, como foram selecionadas as variáveis de *input* e *output* usadas no modelo DEA de análise de eficiência e como as mudanças dos níveis de produtividade no período de análise foram analisadas por meio do índice de Malmquist.

#### 3.1 Coleta dos dados e definição da amostra

Os dados para a pesquisa foram coletados no site do BACEN para todas as cooperativas de crédito que constavam na relação de instituições financeiras em funcionamento no país na data base de dezembro de 2017, evitando a coleta de dados de cooperativas incorporadas ou liquidadas no decorrer do período em análise.

Foram utilizados dados secundários disponibilizados pelo BACEN por meio dos documentos 4010 – balancete analítico e 4016 - balanço analítico no período de 2015 a 2017. A escolha do período de análise se fundamenta no trabalho de Cordeiro *et al.* (2018) que constatou que a recessão econômica iniciada no Brasil em 2015 impactou negativamente o desempenho das cooperativas de crédito brasileiras. Também foram utilizadas as informações constantes nos relatórios do sistema IFdata, que apresenta informações complementares trimestrais de todas as instituições financeiras autorizadas a funcionar no país.

Inicialmente, das 1.006 cooperativas disponíveis na base inicial, foi realizada uma inspeção para verificar se todas as informações necessárias para a análise do período do estudo (2015 a 2017) estavam disponíveis. As cooperativas que

não dispunham de tais informações foram eliminadas da base de dados. Também foram eliminadas aquelas cooperativas que não apresentaram resultados positivos em seus balanços, uma vez que um dos objetivos do trabalho foi o de mapear a forma de destinação dos mesmos. Restaram 593 cooperativas passíveis de análise.

Conforme Mello, Meza, Gomes e Biondi (2005), o conjunto de DMU's a ser analisado deve ser homogêneo, apresentando os mesmos tipos de *inputs* e *outputs* e variando apenas em sua intensidade. Os autores também destacam a necessidade das DMU's atuarem sob as mesmas condições de mercado, bem como terem autonomia na tomada de decisões. Considerando esses requisitos de homogeneidade em relação a condições de mercado e forma de organização, optou-se por analisar as cooperativas que atuam na região sul do Brasil com critério de associação que permita a livre admissão de associados e que sejam integrantes de um sistema organizado de três níveis com uma confederação de serviços compartilhados. Com essas características selecionou-se para compor a amostra as cooperativas do Sicredi e do Sicoob da região sul, totalizando 92 cooperativas de crédito.

### 3.2 Análise de eficiência

Considerando as características, vantagens e desvantagens na aplicação de cada um dos métodos baseados em fronteira para análise de eficiência, para esse trabalho optou-se pela utilização do método DEA com retornos variáveis de escala (modelo BCC orientado a input). Esta abordagem é usada em diversos trabalhos no contexto das cooperativas de crédito (Bittencourt et al., 2017; Bressan, Lopes, & Menezes, 2013; Souza, Braga, & Ferreira, 2011) sendo adequado para estudos que objetivam avaliar a capacidade das cooperativas de crédito de fornecer o máximo rendimento possível aos seus membros e à sociedade, considerando os recursos disponíveis. O modelo é apresentado a seguir:

$$\begin{aligned} \text{Max } h_k &= \sum_{r=1}^m u_r y_{rk} - u_k \\ \text{Sujeito a} \\ \sum_{i=1}^n v_i x_{ik} &= 1 \\ \sum_{r=1}^m u_r y_{rj} - \sum_{i=1}^n v_i x_{ij} - u_k &\leq 0 \\ u, v &\geq 0 \end{aligned}$$

Onde:  $h_k$  = indicador de eficiência para a DMU  $k$ ;  $y_{rj}$  = quantidade do produto  $r$  produzida pela DMU  $j$ ;  $x_{ij}$  = quantidade do insumo  $i$  consumida pela DMU  $j$ ;  $u, v$  = pesos obtidos pelo processo de programação matemática;  $m$  = quantidade de produtos;  $n$  = quantidade de insumos.

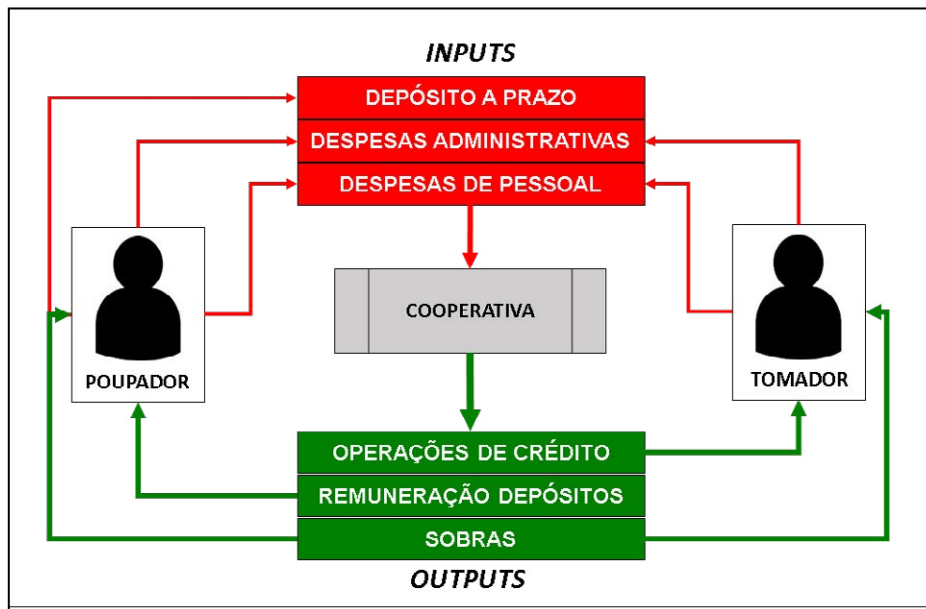
A seleção das variáveis de *input* e *output* do modelo DEA foi feita considerando-se vários estudos que aplicaram esse método na análise de eficiência de cooperativas de crédito. Ferreira, Gonçalves e Braga (2007) utilizaram em seu estudo algumas variáveis já utilizadas por outros autores como Ferrier e Lovell (1990), Berger e Humphrey (1991), Ferrier, Kerstens e Eeckaut (1994), De Borger e Kerstens (1996), De Borger, Ferrier e Kerstens (1998) e Mckillop, Glass e Ferguson (2002). Os autores utilizaram como *input* as variáveis custo total de empregados, despesas administrativas e despesas não-administrativas e como *output* as variáveis volume de operações de crédito, sobras operacionais e ativos totais.

Bittencourt et al. (2016) utilizaram como *input* os ativos totais, os depósitos totais, as despesas de captação, as despesas administrativas e outras despesas operacionais, e como *outputs* operações de crédito e sobras. A convergência desses estudos em relação às variáveis de *output* foram “operações de crédito” e “sobras”, as quais também foram selecionadas para esse trabalho. As convergências relacionadas aos *inputs* são “despesas administrativas” e “despesas de pessoal”. No modelo também foi considerado como *input* os valores registrados na conta de depósitos a prazo, pois essa é a principal fonte de recursos para a realização do *output* “operações de crédito”. Ainda como *output*, foi considerado a “remuneração paga” aos associados poupadores, sendo para esse público um dos principais benefícios que a cooperativa proporciona. Com relação aos depósitos, o modelo de análise de risco de descontinuidade de Carvalho, Diaz, Bialoskorski e Kalatzis (2015) mostrou que a captação por depósito é crucial para a sobrevivência das cooperativas de crédito.

Na seleção das variáveis, além das referências de estudos anteriores, buscou-se também estabelecer e traduzir o necessário equilíbrio entre os interesses de poupadores e tomadores. Segundo Taylor (1971) a cooperativa não objetiva lucro em si mesmo, ela é uma extensão do comportamento econômico de seus cooperados e o objetivo de suas atividades deve se dar da maneira mais vantajosa para os membros. Neste sentido verifica-se a existência de conflitos de interesses, pois os poupadores de recursos buscam taxas mais vantajosas para suas economias e os tomadores de crédito buscam taxas de juros menores em suas operações.

A Figura 2 apresenta o resumo das variáveis utilizadas no estudo e a relação de *input* e *output* considerando o atendimento das cooperativas quanto aos diversos interesses de seus associados.

**Figura 2 – Resumo das variáveis utilizadas**



Fonte: elaboração própria.

Após a aplicação do modelo DEA para obter os escores de eficiência foi calculado o índice de Malmquist. Este índice avalia a mudança da produtividade de uma DMU e é apropriado para complementar a análise do DEA que avalia a eficiência apenas no período analisado, sem fornecer uma avaliação sobre a variação da eficiência em dado período. O índice mede o quanto da variação da produtividade decorreu de fatores exclusivamente técnicos e quanto foi em função de uma mudança no ambiente, a qual afetou de forma mais generalizada o processo produtivo. Exemplos de sua utilização estão nos trabalhos de Seffino e Maldonado (2016), analisando a evolução da eficiência de 40 bancos na Argentina, e no trabalho de Bittencourt, Bressan, Bressan e Goulart (2016), que usaram o cálculo do índice de Malmquist na avaliação comparativa de eficiência de bancos múltiplos e cooperativas de crédito brasileiras.

O índice de Malmquist é dado pela seguinte equação, na sua forma decomposta:

$$M_p(X^{t+1}, Y^{t+1}, X^t, Y^t) = \left[ \frac{D_p^{t+1}(X^{t+1}, Y^{t+1})}{D_p^t(X^t, Y^t)} \right] \left[ \frac{D_p^t(X^t, Y^t) \times D_p^t(X^{t+1}, Y^{t+1})}{D_p^{t+1}(X^t, Y^t) \times D_p^{t+1}(X^{t+1}, Y^{t+1})} \right]^{\frac{1}{2}}$$

Sendo que  $D_p^t(X^t, Y^t)$  e  $D_p^{t+1}(X^{t+1}, Y^{t+1})$  representam a distância para a fronteira de eficiência no período  $t$  e  $t+1$ , respectivamente. O primeiro componente representa a mudança no escore de eficiência técnica de uma determinada DMU entre os períodos  $t$  e  $t+1$ ; o segundo representa as mudanças relacionadas ao deslocamento da fronteira.

#### 4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

As cooperativas foram classificadas em dois grupos conforme suas estratégias de destinação de resultados. No grupo 1, denominado “Dest\_Reservas”, foram classificadas as cooperativas que direcionam a maior parte das sobras para as reservas indivisíveis (73 cooperativas). No grupo 2, denominado “Dest\_AGO”, as que direcionam a maior parte das sobras a deliberação da assembleia geral ordinária de associados (19 cooperativas). O critério para agrupamento foi a identificação da prática que predominou durante o período de 2015 a 2017. Ou seja, uma cooperativa que destinou a maior parte das sobras para reservas em 2015 e 2016, mas que em 2017 destinou a maior parte para a assembleia, ela permaneceu no grupo 1 visto que foi a prática predominante no período.

Na Tabela 1 são apresentadas as distribuições de frequência relativa do percentual destinado a reservas indivisíveis dentre as 92 cooperativas analisadas. Em 2015 a maior parte das cooperativas adotaram a prática de maior destinação dos resultados para reservas indivisíveis – as que destinaram menos que 50% do resultado para reservas representam 44,6% do total. Em 2016 essa proporção decresceu para 41,3%. Em 2017 a tendência de maior constituição de reservas se acentuou, visto que apenas 33,7% das cooperativas ainda mantinham a prática de destinação inferior a 50%.

**Tabela 1 – Distribuição de frequência do percentual do resultado destinado a Reservas**

Destinação a reservas (%)	2015		2016		2017	
	Frequência relativa (%)	Acumulada (%)	Frequência relativa (%)	Acumulada (%)	Frequência relativa (%)	Acumulada (%)
10  -- 20	6,5	6,5	4,3	4,3	3,3	3,3
20  -- 40	16,3	22,8	18,5	22,8	18,5	21,7
40  -- 50	21,7	44,6	18,5	41,3	12,0	33,7
50  -- 60	15,2	59,8	19,6	60,9	20,7	54,3
60  -- 80	37,0	96,7	32,6	93,5	40,2	94,6
80  -- 100	3,3	100,0	6,5	100,0	5,4	100,0

Fonte: resultados da pesquisa.

A análise da destinação de resultados para reservas indivisíveis também foi feita para cada sistema de cooperativas. Na Tabela 2 observa-se as faixas de destinações praticadas pelas 39 cooperativas analisadas que são filiadas ao sistema Sicoob. Em 2015, 79,5% dessas cooperativas praticaram a estratégia de levar a maior parte de seu resultado para deliberação dos associados em assembleia geral. Em 2016 essa proporção decresceu para 76,9%, o que indica mudanças nas estratégias de destinação de resultados em algumas cooperativas. Essa tendência se manteve em 2017, com a proporção decrescendo para 64,1%. A alteração das proporções no triênio sinaliza uma tendência de constituição de maiores reservas pelas cooperativas do Sicoob.

**Tabela 2 – Distribuição de frequência do percentual do resultado destinado a Reservas para as cooperativas filiadas ao Sicoob**

Destinação a reservas (%)	2015		2016		2017	
	Frequência relativa (%)	Acumulada (%)	Frequência relativa (%)	Acumulada (%)	Frequência relativa (%)	Acumulada (%)
10  -- 20	15,4	15,4	10,3	10,3	7,7	7,7
20  -- 40	35,9	51,3	43,6	53,8	43,6	51,3
40  -- 50	28,2	79,5	23,1	76,9	12,8	64,1
50  -- 60	10,3	89,7	15,4	92,3	17,9	82,1
60  -- 80	7,7	97,4	5,1	97,4	15,4	97,4
80  -- 100	2,6	100,0	2,6	100,0	2,6	100,0

Fonte: resultados da pesquisa.

Na Tabela 3 são apresentadas as faixas de destinações praticadas pelas 53 cooperativas analisadas que são filiadas ao sistema Sicredi. Uma característica que se observa em todos os anos do período analisado é que as cooperativas desse sistema possuem como prática homogênea a de destinar a maior parte dos resultados para a constituição de reservas indivisíveis.

**Tabela 3 – Distribuição de frequência do percentual do resultado destinado a Reservas para as cooperativas filiadas ao Sicredi**

Destinação a reservas (%)	2015		2016		2017	
	Frequência relativa (%)	Acumulada (%)	Frequência relativa (%)	Acumulada (%)	Frequência relativa (%)	Acumulada (%)
50  -- 60	37,7	37,7	37,7	37,7	34,0	34,0
60  -- 80	58,5	96,2	52,8	90,6	58,5	92,5
80  -- 100	3,8	100,0	9,4	100,0	7,5	100,0

Fonte: resultados da pesquisa.

#### 4.1 Análise da eficiência

Os escores de eficiência foram calculados para as 92 cooperativas de crédito da amostra selecionada. O resumo estatístico das variáveis do modelo é apresentado na Tabela 4.

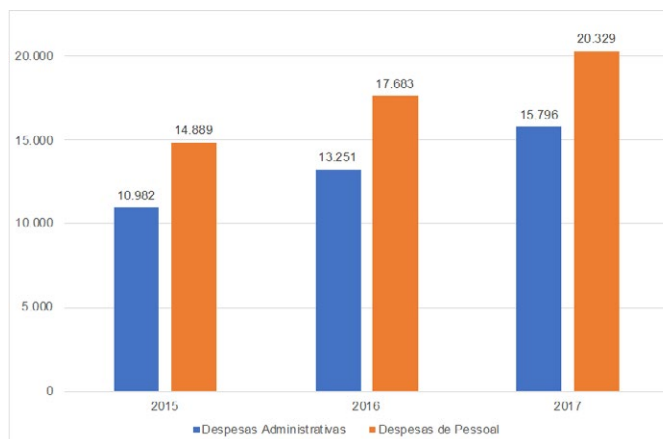
**Tabela 4 - Estatística descritiva das variáveis do modelo de eficiência (Valores em R\$ Mil)**

Ano	Variável	Média	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo	Assimetria	Curtose
2015	Depósitos a Prazo	205298	187235	15105	1018539	2,008	4,679
	Despesas Administrativas	10982	10409	1153	75900	3,465	17,213
	Despesas de Pessoal	14889	12531	789	65280	1,689	3,494
	Operações de Crédito	205554	166083	9718	888706	1,67	3,511
	Remuneração Depósitos	23316	20964	1849	116180	2,015	4,843
	Sobras	14594	13182	672	58248	1,242	1,189
2016	Depósitos a Prazo	252210	227622	18134	1209430	1,98	4,402
	Despesas Administrativas	13251	11729	1107	76190	2,787	10,545
	Despesas de Pessoal	17683	14737	1013	81836	1,865	4,543
	Operações de Crédito	227488	183938	10209	1044474	1,817	4,576
	Remuneração Depósitos	30048	26751	2239	142409	1,971	4,386
	Sobras	16626	15186	1071	65460	1,343	1,368
2017	Depósitos a Prazo	291363	265787	27643	1456172	2,103	5,11
	Despesas Administrativas	15796	14554	1990	99270	3,139	13,348
	Despesas de Pessoal	20329	16728	1352	92151	1,903	4,572
	Operações de Crédito	265848	218641	14615	1228626	1,891	4,68
	Remuneração Depósitos	25341	22714	2499	122577	2,048	4,765
	Sobras	19759	17507	967	75587	1,352	1,347

Fonte: resultados da pesquisa.

Dentre as variáveis destacam-se os aumentos nas médias de “Despesas Administrativas” e “Despesas de Pessoal”. As despesas administrativas aumentaram 43,85%, variando de R\$ 10,9 milhões em 2015 para R\$ 15,7 milhões em 2017. As de pessoal aumentaram 36,54%, variando de R\$ 14,8 milhões em 2015 para R\$ 20,3 milhões em 2017. A Figura 3 ilustra essa evolução.

**Figura 3 – Crescimento das Despesas Administrativas e de Pessoal (R\$ mil)**



Fonte: resultados da pesquisa.

As médias das variáveis utilizadas como *outputs* apresentaram crescimentos diferenciados, com operações de crédito crescendo 29%, sobras 35% e remuneração de depósitos 8%. Sobre esta última é relevante ressaltar que se trata de uma variável diretamente afetada pela variação da taxa de juros que se apresentava no patamar de 13% em 2015 e que caiu para 9% em 2017. Isso pode explicar o crescimento inferior se comparado às demais variáveis.

A Tabela 5 apresenta o resumo estatístico dos escores de eficiência calculados pelo modelo DEA. A tabela também apresenta a quantidade de DMU's eficientes (com escore de eficiência igual a 1).

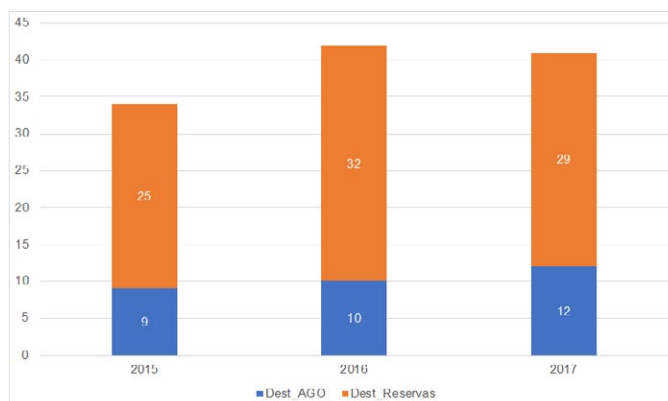
**Tabela 5 - Estatística descritiva dos escores de eficiência do período 2015 a 2017**

Ano	Grupo	N	Média	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo	DMU's Eficientes	%
2015	Dest_AGO	19	0,97	0,04	0,88	1,00	9	47,37
	Dest_Reservas	73	0,95	0,05	0,82	1,00	25	34,25
2016	Dest_AGO	19	0,97	0,04	0,89	1,00	10	52,63
	Dest_Reservas	73	0,97	0,04	0,82	1,00	32	43,84
2017	Dest_AGO	19	0,98	0,03	0,90	1,00	12	63,16
	Dest_Reservas	73	0,96	0,04	0,85	1,00	29	39,73

Fonte: resultados da pesquisa.

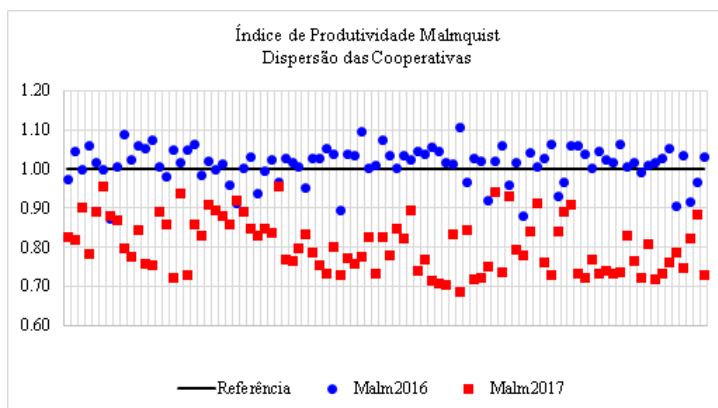
O grupo de cooperativas com a prática predominante de levar a maior parte dos resultados para deliberação da assembleia de associados (“Dest\_AGO”) apresentou um escore de eficiência médio superior nos três períodos. Dentre as DMU's que não alcançaram a fronteira de eficiência observa-se que nenhuma ficou com escore de eficiência abaixo de 0,8.

A Figura 4 apresenta a evolução de quantidade de DMU's eficientes em cada grupo de cooperativas ao longo do período. O grupo “Dest\_AGO” apresentou crescimento constante, enquanto o grupo “Dest\_Reservas” apresentou crescimento entre 2015 e 2016 e queda em 2017.

**Figura 4 – Quantidades de DMU's Eficientes por Ano**

Fonte: resultados da pesquisa.

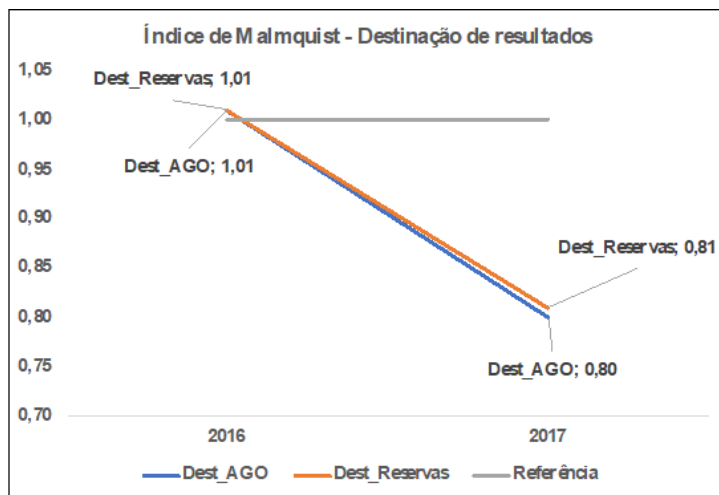
Considerando a limitação do DEA quanto a análise de mais de um período, calculou-se o índice de Malmquist com o objetivo de observar as mudanças na produtividade das cooperativas analisadas nos anos de 2016 e 2017. A Figura 5 apresenta a dispersão das cooperativas quanto a linha de referência. As DMU's que apresentam índice de Malmquist acima de 1 obtiveram aumento em sua eficiência. Aquelas que estão abaixo de 1 perderam eficiência no período. O valor do índice igual a 1 apresenta a manutenção dos níveis de eficiência produtiva.

**Figura 5 – Dispersão do Índice de Malmquist das Cooperativas**

Fonte: resultados da pesquisa.

Observa-se maior homogeneidade no índice de Malmquist do período de 2016 ("Malm2016"), visto que as cooperativas apresentaram valores próximos a linha de referência. O período de 2017 ("Malm2017") apresenta uma queda na produtividade, bem como uma maior dispersão das cooperativas quanto a linha de referência. Assim, de forma geral, o ano de 2016 apresentou uma evolução quando comparado ao ano de referência 2015. Contudo, em 2017 houve uma significativa queda no índice de produtividade.

Na Figura 6 observa-se a comparação do desempenho geral das cooperativas agrupadas pela destinação dos resultados (Dest\_Reservas e Dest\_AGO). É possível identificar um comportamento semelhante entre os grupos que estavam pouco acima da linha de referência e caíram para a faixa de 0,8 perdendo produtividade.

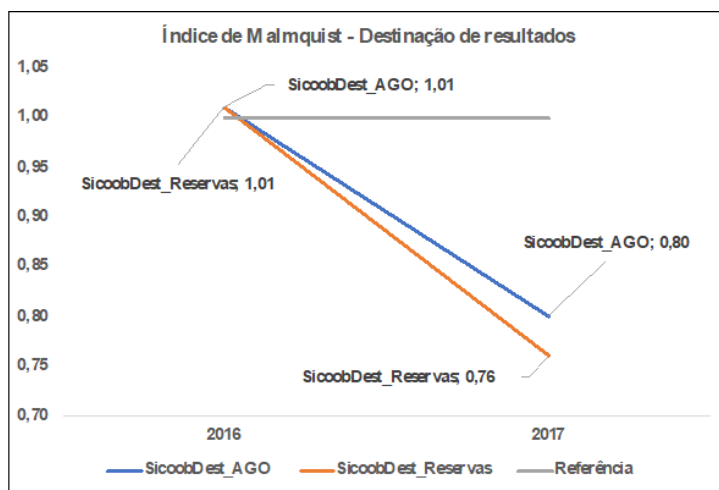
**Figura 6 – Comparativo do Índice de Produtividade do Grupo Destinação de Resultados - 2016**

Fonte: resultados da pesquisa.

O agrupamento das cooperativas por sistema (Sicredi e Sicoob) também foi analisado quanto às mudanças dos níveis de produtividade. Assim como ocorreu na análise dos grupos de destinação, observou-se uma queda significativa no ano de 2017, sendo um pouco mais acentuada no grupo de cooperativas do Sicoob variando de 1,01 para 0,78. O grupo Sicredi variou de 1,02 para 0,82 no mesmo período.

O agrupamento por destinação de resultados foi analisado de forma separada para o Sistema Sicoob. Conforme observa-se na Figura 7 a queda no índice de produtividade foi maior para o grupo que destina a maior parte do resultado para reservas.

Para o Sicredi não foi possível fazer a análise entre grupos de acordo com a destinação dos resultados porque suas cooperativas não apresentaram práticas diferentes de destinação. Ou seja, todas elas praticaram a estratégia de direcionar a maior parte de seus resultados para reservas indivisíveis.

**Figura 7 – Comparativo do Índice de Produtividade entre Grupos Destinação de Resultados Sicoob**

Fonte: resultados da pesquisa.

Uma possível explicação para a influência na produtividade das cooperativas de modo geral é a variação da taxa Selic. No primeiro período entre 2015 e 2016 a taxa aumentou de 13,29 % para 14,03%, sendo que em 2017 houve uma significativa queda fechando a taxa acumulada em 9,96. Uma análise mais detalhada sobre os efeitos dessa variação seria possível com a decomposição do perfil dos ativos de crédito e das fontes de recursos das cooperativas, mas isso não foi escopo desse trabalho.



A hipótese levantada nesse trabalho – eficiência das cooperativas de crédito é relacionada com as práticas de distribuição de resultados – foi avaliada por meio da comparação das médias dos escores de eficiência dos agrupamentos das cooperativas de acordo com sua estratégia de destinação. Inicialmente foi feito o teste de normalidade Kolmogorov-Smirnov para verificar a possibilidade de uso de um teste paramétrico de médias. O teste de normalidade apresentou significância a 1% para cada ano e por isso não é possível admitir a hipótese de que a distribuição dos escores de eficiência seguem uma distribuição normal.

Devido a ausência de normalidade na distribuição dos escores de eficiência, foi realizado o teste de médias não paramétrico Mann Whitney. O teste foi feito para o agrupamento de acordo com a destinação de resultados (Dest\_Reservas e Dest\_AGO) para as todas as cooperativas da amostra e para o sistema Sicoob (que foi o sistema que apresentou dois grupos de cooperativas com estratégias distintas de destinação dos resultados). Os resultados do teste são apresentados na Tabela 6.

**Tabela 6 - Estatísticas de teste Mann Whitney entre grupos de destinação de resultados**

Agrupamento Destinação de Resultados	Significância (2 extremidades)		
	2015	2016	2017
Entre Grupos - Todas as Cooperativas	0,1982	0,5197	0,0512
Entre Grupos - Cooperativas do Sicoob	0,7917	0,7857	0,5286

Fonte: resultados da pesquisa.

O teste não apresentou significância ( $\alpha = 1\%$ ) em nenhum dos anos analisados. Assim, não é possível rejeitar a hipótese de que as médias dos escores de eficiência são iguais, independentemente do agrupamento das cooperativas quanto à sua estratégia de destinação de resultados (Dest\_Reservas e Dest\_AGO). Em outras palavras, é possível afirmar que não há diferenças estatisticamente significantes entre as médias dos escores de eficiência entre os subgrupos e, por isso, a estratégia de destinação de resultados não possui relação com a eficiência, rejeitando então a hipótese levantada por esse estudo.

## 5. DISCUSSÃO

As práticas de distribuição de resultados materializam o segundo princípio do cooperativismo, promovendo uma gestão democrática e com a participação ativa dos associados nos rumos da cooperativa. Recomenda-se uma reavaliação para algumas cooperativas nas práticas de constituição de reservas, visto que embora a previsão legal estabeleça um mínimo de 10% de destinação, esse percentual mostra-se insuficiente para suportar o crescimento e as intempéries do mercado financeiro. O nível adequado entre constituição de reservas e distribuição de resultados deve ser cuidadosamente debatido com os cooperados para que se busque harmonizar a solidez das cooperativas com a satisfação dos associados.

É possível verificar faixas distintas de *spread* bruto de intermediação financeira, embora não seja possível estabelecer um patamar ideal. No entanto, as cooperativas que operam com taxas mais baixas possivelmente o fazem para antecipar uma distribuição de resultados no momento da operação, cobrando um valor menor ao associado tomador de recursos e/ou remunerando a uma taxa melhor os poupadores. O equilíbrio entre esses dois agentes é a situação mais adequada para uma cooperativa de crédito.

Assim, considerando-se a intermediação financeira como a principal função da cooperativa de crédito, é importante a reflexão acerca da composição das fontes e aplicações de recursos, considerando principalmente o papel do poupador como um dos motores para o desenvolvimento do crédito. Nesse sentido há que se buscar um equilíbrio entre a satisfação de ambos os perfis de associados, os tomadores de recursos e os provedores de recursos. A busca desse equilíbrio deve ser tema constante em pautas da alta administração e órgãos de governança.

Em relação a despesas administrativas e de pessoal, faz-se necessário uma análise de cunho qualitativo para entender o motivo da evolução ao longo do período de análise do estudo, visto que apresentaram crescimento superior as operações de crédito, remuneração de depósitos e as sobras (*outputs* do modelo) no mesmo período. Essa avaliação é importante para elucidar se esse aumento decorre de expansão das cooperativas, tais como abertura de novas unidades com aumento do quadro de colaboradores.

Quanto a avaliação dos escores de eficiência, principalmente sobre a queda da produtividade observada no ano de 2017, cabe uma análise mais qualitativa para identificar os fatores que contribuíram para esse movimento. A redução da taxa de juros básica da economia, a SELIC, de 14% para 9% provavelmente foi um dos fatores. Entretanto, essa variável afeta as cooperativas de forma homogênea. É prudente uma reavaliação sobre o desenvolvimento adequado das carteiras de crédito, visando explorar todo o potencial das fontes captadas sempre respeitando os limites mínimos de liquidez necessários para a segurança do sistema financeiro nacional.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nas análises financeiras e de eficiência de cooperativas de crédito é importante considerar a natureza societária e a missão a que essas entidades devem cumprir. Uma cooperativa só existe em razão de seus associados, e qualquer resultado apresentado pela empresa cooperativa em detrimento às economias dos seus associados não há razão de ser, sendo contraditório aos princípios e valores que devem nortear um empreendimento cooperativo.

Contudo, essas peculiaridades das sociedades cooperativas não devem servir de subterfúgio para justificar uma possível ineficiência técnica em suas operações. Ao contrário, considerando a razão de existir dessas sociedades, operar com eficiência é fundamental para o atendimento dos objetivos do quadro social. Para as cooperativas de crédito, inseridas no sistema financeiro nacional, a busca constante por eficiência é não somente uma boa prática, mas também uma questão de sobrevivência e longevidade.

Nessa pesquisa foi feito a análise de eficiência de cooperativas que apresentam homogeneidade em suas operações e regiões de atuação. São cooperativas que disputam o mercado financeiro com os grandes conglomerados bancários, situação concedida em função de sua livre admissão de associados, operam em uma região com características semelhantes (região sul do Brasil) e possuem estruturas organizacionais similares, constituídas pela organização em sistema de 3 níveis com uma confederação de serviços compartilhados.

Embora observe-se práticas distintas em relação a destinação de resultados, foi possível constatar uma tendência para destinação da maior parte dos resultados para a conta de reservas indivisíveis. Essa prática proporciona maior segurança para as cooperativas, visto que as reservas não poderão ser retiradas do patrimônio líquido quando da saída dos associados, ao contrário dos valores registrados em capital social. A prática ideal a ser adotada depende do objetivo de cada cooperativa e de seu quadro de associados. Não há um índice que pode ser considerado como objetivo a ser perseguido por cada cooperativa.

Essa pesquisa mostrou não haver relação entre os escores de eficiência das cooperativas e sua prática de destinação de resultados. Ou seja, a forma com que as cooperativas definem sua estratégia para destinação das sobras não interfere em sua posição de eficiência, conforme resultados observados para cada ano do período analisado.

Considerando os sistemas cooperativos, também foi possível observar que essa prática não é significativa para os escores de eficiência. Mas a análise de grupos de cooperativas de acordo com o sistema a qual são filiadas foi possível apenas no sistema Sicoob, que apresentou as duas estratégias de destinação de resultados, ao contrário das cooperativas do Sicredi que apresentaram apenas a prática de maior destinação para as reservas.

Como limitações, informa-se que as conclusões estão limitadas as entidades selecionadas e que os dados ficaram restritos às informações disponíveis nos documentos contábeis, encaminhados pelas cooperativas ao Banco Central do Brasil, e não contemplou outros fatores que poderiam explicar outras formas de atuação das cooperativas, tais como programas sociais, a contribuição para o desenvolvimento econômico local e a satisfação dos associados. Estes indicadores, embora difíceis de serem mensurados, poderiam proporcionar uma avaliação mais assertiva sobre o desempenho de uma cooperativa de crédito.

Por fim, outros fatores podem influenciar na eficiência das cooperativas de crédito e poderão ser foco de pesquisas futuras tais como a influência da remuneração do capital próprio, razão de alavancagem, mix da carteira de crédito, composição do patrimônio líquido, ociosidade das fontes de recursos, entre outros. Adicionalmente, sugere-se realizar uma análise de sensibilidade das variáveis para identificar aquelas que mais contribuem para a eficiência.

## REFERÊNCIAS

- Amaral, I. D. C. (2012). *Fusões e Incorporações e o Desempenho das Cooperativas de Crédito Brasileiras* (Dissertação de Mestrado), Programa de Pós-Graduação em Economia Aplicada, Universidade Federal de Viçosa, Viçosa, MG, Brasil.
- Barra, C., Destefanis, S., & Lavadera, G. L. (2016). Risk and regulation: A difference-in-differences analysis for Italian local banks. *Finance Research Letters*, 17, 25-32. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.frl.2016.01.003>
- Barroso, M. F. G., Bialoskorki, S., Neto, (2010). Distribuição de resultados em cooperativas de crédito rural no Estado de São Paulo. *Organizações Rurais e Agroindustriais*, 12(2), 290-307.
- Barton, D., Boland, M., Chaddad, F., Eversull, E. (2011). Current Challenges in Financing Agricultural Cooperatives. *The Magazine of Food, Farm and Resource Issues*, 26(3), 1-5. DOI: <https://ageconsearch.umn.edu/record/117410>
- Berger, A. N., & Humphrey, D. B. (1991). The dominance of inefficiencies over scale and product mix economies in banking. *Journal of Monetary Economics*, 28, 117-148. DOI: [https://doi.org/10.1016/0304-3932\(91\)90027-L](https://doi.org/10.1016/0304-3932(91)90027-L)
- Bittencourt, W. R., Bressan, V. F. G., Bressan, A.A., Goulart, C. P. (2016). Eficiência de escala e mudança tecnológica em cooperativas de crédito e bancos múltiplos utilizando o COSIF. *Enfoque: Reflexão Contábil*, 35(2), 123-138. DOI: <https://doi.org/10.4025/enfoque.v35i2.31132>

- Bittencourt, W. R., Bressan, V. G., Goulart, C. P., Bressan, A. A., Costa, D. R. M., Lamounier, W. M. (2017). Rentabilidade em bancos múltiplos e cooperativas de crédito brasileiros. *Revista de Administração Contemporânea*, 21, 22-40. DOI: <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2017150349>
- Bressan, V. G. F., Lopes, A. L. M., & Menezes, M. R. (2013). Análise de eficiência das cooperativas de crédito brasileiras utilizando informações contábeis. *Congresso Integrado de Contabilidade*, Governador Valadares, MG, Brasil, 1.
- Bressan, V. G. F., Maia, L. L., Campos, B. A. (2020). Política de distribuição de sobras em cooperativas de crédito. *Revista de Gestão e Organizações Cooperativas*, 7 (Edição Especial), 161-180. DOI: <https://doi.org/10.5902/2359043241165>
- Carvalho, F. L., Diaz, M. D. M., Bialoskorski, S., Neto, & Kalatzis, A. E. G. (2015). Saída e insucesso das cooperativas de crédito no Brasil: Uma análise de risco. *R. Cont. Fin.*, 26(67), 70-84. DOI: <https://doi.org/10.1590/rcf.v26i67.98099>
- Cordeiro, F. A., Bressan, V. G. F., Lamounier, W. M., Barros, L. A. B. C. (2018) Recessão Econômica e o Desempenho das Cooperativas de Crédito Brasileiras. In: ABDE - BID. (Org.). Prêmio ABDE-BID Edição 2018. Rio de Janeiro: ABDE, 2018, v. 1, p. 239-266. ([https://abde.org.br/wp-content/uploads/2018/10/Livro\\_Web.pdf](https://abde.org.br/wp-content/uploads/2018/10/Livro_Web.pdf))
- Cooper, W. W., Lovell C. A. K. (2011). History lessons. *Journal of Productivity Analysis*, 36, 193-200. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11123-011-0224-4>
- De Borger, B., & Kerstens, K. (1996). Radial and nonradial measures of technical efficiency: an empirical illustration for Belgian local governments using an FDH reference technology. *Journal of Productivity Analysis*, 7, 1-23. DOI: <https://doi.org/10.1007/BF00158476>
- De Borger, B., Ferrier, G., & Kerstens, K. (1998). The choice of a technical efficiency measure on the free disposal hull reference technology: A comparison using US banking data. *European Journal of Operational Research*, 105(3), 427-446. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0377-2217\(97\)00080-5](https://doi.org/10.1016/S0377-2217(97)00080-5)
- Degl'Innocenti, M., Kourtzidis, S. A., Sevic, Z., & Tzeremes, N. G. (2017). Bank productivity growth and convergence in the European Union during the financial crisis. *Journal of Banking and Finance*, 75, 184-199. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2016.11.016>
- Du, K., & Sim, N. (2016). Mergers, acquisitions, and bank efficiency: Cross-country evidence from emerging markets. *Research in International Business and Finance*, 36, 499-510. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2015.10.005>
- Farrell, M. J. (1957). The Measurement of Productive Efficiency. *Journal of the Royal Statistical Society*. 120(3), 253-290. DOI: <https://doi.org/10.2307/2343100>
- Ferreira, M. A. M., Gonçalves, R. M. L., & Braga, M. J. (2007). Investigação do desempenho das cooperativas de crédito de Minas Gerais por meio da Análise Envolvória de Dados (DEA). *Economia Aplicada*, 11(3), 425-445. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1413-80502007000300006>
- Ferrier, G., & Lovell, C. A. K. (1990). Measuring cost efficiency in banking: econometric and linear programming evidence. *Journal of Econometrics*, 46, 229-245. DOI: [https://doi.org/10.1016/0304-4076\(90\)90057-Z](https://doi.org/10.1016/0304-4076(90)90057-Z)
- Ferrier, G., Kerstens, K., Eeckaut, P. V. (1994). Radial and nonradial technical efficiency measures on DEA: A comparison using US banking. *Recherches Economiques de Louvain*, 60, 449-479. DOI: <https://doi.org/10.1017/S0770451800004619>
- Fonte, J. W., Neto, (2016). Boas práticas: o que os números falam sobre a eficiência das cooperativas de crédito no Brasil? *Cooperativismo de Crédito – Boas práticas no Brasil e no mundo*, Brasília: Farol.
- Grosskopf, W., Münkner, H. H., & Ringle, G. (2016). *Our Co-op Idea - Mission – Achievements*. Zürich: LIT Verlag.
- Gunawan, S., & Shieh, C. (2014). Application of Data Envelopment Analysis to Operating Performance Evaluation of Financial System. *Anthropologist*, 17(3), 831-836. DOI: <https://doi.org/10.1080/09720073.2014.11891497>
- Lei Complementar N.196, de 24 de agosto de 2022. Altera a Lei Complementar nº 130, de 17 de abril de 2009 (Lei do Sistema Nacional de Crédito Cooperativo), para incluir as confederações de serviço constituídas por cooperativas centrais de crédito entre as instituições integrantes do Sistema Nacional de Crédito Cooperativo e entre as instituições a serem autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil; e dá outras providências. [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/LCP/Lcp196.html](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/LCP/Lcp196.html)
- Maia, L. L., Santos, L. S. Z., Soares, R. R., Lopes, A. L. M., & Bressan, V. G. F. (2020). Análise da eficiência técnica em cooperativas de crédito com base em operação e risco. *Enfoque: Reflexão Contábil*, 39(2), 59-78. DOI: <https://doi.org/10.4025/enfoque.v39i2.45808>
- Mcalevey, L., Sibbald, A., & Tripe, D. (2010). New Zealand Credit Union Mergers. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 81, 423-444. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1467-8292.2010.00414.x>
- Mckillop, D. G., Glass, J. C., & Fergunson. (2002). Investigating the cost performance of UK credit unions using radial and non-radial efficiency measures. *Journal of Banking & finance*, 26, 1563-1591. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0378-4266\(01\)00164-9](https://doi.org/10.1016/S0378-4266(01)00164-9)
- Nigmonov, A. (2010). Bank Performance and Efficiency in Uzbekistan. *Eurasian Journal of Business and Economics*, 3(5), 1-25. Disponível em <https://ejbe.org/index.php/EJBE/article/view/29>, acesso em 03/04/2018.
- Nitoi, M. (2009). Efficiency in the Romanian Banking System: An Application of Data Envelopment Analysis. *Romanian Journal of Economics*, 28, 159-173. Disponível em <http://www.revecon.ro/articles/2009-2/2009-2-9.pdf>, acesso em 15/07/2019.
- Seffino, M., & Maldonado, D. H. (2016). Eficiencia bancaria en Argentina. Comportamiento de los bancos entre 2005 y 2013. *Estudios Gerenciales*, 32, 44-50. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.estger.2015.12.002>

- Mello, J. C. C. B., Meza, L. A., Gomes, E. G., & Biondi, L., Neto, (2005). Curso de Análise de Envoltória De Dados. *Simpósio Brasileiro de Pesquisa Operacional*. Gramado, RS, Brasil, 37.
- Rondon, L. V. (2011). *Competitividade e eficiência do sistema financeiro nacional: 1995-2008* (Tese de doutorado). Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, MG, Brasil.
- Santos, L. S. Z., Bressan, V. G. F., Moreira, V. R., Lima, R. E. (2020). Risco de crédito e eficiência técnica nas cooperativas de crédito brasileiras. *Cadernos EBAPE.BR*, 18(4), 956-973. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/1679-395120200001>
- Sarafidis, V. (2002). An Assessment of Comparative Efficiency Measurement Techniques. *Europe Economics*, Occasional Paper 2.
- Tan, Y., & Anchor, J. (2017). The impacts of risk-taking behaviour and competition on technical efficiency: Evidence from the Chinese banking industry. *Research in International Business and Finance*, 41, 90-104. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2017.04.026>
- Taylor, R. A. (1971). The Credit Union as a cooperative institution. *Review of Social Economy*, 29(2), 207–217. DOI: <https://doi.org/10.1080/00346767100000033>
- Thilakaweera, B. H., Harvie C., Arjomandi, A. (2016). Branch expansion and banking efficiency in Sri Lanka's post-conflict era. *Journal of Asian Economics*, 47, 45-57. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.asieco.2016.09.001>

# PROCESSO DE MUDANÇA DO PLANEJAMENTO GERENCIAL E ORÇAMENTÁRIO EM UMA INDÚSTRIA TÊXTIL

## PROCESS OF CHANGING MANAGEMENT AND BUDGET PLANNING IN A TEXTILE INDUSTRY

O artigo foi aprovado e apresentado no V CINGEN – Conferência Internacional em Gestão de Negócios, realizado de 20/11 a 22/11 de 2023, em Cascavel (PR).

### RESUMO

Este estudo busca entender como as contradições institucionais e as práxis promoveram o processo de institucionalização do controle gerencial e orçamentário em uma indústria têxtil no oeste do Paraná. Utilizando uma abordagem qualitativa, o estudo de caso descritivo incluiu entrevistas com gestores das áreas de Controladoria, Consultoria, Financeiro, Logística e Industrial. Visitas foram realizadas para a triangulação dos dados. As entrevistas coletaram informações sobre a implantação do controle orçamentário, revelando que as contradições, como a ineficiência de controles e sistemas, impulsionaram a mudança no controle gerencial. As práxis humanas foram fundamentais nessa transformação, com a equipe demonstrando abertura, engajamento e adaptações operacionais. O estudo contribui teoricamente ao compreender as contradições, práxis e mudanças nos controles gerenciais dentro de uma organização do setor industrial têxtil. Identificou técnicas gerenciais utilizadas e expôs o impacto das mudanças no controle gerencial nesse setor, por meio da implantação do projeto CONFIAR, da metodologia FCA (Fato, Causa, Ação) e de novas ferramentas gerenciais (*Power BI*). Em termos práticos, identifica as técnicas gerenciais e as mudanças que impactaram o controle gerencial na organização, bem como a legitimidade com o apoio do modelo de Seo & Creed (2002) na implantação de controles orçamentários e gerenciais na indústria têxtil. Socialmente, destacam-se três Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS): (viii) Promover o crescimento econômico sustentado, inclusivo e sustentável, emprego pleno e produtivo e trabalho decente para todas e todos; (ix) Construir infraestruturas resilientes, promover a industrialização inclusiva e sustentável e fomentar a inovação; e (xii) Assegurar padrões de produção e de consumo sustentáveis.

**Palavras-chave:** Contradições Institucionais. Práxis Humanas. Mudança Institucional. Indústria Têxtil.

### ABSTRACT

This study seeks to understand how institutional contradictions and praxis promoted the process of institutionalization of managerial and budgetary control in a textile industry in western Paraná. Using a qualitative approach, the descriptive case study included interviews with managers from the Controlling, Consulting, Financial, Logistics, and Industrial areas. Visits were carried out to triangulate the data. The interviews collected information about the implementation of budgetary control, revealing that contradictions, such as the inefficiency of controls and systems, drove the change in management control. Human praxis was fundamental in this transformation, with the team demonstrating openness, engagement, and operational adaptations. The study contributes theoretically to the understanding of the contradictions, praxis, and changes in management controls within an organization in the textile industrial sector. It identified management techniques used and exposed the impact of changes in management control in this sector, through the implementation of the CONFIAR project, the FCA methodology (Fact, Cause, Action), and new management tools (*Power BI*). In practical terms, it identifies the management techniques and changes that impacted management control in the organization, as well as the legitimacy with the support of the Seo & Creed (2002) model in the implementation of budgetary and management controls in the textile industry. Socially, three Sustainable Development Goals (SDGs) stand out: (viii) Promote sustained, inclusive and sustainable economic growth, full and productive employment, and decent work for all; (ix) Build resilient infrastructure, promote inclusive and sustainable industrialization and foster innovation; and (xii) Ensure sustainable production and consumption standards.

**Keywords:** Institutional Contradictions. Human Praxis. Institutional Change. Textile Industry.

### Annelise Torres da Costa

Mestranda em Contabilidade, modalidade Acadêmico do PPGC (Programa de Pós-graduação em Contabilidade) pela Universidade Estadual do Oeste do Paraná (UNIOESTE), com participação no Grupo de Pesquisa em Contabilidade Gerencial e Controle em Organizações, com foco em Perícia Contábil; bacharel em Ciências Contábeis pela Universidade Estadual do Oeste do Paraná (UNIOESTE). Instrutora de Ensino em organização social sem fins lucrativos, que atua em conformidade com o Programa de Aprendizagem (GERAR - Geração de Emprego e Renda e Apoio ao Desenvolvimento Regional). No campo profissional, possui ainda experiência na área administrativo financeiro, no setor privado de atuação. ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5089-4135>. Lattes: <http://lattes.cnpq.br/6992188781223796>

### Alessandra de Almeida Silva

Mestranda em Contabilidade, modalidade Acadêmico do PPGC (Programa de Pós-graduação em Contabilidade) pela Universidade Estadual do Oeste do Paraná (UNIOESTE), com participação no Grupo de Pesquisa em Contabilidade Gerencial e Controle em Organizações; bacharel em Ciências Contábeis pela Universidade Estadual do Piauí (UESPI). ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1320-8890>. Lattes: <http://lattes.cnpq.br/0289829256550412>

### Leandro Augusto Toigo

Doutor em Ciências Contábeis e Administração pela Universidade Regional de Blumenau (FURB), Mestre em Ciências Contábeis pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS), Especialista em Controladoria pela Universidade Regional Integra (URI) e Bacharel em Ciências Contábeis pela URI. Atualmente é docente do curso de Ciências Contábeis e do Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade Estadual do Oeste do Paraná (UNIOESTE). E-mail: [leandro.toigo@unioeste.br](mailto:leandro.toigo@unioeste.br). ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6198-8751>. Lattes: <http://lattes.cnpq.br/3973674128626084>

### Delci Grapegia Dal Vesco

Pós-doutora em Contabilidade pela Universidade Federal do Paraná (UFPR); doutora em Contabilidade e Administração pela Universidade Regional de Blumenau (FURB); mestre em Contabilidade pela Universidade Federal do Paraná (UFPR); especialista em Controladoria e Administração Financeira pela Universidade Estadual do Oeste do Paraná (UNIOESTE); especialista em Redes de Computadores e Sistemas Distribuídos e Docência em Ensino Superior pela Faculdade de Ciências Sociais e Aplicadas de Cascavel (UNIVEL); bacharel em Ciências Contábeis pela Universidade Estadual do Oeste do Paraná (UNIOESTE). Atualmente é docente do curso de Ciências Contábeis, do Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis e do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Estadual do Oeste do Paraná (UNIOESTE). E-mail: [delcigrape@gmail.com](mailto:delcigrape@gmail.com). ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0002-0818-3142/>. Lattes: <http://lattes.cnpq.br/3321706750568197>

## 1. INTRODUÇÃO

As empresas estão constantemente necessitando adaptar-se ao ambiente para que a continuidade de seus negócios seja assegurada. A Teoria Institucional, ao relacionar as organizações com o ambiente, proporciona o embasamento que considera as possíveis contradições institucionais e a práxis humana para impulsionar as mudanças institucionais necessárias à sua continuidade (Wanderley, 2012). As contradições institucionais referem-se a conflitos e tensões entre os envolvidos com a organização, levando ao despertar da mudança institucional (Seo & Creed, 2002). Já a práxis humana é a ação humana que visa garantir a mudança nos processos (Burns & Balvinsdottir, 2005). Desse modo, é a práxis que reconstrói os arranjos sociais que possibilitam a mudança institucional emergente.

A práxis é o mecanismo de mediação necessário entre contradições institucionais e mudança institucional (Seo & Creed, 2002). Em contextos de incertezas, as organizações necessitam encontrar um plano estratégico e, recorrentemente, o sistema de controles orçamentários busca direcionar e embasar as decisões inerentes às contradições institucionais enfrentadas (Otley, 1999; Hansen & Otley; Van Der Stede, 2003).

Rangel, Silva e Costa (2010) contribuíram com um estudo relevante sobre o setor têxtil, considerando sua importância no mercado econômico. Empresas desse ramo precisam inovar em produtos e processos para se manterem competitivas e atenderem às demandas do mercado. Kaveski, Beuren, Gomes & Lavarda (2020) investigaram o uso de sistemas de orçamento no setor têxtil, buscando identificar qual modelo contribui mais para o comprometimento organizacional. Desse modo, mostra-se relevante investigar de forma empírica sobre o planejamento e controle orçamentário nesse setor de grande impacto econômico.

A evolução do papel da contabilidade gerencial, a ser considerada dentro de um contexto de mudança institucional, implica que a mesma não deve ser vista apenas como uma técnica, mas também como um instrumento que reflete e molda a realidade socialmente construída nas quais está inserida. Essa perspectiva reconhece a importância do enraizamento institucional e da ação transformacional na compreensão e implantação da mudança institucional (Burns & Balvinsdottir, 2005).

A implantação de práticas gerenciais e contábeis demonstra os fatores relacionados às contradições, práxis e mudanças de controle gerencial nas rotinas das organizações (e.g., cooperativas, empresas de energia elétrica, instituições de ensino, empresas comerciais familiares) (Sharma, Lawrence & Lowe, 2010; Wrubel, Toigo & Lavarda, 2015; Lavarda & Popik, 2016; Alsharari, Eid & Assiri, 2019; Almeida, Lavarda & Gasparetto, 2021; Toigo, Ferrari, Felipetto & Dal Vesco, 2022). Contudo, denota-se a necessidade de estender pesquisas que investigam as contradições institucionais, as práxis e as mudanças institucionais como propulsoras do processo de institucionalização do controle gerencial e orçamentário em indústrias têxteis no estado do Paraná.

A problemática do gerenciamento de indústrias relaciona-se à falta de planejamento e controle orçamentário e segue a lacuna de pesquisa no setor industrial, que poderá contribuir para a comparação de resultados em pesquisas semelhantes (Beuren & Macohon, 2010). Destaca-se que ela é conduzida em uma indústria de fiação específica, diferenciando-se de estudos em indústrias distintas. Além disso, é relevante o fato dessa indústria estar localizada em uma região distante de um polo têxtil. A lacuna consiste em investigar o uso dos controles orçamentários pelos gestores, compreendendo as contradições e práticas que impulsionam as mudanças organizacionais.

O objetivo desta pesquisa é compreender como as contradições institucionais e as práxis contribuíram para o processo de institucionalização do controle gerencial e orçamentário em uma indústria têxtil no oeste do Paraná. Essa abordagem é justificada pela necessidade de sobrevivência e sustentabilidade no setor têxtil, que desempenha um papel significativo na economia nacional. O estudo contribui para compreender os aspectos institucionais relacionados aos controles gerenciais, ampliando os estudos sobre o processo de mudança institucional. Baseando-se na visão dialética de Benson (1977), proposta por Seo & Creed (2002), busca-se fornecer uma compreensão de quando e como os atores decidiram revisar seus controles gerenciais e as dinâmicas utilizadas nesse processo de mudança gerencial na indústria estudada.

Esta pesquisa está estruturada em cinco seções: a primeira, a introdução, apresenta a problemática, a lacuna de pesquisa e o objetivo do estudo; a segunda seção realiza uma revisão da literatura, discorrendo sobre as abordagens teóricas que explicam o comportamento e a aplicação das contradições institucionais, a práxis humana, as mudanças institucionais e os controles orçamentários; a terceira seção descreve a estrutura metodológica adotada; na quarta seção, são expostos e discutidos os resultados encontrados; e, na quinta e última seção, são apresentadas as conclusões, contribuições e sugestões para pesquisas futuras.

## 2. BASE TEÓRICA

### 2.1 Teoria Institucional

Compreender o contexto institucional possibilita o desenvolvimento de modelos eficientes de apoio à tomada de decisão, essenciais à gestão organizacional. Para entender esse contexto, a Teoria Institucional é discutida em diversas fontes da literatura, sendo extremamente útil na busca pela compreensão das práticas de gestão (Major & Ribeiro, 2009). As organizações enfrentam pressões internas e externas no meio social, conhecidas como isomorfismo institucional (DiMaggio & Powell, 2005), que influenciam os processos de mudança organizacional e os padrões de regras e compor-

tamentos (Zuccolotto, Silva & Emmendoerfer, 2010). Mudanças no contexto social moldam o comportamento individual, e a Teoria Institucional oferece uma compreensão das práticas gerenciais institucionalizadas (Scapens, 1994). Esta teoria é dividida em três perspectivas: Nova Economia Institucional, Velha Economia Institucional e Nova Sociologia Institucional. Apesar das diferenças, todas essas correntes reconhecem a relação entre atividades sociais e mudança institucional (Burns & Scapens, 2000).

As influências relacionadas à gestão financeira e à dinâmica da organização que afetam suas decisões e comportamentos referem-se às pressões econômicas internas. Sob outra perspectiva, as pressões econômicas externas relacionam-se à necessidade de adaptação ao ambiente econômico no qual as organizações estão inseridas. Esta abordagem da teoria explora como as organizações são afetadas por fatores econômicos e quais atitudes adotam para assegurar sua sustentabilidade e legitimidade (DiMaggio & Powell, 2005). Nessa linha de raciocínio, é possível entender que as práticas de gestão resultam de pressões econômicas, por meio de processos de isomorfismo, para promover a sobrevivência e o sucesso organizacional. Cabe ressaltar outros fatores institucionais e contextuais que permeiam as decisões e ações das organizações, como as pressões institucionais relacionadas às pressões coercitivas, normativas e miméticas; a legitimidade; a cultura organizacional; o estilo de liderança e a estrutura organizacional; a história e tradições organizacionais; e suas redes e relações com outras instituições e seus *stakeholders* (Major & Ribeiro, 2009).

Existem dois tipos de isomorfismo: o competitivo e o institucional. O competitivo enfatiza a competição no mercado e suas medidas de adequação. O institucional enfatiza as forças que pressionam as comunidades em direção à adaptação ao mundo exterior, sendo que essas forças seriam as outras organizações (DiMaggio & Powell, 2005).

Existem três mecanismos de mudança isomórfica institucional: o coercitivo, o mimético e o normativo (DiMaggio & Powell, 2005). O isomorfismo coercitivo deriva de pressões tanto formais quanto informais e pelas expectativas culturais da sociedade em que atuam. Pode ser por coerção, persuasão ou como um convite para se unirem em conluio. Pode ocorrer em resposta a ordens governamentais. Acontece quando pressões formais e informais, tanto de expectativas da sociedade quanto de órgãos reguladores, induzem à similaridade (Oliver, 1991).

O isomorfismo mimético ocorre quando as organizações adotam respostas padronizadas, imitando práticas já estabelecidas. Essa abordagem pode ser vantajosa, oferecendo soluções com custos reduzidos. A organização que serve de modelo pode não ter a intenção de ser imitada, mas torna-se uma fonte conveniente para as que copiam. Esses modelos podem disseminar-se involuntariamente, por meio de transferência de funcionários, ou explicitamente, por consultorias. As organizações tendem a imitar aquelas percebidas como mais legítimas ou bem-sucedidas (Oliver, 1991).

O isomorfismo normativo, associado à profissionalização por Larson (1977) e Collins (1979), interpreta a profissionalização como a luta coletiva dos membros de uma profissão para definir as condições e métodos de seu trabalho, buscando estabelecer legitimidade e autonomia para sua profissão. Nesse contexto de gerenciamento, os profissionais tendem a perceber os problemas de maneira similar, considerando certos procedimentos, estruturas e políticas como normativamente sancionados e legitimados, e tomam decisões de maneira similar.

A coordenação e o controle das atividades são dimensões críticas para o sucesso das organizações formais no mundo moderno. Parte-se da premissa de que as organizações operam conforme seus planos formais. Assim, a coordenação é realizada de forma rotineira, seguindo-se regras e procedimentos, e as atividades concretas alinham-se às prescrições de restrição formal (DiMaggio & Powell, 2005).

Von Muhlen, Dal Vesco, Meyr e Grapegia (2019) discutem o isomorfismo institucional na contabilidade, salientando as pressões sociais enfrentadas pelos contadores, vindas de clientes, governo e classe profissional, que conduzem a padrões isomórficos. Beuren e Dallabona (2013) observam que atividades rotineiras em empresas familiares tendem ao isomorfismo devido à busca por estabilidade. Angonese e Lavarda (2016) demonstraram que mudanças nos sistemas gerenciais decorrem de pressões internas e externas. Portanto, reconhece-se que tais pressões influenciam o ambiente organizacional.

A teoria institucional fundamenta-se na premissa de que as organizações são moldadas pelas normas e valores do ambiente institucional. Para serem consideradas legítimas e socialmente aceitas, devem aderir a essas regras (Silva, Oliveira, Grutzmann & Valadão, 2022).

Por meio de revisão sistemática, Soeiro e Wanderley (2019) analisaram pesquisas em Contabilidade, com o objetivo de entender os avanços e tendências utilizando a abordagem teórica da Teoria Institucional. Constatou-se que essa abordagem é amplamente utilizada para elucidar a modelagem dos sistemas de Contabilidade, bem como identificar os fatores que moldam o contexto institucional, procedimentos intra e interinstitucionais, seus aspectos estratégicos, e o processo de institucionalização e modelagem de relatórios.

## 2.2 Contradições Institucionais

Benson (1977) procura compreender a transformação na qual um conjunto de arranjos dá lugar a outro, avaliando os princípios básicos da dialética no processo de mudança e ação institucional. Os princípios baseados na dialética, discutidos por Benson (1977), são percorridos por Seo & Creed (2002) e incluem: a) construção social; b) totalidade; c) contradição; d) práxis. Entender esses princípios possibilita a compreensão dos processos institucionais:

- a) Construção Social: A realidade social é construída por meio de interações e interpretações pessoais. Assim, as organizações não são vistas como entidades estáticas e objetivas, mas sim como consequências das múltiplas percepções, ações e interações dos indivíduos que a compõem.

- b) Totalidade: As organizações devem ser analisadas sob a perspectiva de sistemas integrados e complexos. Portanto, mudanças e ações podem afetar subdivisões em toda a estrutura organizacional.
- c) Contradição: Nas organizações, surgem contradições e conflitos decorrentes de diferentes interesses, objetivos e perspectivas dos colaboradores. Desse modo, deve-se reconhecer e explorar todas as contradições para auxiliar nas mudanças e na evolução das organizações.
- d) Práxis: Refere-se à relação entre teoria e prática, na qual a abordagem reflexiva à pesquisa e à prática organizacional demonstra influência mútua. Portanto, é necessário avaliar as experiências e os resultados observados, com base na teoria e na prática organizacional. A práxis estimula a colaboração dos indivíduos e a aprendizagem contínua.

As contradições impulsionam a mudança institucional. Os conflitos e tensões despertam a necessidade de mudança entre grupos e indivíduos e fazem parte de um processo institucionalizado da organização que busca a construção social (Seo & Creed, 2002). Ainda segundo os referidos autores, há quatro fontes de contradição: ineficiência técnica, não adaptabilidade, incompatibilidades institucionais e interesses desalinhados. Esses fatores despertam a necessidade de mudança. As fontes de contradições institucionais (Seo & Creed, 2002) foram descritas na Tabela 1.

**Tabela 1 - Contradições Institucionais**

Contradições Institucionais	
Ineficiência Técnica	Ineficiência técnica é a primeira fonte de contradição, provocada quando os arranjos institucionais entram em conflito com as atividades técnicas e exigências de eficiência da organização, ou seja, quando os princípios organizacionais e a parte técnica não estão em conformidade. Devido à ineficiência técnica, entre outros fatores, as empresas tendem a mudar ou a implementar novos sistemas de controle.
Não Adaptabilidade	As organizações podem não se adaptar ao ambiente externo ou às mudanças que nele ocorrem. Algumas organizações podem ser seletivas e estratégicas em relação à adaptação e mudança de arranjos institucionais.
Incompatibilidade Institucional	As organizações estão cada vez mais expostas às contradições institucionais, pois até mesmo certos sistemas que estão institucionalizados podem vir a ter incompatibilidade com as expectativas comportamentais decorrentes de arranjos institucionais em patamares diferentes ou em diferentes setores da organização.
Desalinhamento de interesses	Os arranjos institucionais são vistos como produtos que são submetidos a disputas políticas por atores que têm interesses divergentes assim como poder assimétrico/desigual. Portanto, os arranjos institucionais acabam refletindo as ideias e objetivos dos atores mais poderosos politicamente.

Fonte: Adaptado de Seo & Creed, 2002; Benson, 1977.

Para que uma organização avance positivamente, é necessário que apresente reações que forneçam sua legitimidade, conforme a Teoria Institucional (DiMaggio & Powell, 2005). Nesse processo de busca por eficiência, é preciso alinhar as práticas diante das contradições. As contradições levam à necessidade de mudança, e essa mudança só ocorrerá de fato se a práxis humana trabalhar a seu favor. Controles orçamentários podem ser o instrumento prático da mudança almejada (Seo & Creed, 2002).

Lavarda & Popik (2016) revelaram como as contradições institucionais e a práxis impulsionaram a mudança do controle gerencial em uma cooperativa de Santa Catarina. Essa pesquisa orientou o presente estudo industrial. Resultados mostraram que a cooperativa estabeleceu parcerias, expandiu a fabricação de rações e aprimorou o controle de gestão com planejamento estratégico. Entrevistados reconheceram sua importância, ressaltando a necessidade de melhorias contínuas. Em suma, o estudo evidenciou a institucionalização do planejamento estratégico na cooperativa, mas havia espaço para aprimoramentos.

Para identificar os fatores que proporcionam contradições, práxis e mudanças institucionais em rotinas contábeis, Wrubel, Toigo & Lavarda (2015) apresentam dois fatores que representam as mudanças provocadas pelos fatores de mercado e legislação, sendo que os demais fatores estão fortemente relacionados a mudanças tecnológicas. Na análise das contradições institucionais e práxis humanas, perceberam que os três fatores mais representativos foram desalinhamento de interesses, incompatibilidade institucional, práxis humanas e ineficiência técnica.

De modo semelhante, Almeida, Lavarda & Gasparetto (2021) trouxeram as contradições e práxis institucionais no desenho dos controles gerenciais em uma empresa familiar. Este estudo mostrou que as contradições de ineficiência técnica dos controles gerenciais foram mais expressivas, porém a incompatibilidade institucional e o desalinhamento de interesses moveram as práxis dos gestores a um desenho de controle gerencial com vistas na gestão familiar, com características consideradas tradicionais e foco no operacional.

A introdução de práticas de gestão, como as de qualidade total (TQM) por consultores e gerentes, por meio do isomorfismo mimético (Sharma, Lawrence & Lowe, 2010), funciona como difusora e legitimadora das mudanças das



práticas gerenciais dentro de uma empresa. Além disso, as contradições institucionais são fundamentais para o processo de mudança, com a instituição global e a legitimidade de novas práticas de gestão (Sharma et al., 2010).

### 2.3 Práxis Humana

A práxis humana é mediadora entre contradições e mudança institucional, com os atores institucionais sendo responsáveis pela efetivação da mudança (Seo & Creed, 2002). Benson (1977) compreende a práxis como a reconstrução dos arranjos sociais, considerando seus limites e potenciais latentes. Assim, a práxis é essencial para o processo de reconstrução, conectando a inserção institucional, contradições, atores e mudança institucional. É por meio da ação coletiva humana que as contradições e a mudança institucional são mediadas (Seo & Creed, 2002).

A práxis possui três componentes: mudança de consciência, mobilização do agente e ação coletiva. A mudança de consciência ocorre quando o agente percebe suas necessidades não atendidas. A mobilização do agente acontece quando este se inspira nas condições sociais. A ação coletiva modifica os arranjos sociais. Fortes contradições institucionais levam a mudanças institucionais introduzidas pela práxis humana, que são reproduzidas e institucionalizadas ao longo do tempo, em consonância com a teoria institucional (Benson, 1977; Wanderley, 2019).

A práxis humana influencia as contradições institucionais. Envolve as atividades dos profissionais contábeis, considerando conhecimento, habilidades e experiências individuais. A práxis está ligada às decisões tomadas durante as rotinas contábeis e à forma como os profissionais lidam com desafios no trabalho. Inadequações na práxis podem gerar contradições que afetam as rotinas contábeis (Wrubel et al., 2015).

Beuren, Althoff & Stédile (2010) estudaram a práxis da controladoria em empresas familiares brasileiras, baseando-se nas perspectivas conceituais, procedimentais e organizacionais propostas por Borinelli (2006). Observou-se atenção aos aspectos conceituais, porém divergências nas funções e atividades. A controladoria foi considerada um órgão formal, mas suas funções foram delegadas a outros setores. Concluiu-se que a controladoria é um conjunto de conceitos, princípios e práticas que auxiliam na tomada de decisões.

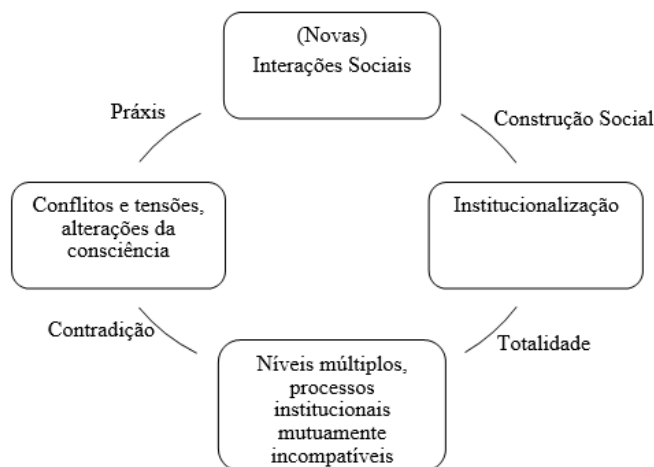
O resultado da organização depende da participação e desempenho dos envolvidos no processo orçamentário (Toigo et al., 2022). A práxis humana que visa a mudanças envolve ações intencionais, reflexão crítica e engajamento dos membros de um ambiente/organização. Seu objetivo é promover transformações significativas nos sistemas e culturas, com ênfase no alcance de resultados sustentáveis e no fortalecimento do desenvolvimento humano (Sousa, 2017).

### 2.4 Mudanças Institucionais

As contradições são o meio pelo qual a práxis estabelece a mudança institucional. É a partir da interação entre as contradições e a práxis, ao longo do tempo, que as mudanças vão sendo estabelecidas e se tornam parte da organização, ou seja, são institucionalizadas (Wanderley & Cullen, 2012). Os hábitos e rotinas contemplados pela teoria institucional podem ser modificados à medida que haja necessidade de implementação de modificações (Burns & Scapens, 2000).

Os princípios de Seo & Creed (2002) — construção social, totalidade, contradição e práxis — elucidam a análise dos processos institucionais e a elaboração das mudanças. A construção social envolve os padrões construídos pelas interações sociais. A totalidade refere-se à interconexão desses padrões sociais. A contradição aborda as rupturas e inconsistências nos arranjos sociais. A práxis é a ação dos agentes na reconstrução de suas relações sociais. O processo de institucionalização e mudança institucional é representado na Figura 1.

**Figura 1 - Institucionalização e mudança institucional.**



Fonte: Seo & Creed (2002, p. 225).

As contradições impulsionam mudanças nas relações e afetam a dinâmica organizacional. Elas surgem quando práticas e valores conflitantes entram em jogo, exigindo adaptações. A práxis humana desempenha um papel crucial, moldando o sistema de controle. Assim, o Controle Orçamentário está sujeito a mudanças para se adequar às contradições e às práticas emergentes na organização (Seo & Creed, 2002).

## 2.5 Controles Orçamentários

O orçamento é parte do planejamento estratégico, estabelecendo a relação entre resultados e despesas para alcançar os objetivos da empresa (Hansen, Otley & Van Der Stede, 2003). Para isso, o controle orçamentário utiliza rotinas institucionalizadas, as quais garantem o alcance dos objetivos dos gestores (Frezatti et al., 2010). A implantação de artefatos gerenciais é predominante em grandes empresas, liderada por executivos e gerentes. No entanto, as empresas não aproveitam plenamente os recursos e não possuem sistemas para auxiliar na implantação de controles gerenciais. É necessário envolver os gerentes e funcionários na institucionalização das práticas e considerar fatores para garantir o sucesso da mudança institucional, bem como auxiliar na implantação de artefatos gerenciais (e.g., Balanced Scorecard – BSC) (Alsharari, Eid & Assiri, 2019).

As influências das contradições, práxis e mudanças institucionais nos controles orçamentários das empresas distribuidoras de energia elétrica durante a pandemia indicam que as mudanças institucionais foram impulsionadas pela legislação, tecnologia e forças de mercado, sendo a legislação a principal influência. Além disso, a participação e o desempenho dos indivíduos no processo orçamentário também foram considerados fatores relevantes. Práticas humanas relacionam-se à ineficiência técnica, não adaptabilidade e incompatibilidade, abordando o monitoramento e controle orçamentário para alcançar resultados organizacionais (Toigo et al., 2022).

O estudo de Modolon Lima et al. (2017) analisou as práticas de orçamento em concessionárias de veículos em Santa Catarina. A maioria adota um processo formal de orçamentação com abordagem organizada e participação dos gerentes em todas as etapas. Relatórios orçamentários mensais compararam receitas e despesas, estabelecendo métricas em conjunto com as montadoras. Destaca-se a importância da liderança eficaz, coordenação entre departamentos e participação ativa dos gestores nesse processo.

O controle orçamentário é útil para o planejamento operacional e a avaliação de desempenho. Estabelecendo metas, as organizações direcionam recursos eficientemente para atingir seus objetivos estratégicos. Além disso, o controle orçamentário identifica áreas de investimento ou redução de gastos, melhorando a gestão financeira. Sua implantação proporciona uma visão global dos recursos e permite corrigir desvios em relação ao orçamento (Dal Magro & Lavarda, 2015).

## 3. METODOLOGIA DA PESQUISA

A presente pesquisa caracteriza-se como qualitativa e descritiva, pois tem o intuito de investigar os fatores que geram contradições, práxis e mudanças institucionais no planejamento e controle orçamentário. Quanto aos procedimentos, esta pesquisa define-se como um estudo de caso descritivo, o qual permite aprofundar, de forma empírica e contextualizada, os fatores que influenciaram na mudança do planejamento e controle orçamentário de uma organização.

Os dados foram coletados por meio de entrevistas, bem como duas visitas *in loco*, para complementar as informações coletadas, como observações de documentos físicos, tais como relatórios e demonstrações, anotações de campo e informações online dos gestores entrevistados, garantindo a validade da pesquisa por meio da triangulação de evidências e utilizando instrumentos de pesquisa adequados para essa finalidade. As entrevistas, baseadas na pesquisa de Lavarda & Popik (2016), foram estruturadas em blocos para abordar os objetivos da pesquisa. Inicialmente, busca-se a caracterização do entrevistado. Em seguida, as categorias são exploradas: a) contradições institucionais, identificando as fontes de mudança; b) práxis humanas, investigando as ações dos agentes envolvidos; c) mudança institucional, analisando as transformações ocorridas e o processo de institucionalização na organização.

As entrevistas online foram conduzidas via *Teams* em novembro e dezembro de 2022, abrangendo informações desde o início da mudança até o período atual do gerenciamento orçamentário. Os entrevistados aprovaram e assinaram o “Termo de Consentimento Livre e Esclarecido para Entrevista”, bem como a “Autorização para Divulgação, Publicação e Cessão de Direitos Autorais para Entrevistas”, seguindo as diretrizes éticas de preservação do anonimato e privacidade.

Após a transcrição das entrevistas, realizou-se a codificação para cada categoria de análise: contradições, práxis e mudança institucional. A análise de conteúdo foi feita com o auxílio do software Atlas.ti®, reconhecido em pesquisas qualitativas. Essa ferramenta fortaleceu a interpretação dos dados, facilitando a organização, categorização e compreensão dos elementos analisados. As categorias de análise foram baseadas no modelo de Seo & Creed (2002), buscando evidências das contradições que impulsionam a mudança institucional e das práxis que efetivamente contribuem para essa mudança.

## 4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta seção, é descrito o controle gerencial antes da implantação da mudança, identificando restrições e limitações presentes no processo. Foram destacadas as contradições existentes na instituição, que impulsionaram ações e práticas para promover a mudança. As práxis variaram desde a busca por soluções alternativas até o engajamento em iniciativas de transformação organizacional. Esses processos impulsionaram a busca pela efetiva mudança institucional.

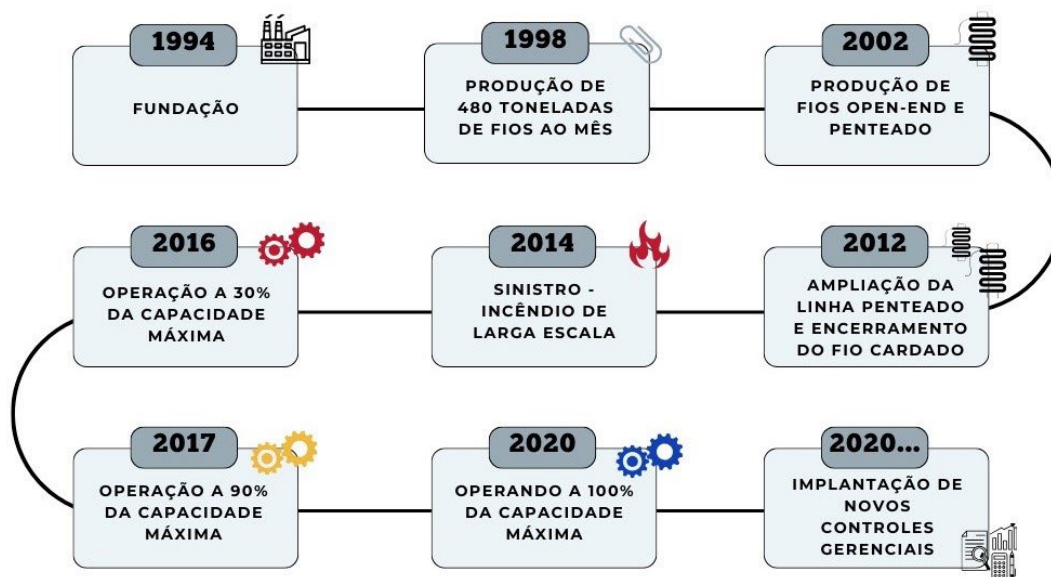
### 4.1 Caracterização da Organização e dos Respondentes

O estudo de caso foi realizado em uma indústria do setor têxtil no Oeste do Paraná, contando com aproximadamente 650 colaboradores no ano de 2022. A organização foi incentivada pelo Governo do Estado para agregar valor ao algodão produzido em outras regiões do estado do Paraná, como o Norte, Noroeste e Oeste. A fundação da instituição ocorreu em 1994 por um grupo de empreendedores, mediante o arrendamento de uma fiação existente que estava encerrando suas atividades. Em 1996, foram adquiridos os imóveis e instalações da fiação, assumindo as responsabilidades financeiras da empresa.

Ao longo do tempo, a indústria experimentou diversos processos de desenvolvimento em sua capacidade produtiva. Em 1998, passou de 250 toneladas de fios tipo cardado para 480 toneladas por mês. A partir de 2002, iniciou a produção de fios *open-end* e penteado. Em 2012, a indústria ampliou a linha penteado e encerrou a produção do fio cardado, e até o ano de 2014, possuía capacidade de produção de 1.300 toneladas de fios por mês. Contudo, ainda durante o ano de 2014, um incêndio em grande escala destruiu a linha de produção dos fios. Após o incidente, em 2016, a indústria voltou a operar com 30% da capacidade projetada, com previsão de operar com 90% da capacidade até o final de 2017.

A superação das dificuldades nos anos seguintes permitiu que a indústria voltasse a operar com sua capacidade máxima (100%), utilizando um moderno parque tecnológico para a produção de fios. Foi observada a necessidade de mudanças que possibilitassem um maior controle gerencial e orçamentário para o crescimento da indústria. Assim, a partir do ano de 2020, foram implementadas novas práticas e métodos de controle e planejamento estratégico da organização. As informações apresentadas delineiam a linha do tempo com os principais acontecimentos da empresa, conforme ilustrado na Figura 2.

Figura 2 – Linha do Tempo



Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

Para compreender as mudanças no planejamento e controle orçamentário da organização objeto de estudo desta pesquisa, foram realizadas entrevistas com gerentes da indústria, abrangendo os cargos das áreas de Controladoria, Consultoria, Financeiro, Logística e Industrial. A seleção dos entrevistados baseou-se no cargo e na relevância desses agentes na implementação das novas práticas de controle gerencial. As características dos entrevistados estão detalhadas na Tabela 2. Em seguida, são apresentadas as características específicas das funções, nível de formação e experiência dos entrevistados, que foram coletadas a partir do site LinkedIn® e durante as entrevistas.

**Tabela 2 – Características dos Entrevistados**

Cargo	Gênero	Idade	Tempo de Empresa	Tempo de ocupação no cargo atual	Nível de Formação	Área de Formação
Supervisão da Controladoria (SC)	Feminino	27 anos	5 anos	2 anos	Pós-Graduado	Ciências Contábeis
Consultor (CS)	Masculino	64 anos	7 anos	2 anos	Pós-Graduado	Ciências Contábeis
Gerente Financeiro (GF)	Masculino	39 anos	2 anos	2 anos	Pós-Graduado	Ciências Contábeis
Gerente de Logística e Suprimentos (GL)	Masculino	39 anos	16 anos	2 anos	Graduado	Engenharia de Produção
Gerente Industrial (GI)	Masculino	37 anos	16 anos	4 anos	Pós-Graduado	Engenharia têxtil

Fonte: Dados da Pesquisa (2023).

A SC é especialista em análise e planejamento financeiro e em gestão financeira. Na organização, foi responsável pela implementação do controle, planejamento e processo de gestão e controle orçamentário, reestruturação de processos e desenvolvimento de controles internos. Atua também como consultora de planejamento estratégico, conduzindo equipes na elaboração de projetos de melhoria para a sustentabilidade dos negócios. Possui experiência na área financeira, controles gerenciais e acompanhamento de indicadores de desempenho.

O CS da organização tem especialização nas áreas financeira e bancária. Iniciou o processo de implantação do orçamento e tem auxiliado no aprimoramento desde então, em colaboração com a controladoria e demais gerentes, com o objetivo de manter a sustentabilidade da empresa no mercado e permitir a realização dos planos de investimento e crescimento futuro.

O GF é especialista em gestão financeira e assume diversas responsabilidades, como estabelecer procedimentos operacionais padrões (POP), integrar os envolvidos no processo, tomar decisões e assumir riscos perante a diretoria, captar recursos e expandir a empresa no mercado. Suas funções incluem elaborar e acompanhar o planejamento financeiro, indicadores de desempenho e o orçamento de receitas e despesas. Tem experiência em recuperação judicial e na utilização de sistemas ERPs, como SAP e TOTVS.

O GL é engenheiro de produção com foco na atividade algodoeira, incluindo *tradings*, cooperativas de algodão, e visa criar relações comerciais com fibras sintéticas para fiação, além de compreender e implantar a produção de fibras e outros insumos reciclados com o objetivo de desenvolver um ciclo sustentável para todos os *stakeholders*.

Por fim, o GI é responsável pelo setor de qualidade, seleção de matéria-prima e compra técnica. Embora a compra seja realizada pela área de suprimentos e logística, a seleção da matéria-prima e as características dos materiais ficam a cargo do gerente industrial, assim como a produção, programação da produção, a execução e a manutenção dos equipamentos industriais.

## 4.2 Controle Gerencial Antes da Mudança

Antes de discutir a implantação do planejamento orçamentário, realizou-se um estudo detalhado dos processos de controle gerencial na indústria têxtil. O objetivo era identificar o impulso para a mudança, compreender os pontos problemáticos e as lacunas no controle gerencial anterior. Essa análise abrangente revelou as práticas adotadas, as limitações enfrentadas e as contradições institucionais na indústria têxtil, embasando a implantação do planejamento orçamentário como parte da mudança institucional.

Segundo os entrevistados, o controle anterior era realizado de forma simples, sem metodologia, apenas considerando despesas já ocorridas, sem projeções ou planejamentos específicos. As projeções para os anos seguintes eram realizadas por meio de dados históricos, Demonstração do Resultado do Exercício e as informações do Plano de Contas da empresa. Não havia análise por setor ou área de atuação. Apesar de uma administração organizada, a indústria ainda precisava evoluir em termos de relatórios definidos, projeções de longo prazo e planejamentos para impulsionar seu desenvolvimento econômico consistente. A convergência de respostas entre os entrevistados e a triangulação de evidências de diferentes fontes reforçaram a validade e confiabilidade dos resultados.

O entrevistado CS percebe essa questão como algo necessário para toda empresa que busca definir seus rumos para o futuro: “Eu imagino que essa seja uma necessidade de qualquer empresa que seja organizada e que pretenda definir os seus rumos para o futuro”. Dessa forma, ele continua explicando que “o objetivo foi justamente vislumbrar o futuro”. Em concordância, existe no site da empresa a missão, visão e valores inerentes a um planejamento estratégico. Constatou-se, em visita, a existência de uma sala de treinamentos com estas informações em murais e vitrais.

O GF relata que a indústria passou por várias mudanças desde sua fundação, no ano de 1994. Durante seu desenvolvimento, ocorreu um incêndio que danificou metade da fábrica. Esse incidente trouxe um momento crítico para a empresa, que precisava de maior controle para lidar com a situação. Segundo o GF, “a planta tinha seguro, tudo certinho, mas existia um descompasso das métricas”. Após a reconstituição da empresa, foi percebida a necessidade de medições e a estruturação para alcançar esse objetivo. Os processos de gerenciamento por áreas foram reorganizados, visando à melhoria, aperfeiçoamento da gestão e continuidade no mercado.

O GL explica que antes da implantação dos sistemas de controle, iniciado no ano de 2020, “o planejamento orçamentário era um pouco empírico e com decisões mais pontuais, esporádicas e nem sempre necessárias... então a gente entendeu a necessidade de se planejar, até por uma questão de investimentos a serem feitos”. Durante a visita, foi apresentada uma planilha de controle orçamentário com suas dificuldades. O CS menciona que no passado eram feitas projeções para os anos seguintes, mas de forma diferente do atual. “Faziam uma projeção de crescimento, alguma coisa mais simplificada, mas quando realmente aquilo se realizava, ficava muito distante do que foi planejado”. Na visita, foi constatada a implantação de controles rigorosos no almoxarifado e na entrada de matéria-prima, visando diminuir a lacuna entre o planejado e o realizado. “Então a gente foi cada vez mais aperfeiçoando o processo para conseguir se manter no mercado”, finaliza, abordando o fato de que “a volatilidade da commodity também faz com que seja vital para a existência da empresa, um planejamento financeiro mais complexo”, explica o CS.

Os custos no setor têxtil são relacionados à volatilidade dos preços das commodities (Arezki & Nabli, 2012). Variáveis externas, como os preços globais das commodities utilizadas como matéria-prima e o preço do algodão, que é o principal custo de produção, têm um impacto direto nos custos da empresa.

O GI destaca que não houve fases nas mudanças de controle e, até o final do ano de 2019, eram utilizadas planilhas do Excel e relatórios do Plano de Contas da organização. “O controle era feito dentro do mês e as autorizações eram feitas pelo superior imediato, baseado naquilo que se tinha realizado... então era feito esse olhar mais de curto prazo, dentro do mês e às vezes algumas surpresas aconteciam”. Ainda de acordo com o GI, “a grande força motriz para a mudança foi a previsibilidade que se tem para o conselho de administração, dos gastos e dos investimentos, também do controle”. Ele explica que a produção tem um custo alto, onde fazer um investimento necessita de planejamento para a sua realização efetiva. Por fim, o GI conclui que “tomar decisões em curto prazo não foi tão assertivo”.

### 4.3 Contradições Institucionais

Seo & Creed (2002) identificam a ineficiência técnica como a primeira fonte de contradição, provocada quando as atividades entram em conflito com as exigências da organização, ou seja, quando aspectos organizacionais e a parte operacional não estão em conformidade. Diante do interesse da administração, viu-se a necessidade de um sistema organizado que pautasse as atividades da indústria, evidenciando a Ineficiência Técnica como contradição institucional presente na indústria estudada.

O SC afirma que a discrepância entre o planejado e o realizado “gerava insegurança”, levantando questionamentos como “O que nunca dá certo? Onde está o detalhe?”. Assim, buscou-se desenvolver mais os detalhes para atingir os interesses da administração. O CS explica que “a contabilidade basicamente não era utilizada como sistema de informação”, o que evidencia a contradição da ineficiência técnica de Seo & Creed (2002). Ele continua: “...e começou a cultura de acompanhar... além de orçar, fazer o controle efetivo... o foco todo era para a continuidade”. Nas visitas *in loco*, observou-se a implantação de muitos controles para mudar essa realidade do comportamento anterior.

Os entrevistados mencionaram o sistema de controle que era basicamente feito no Excel, mas que o plano de contas não era bem compreendido ou aproveitado, e essa ferramenta foi substituída. Foi então que mudaram para o sistema BI (*Power BI*). O GF sobre o BI comenta: “você gastou muito, onde você gastou? Ah, foi a variação cambial, foram os juros sobre financiamento, foi correção monetária, ou seja, a CDI, Selic, enfim, onde você gastou? Você tem o orçado/realizado em um semáforo”.

As contradições que impulsionaram a mudança institucional foram a ineficiência técnica e a não adaptabilidade. No entanto, as respostas dos entrevistados não indicaram a percepção de incompatibilidade institucional, relacionada a expectativas comportamentais, nem de desalinhamento de interesses, relacionado a disputas políticas entre atores com interesses diferentes. Percebe-se a não adaptabilidade como o segundo aspecto das contradições institucionais, que leva as empresas a implementarem novos sistemas de controle devido à ineficiência técnica; a não adaptabilidade está relacionada à remodelação gradual da consciência coletiva dentro de uma organização, sugerindo a compreensão compartilhada de novas práticas, valores e crenças dos colaboradores por meio de evolução contínua, adaptativa, incremental e orientada por estratégias dos gestores e líderes da organização (Seo & Creed, 2002).

### 4.4 Práxis

Nesse ponto da entrevista, identificam-se os agentes da mudança na indústria estudada. O conselho de administração solicitou a mudança e um consultor externo contribuiu desde a formatação do setor de controladoria. O SC esteve presente e participou ativamente de todo o processo de implantação de controles gerenciais, o qual iniciou durante o

ano de 2020. O consultor externo ainda está envolvido nas atividades da indústria. Internamente, houve uma abordagem colaborativa, com gestores de áreas compartilhando suas necessidades em conversas participativas.

A maioria dos gestores é formada em contabilidade, exceto um engenheiro têxtil e um engenheiro de produção. Para a mudança, não foi necessário um curso específico, mas sim treinamentos para entender as operações e um modelo de orçamento empresarial. O consultor auxiliou na reestruturação financeira, enquanto os agentes internos contribuíram para os controles internos. Embora a empresa tenha oferecido um MBA subsidiado, não foi uma exigência, e alguns gestores optaram por fazê-lo por conta própria.

As características do perfil profissional desses agentes de mudança são percebidas de forma mesclada. O GF reflete sobre essa questão de perfil e contribui falando que “na verdade não existe um perfil essencial, mas sim uma mescla. Por exemplo, eu no financeiro sou mais analítico... quando você é mais analítico, você olha mais números... por outro lado, é preciso de uma pessoa mais humana. Então, quando você tem essa miscigenação de ideias, de perfis, você consegue equilíbrios”.

Os entrevistados destacaram características como capacidade analítica, habilidade para solucionar problemas, adaptabilidade e abertura à mudança. Durante o processo, houve substituição de pessoas e criação de novos cargos, como o de gerente de logística. Isso foi confirmado durante a visita *in loco*, ao verificar o organograma atual fornecido pela SC. O CS argumenta que “existia uma pessoa que fazia isso, mas não tinha o cargo de gerente, então foi definido que precisava de uma pessoa com conhecimento e tal para cuidar disso... são mudanças que vão acontecendo a partir do momento que a empresa tem um fôlego financeiro e consegue dar um passo a mais”.

Para implementar o planejamento e controle orçamentário, foram considerados aspectos iniciais como a indústria, produção, histórico, vendas, lançamentos fiscais e o plano de contas. O foco concentrou-se nos itens mais controláveis, como custos e despesas, além dos mais voláteis. Foi criada também uma reunião anual, que segundo o GI “a gente chama aqui a reunião do nosso projeto CONFIAR”, onde se recebem diretrizes estratégicas do conselho de administração. “A gente estratifica essas grandes metas, que nem sempre são quantificadas, mas a gente as transforma em quantificáveis, e a partir dessas diretrizes, a gente faz os orçamentos de venda, de produção, de custos e, enfim, de todas as áreas”. É nesse contexto que se acompanha mensalmente o que foi orçado e o que está sendo realizado. Esse procedimento é chamado de FCA, no qual se tem o Fator Causa e Ação e se explicam as causas do não atingimento daquele resultado e se propõem ações para sua correção.

Os entrevistados relatam aceitação inicial da mudança, porém, na prática, houve resistência devido à integração do controle nas atividades diárias e à dificuldade de lidar com cobranças. “A primeira resistência que houve foi pelo fato da adaptação, né? Mas teve um pouco de resistência, não diria de não fazer, mas de se adaptar e agregar essa rotina na agenda de cada um”. Na visita *in loco*, foi constatada a implantação de novos controles internos, confirmando a fala do entrevistado.

Para a implantação das mudanças nos controles gerenciais e orçamentários, a SC utilizou mecanismos emocionais, desenvolvimento do conhecimento, administração do tempo e utilização das novas ferramentas tecnológicas gerenciais, como o *Power BI*. Iniciou-se o processo com os gerentes de cada setor, para que eles compreendessem as novas ferramentas e as utilizassem de forma padronizada e continuada em sua equipe. De acordo com os entrevistados, a prestação de contas no sistema de controle, condizentes com as novas práticas e o alcance do lucro esperado pela indústria, proporciona uma gratificação baseada no resultado e serve como incentivo para a institucionalização das práticas dentro de cada setor. Essa evidência concorda com os achados de Beuren & Macohon (2010), que comprovam a influência dos avanços tecnológicos no processo de institucionalização de novos hábitos e rotinas nas atividades da contabilidade gerencial.

Na implantação do planejamento estratégico e orçamentário na indústria têxtil, as práticas, conforme definidas por Seo & Creed (2002), foram impulsionadas pelo conselho administrativo em conjunto com os gestores de área. Houve envolvimento dos colaboradores, realização de treinamentos, aprofundamento do conhecimento no segmento comercial e melhorias no sistema de dados, o que contribuiu para a eficiência da controladoria. Durante a observação direta, foram identificadas reuniões de treinamento dos chefes de departamentos.

#### 4.5 Processo de Institucionalização da Mudança na Indústria Têxtil

Considerando as contradições e práticas que impulsionaram a mudança, é necessário verificar se esses processos foram institucionalizados. Isso implica analisar se as práticas se tornaram rotineiras ou se a mudança não foi incorporada de forma duradoura. Essa verificação é essencial para avaliar o sucesso da implantação e o impacto das transformações realizadas.

Foi questionado sobre a utilização dos controles orçamentários e uma resposta mencionou que a diretoria analisa regularmente esses relatórios, o que incentivou o registro dos dados. Segundo o SC, o orçamento faz parte da rotina diária da empresa, com constantes questionamentos sobre compras. Além disso, a reunião mensal de prestação de contas do orçamento garante o cumprimento do controle. Quando as metas não são alcançadas, é necessário justificar e propor ações corretivas, seguindo o modelo FCA (Fato, Causa, Ação).

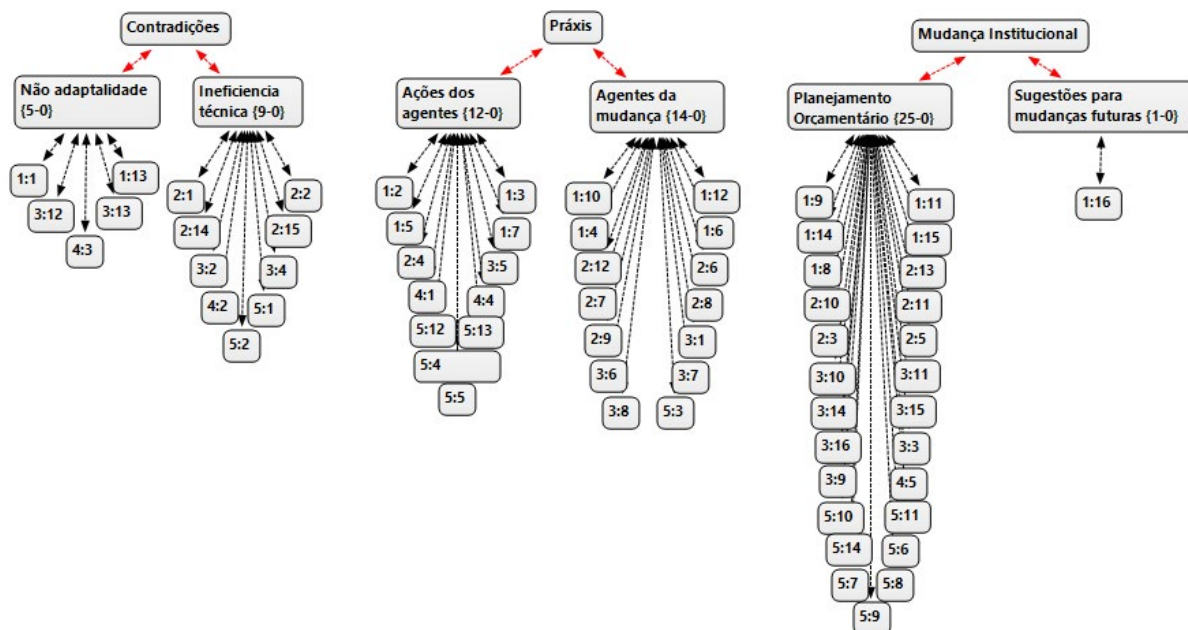
O GL expressa que “na minha percepção, no ano de 2022 nós estávamos nos adaptando a isso, em 2023 vai ser um controle mensal que os gestores vão ter que responder sim pelos resultados”. O GF diz que é disseminado constantemente esse conhecimento, essa necessidade. “Nós temos um conselho, temos métricas... então a gente está com esperança de que 2023 seja um pouco diferente”, referindo-se a um maior engajamento e processo de institucionalização das práticas de planejamento orçamentário. Uma observação obtida pelo CS é que não há Análise de Desempenho de forma sistematizada na empresa, sendo esse um fator a ser considerado para ações futuras.

Com base nas respostas e no modelo FCA, há evidências de que as práticas orçamentárias estão institucionalizadas. Os gerentes assumem responsabilidades pelos resultados e adotam estratégias como compromisso, evitar, desafiar, manipular ou concordar, conforme conceituado por Oliver (1991). Os entrevistados demonstram motivação, engajamento e conscientização sobre a importância do controle e planejamento para o avanço do segmento, evidenciando um comprometimento sólido com o processo de institucionalização das práticas. Este processo de institucionalização concorda com a pesquisa de Beuren & Macohon (2010), que afirma que a dedicação dos gestores às práticas gerenciais transformou as atividades em rotina – a partir do comportamento repetitivo dos atores –, demonstrando a institucionalização das novas práticas.

#### 4.6 Figura Semântica de análise pelo AtlasTI®

Com as entrevistas transcritas e adicionadas ao software de análise qualitativa Atlas.ti®, buscou-se identificar respostas que evidenciam características das contradições, práxis e mudança institucional. Dentro desses grandes grupos, foram categorizados em subtópicos, a saber: Contradições em não adaptabilidade e ineficiência técnica; Práxis em ações dos agentes e os agentes de mudança; Mudança Institucional em planejamento orçamentário e sugestões para mudanças futuras, conforme Seo & Creed (2002), que é a base teórica desta pesquisa. Sendo assim, segue a figura 3.

Figura 3 - Rede Semântica da Pesquisa



Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

Seguindo Seo & Creed (2002), as contradições institucionais reconhecidas foram ineficiência técnica, não adaptabilidade, e falta de reconhecimento da incompatibilidade e desalinhamento de interesses. Essas contradições estão divididas na rede mencionada. O grupo da Práxis aborda os agentes de mudança e suas ações. Mudanças no gerenciamento da empresa estão sendo direcionadas e apoiadas pelo planejamento orçamentário, sendo um fator de mudança institucional predominante. Uma sugestão para o futuro é uma análise de desempenho sistemática, ainda não realizada devido às recentes mudanças em andamento.

Os achados da pesquisa demonstram a carência no planejamento e controle orçamentário em indústrias têxteis (Beuren & Macohon, 2010), desse modo, verifica-se a relevância da mudança nos controles gerenciais de indústrias têxteis, como a implantação de reuniões estratégicas junto ao Conselho de Administração, o qual define as metas, orçamentos relacionados às vendas, produção e custos, e avaliação dos processos, metodologias de análise de desempenho e novas ferramentas de controle.

As mudanças institucionais (Seo & Creed, 2002) ocorreram por diversas motivações, como o sinistro que ocorreu na fábrica no ano de 2014 e a necessidade de maior acompanhamento e monitoramento dos processos gerenciais da indústria. A práxis humana, que envolve o conselho administrativo, os gestores e demais colaboradores, possibilitou o processo de institucionalização da mudança, por meio da reorganização de tarefas dos gestores, implantação do setor de controladoria, contratação de novo gerente financeiro e treinamento de todos os colaboradores para a implantação dos novos controles gerenciais e planejamento orçamentário.

O processo de mudança institucional influenciou na gestão dos custos da matéria-prima da indústria, a qual depende de variáveis como os preços das commodities e do algodão (Arezki & Nabli, 2012). Observou-se a supervisão dos gestores com as variáveis do mercado nacional e internacional, que dependem de taxas de juros e câmbio, bem como o volume e demanda de compra para suprir a indústria.

## 5. CONCLUSÃO

Esta pesquisa objetivou compreender as contradições que impulsionaram o processo de mudança do planejamento gerencial e orçamentário. Com isso, também buscou averiguar as práticas que permitiram a realização dessas mudanças. Por meio de entrevistas, foi possível levantar dados que trouxeram as conclusões dos achados da pesquisa. Como instrumento de levantamento de dados, foram realizadas entrevistas com os gerentes de uma indústria têxtil do oeste paranaense.

A falta de controle sistemático e o acompanhamento impreciso foram constatados. Essa realidade evidencia a contradição da ineficiência técnica, quando as atividades não atendem às exigências da organização. A não adaptabilidade foi observada na remodelação gradual da consciência coletiva compreendendo novas práticas entre colaboradores por meio do desenvolvimento estratégico guiado pelos gestores da indústria. A indústria utiliza agora um sistema de BI alimentado por dados provenientes dos novos sistemas de informação gerencial desenvolvidos.

Ficou evidenciado que as práticas foram primeiramente impulsionadas pelo conselho administrativo. Os gestores de área participaram de todo o processo de implantação de um novo sistema de controle gerencial. Destaca-se o envolvimento dos colaboradores, as rodas de conversa, os treinamentos, o aprofundamento do conhecimento no segmento comercial a que pertencem, a melhora no sistema de dados, fatores esses que contribuíram para a eficiência da controladoria.

Para cumprir o objetivo da pesquisa, identificou-se que as contradições na eficiência dos controles gerenciais e a falta de sistemas preditivos para o planejamento impulsionaram a mudança no controle gerencial da indústria têxtil. Os gerentes de setor e um consultor externo foram os agentes responsáveis pela mudança. A equipe demonstrou abertura para a mudança, engajando-se em discussões, adaptações de processos e controles, além de buscar informações detalhadas. Isso possibilitou a rápida implantação de novos processos, com base nos conceitos de compromisso, evitar, desafiar, manipular e concordar, discutidos por Oliver (1991).

DiMaggio & Powell (2005) afirmam que a coordenação e o controle são essenciais para o sucesso no mundo atual. O isomorfismo institucional ocorre quando as pressões e necessidades levam à conformidade das rotinas, regras e procedimentos com as prescrições formais. Os entrevistados demonstram motivação e conscientização sobre o novo sistema de controle orçamentário, dedicando esforços para sua institucionalização. Espera-se que essa implantação seja concluída até o final de 2023.

O presente estudo possui como contribuição teórica e empírica a exploração das contradições, práticas e mudanças institucionais de controles gerenciais em indústria do ramo têxtil. A partir disso, obteve-se como contribuição prática a identificação das técnicas gerenciais utilizadas e como as mudanças nessas práticas impactaram no controle gerencial, bem como a legitimidade do modelo de Seo & Creed (2002) no que diz respeito à implantação e institucionalização de controles orçamentários e gerenciais.

No âmbito social, a presente pesquisa se alinha às preocupações mundiais expostas pelas Nações Unidas na Agenda 2030, a qual é composta por 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), além de 169 metas e 232 indicadores globais a serem atingidos e que compõem temas relacionados ao contexto social, ambiental, econômico e de desenvolvimento sustentável (Sena, Freitas, Barcellos, Ramalho & Corvalan, 2016). Este estudo destaca, portanto, relação direta com os objetivos (viii) Promover o crescimento econômico sustentado, inclusivo e sustentável, emprego pleno e produtivo e trabalho decente para todas e todos; (ix) Construir infraestruturas resilientes, promover a industrialização inclusiva e sustentável e fomentar a inovação; e (xii) Assegurar padrões de produção e de consumo sustentáveis.

Este estudo tem limitações que restringem sua generalização. A pesquisa focou apenas em uma indústria têxtil específica no oeste do Paraná, limitando a aplicabilidade dos resultados a outras indústrias ou regiões. Contextos setoriais e regionais podem afetar os resultados de maneiras diferentes. Além disso, as entrevistas foram realizadas apenas com os gerentes da indústria, introduzindo um viés de seleção e limitando a compreensão abrangente das práticas e percepções relacionadas às mudanças institucionais. Portanto, é pertinente reconhecer essas limitações antes de generalizar os resultados para outras indústrias, regiões ou abordagens de controle gerencial.

Para novas pesquisas, recomenda-se explorar instituições de outros segmentos e comparar possíveis diferenças durante a implantação de controle gerencial, bem como verificar o perfil dos colaboradores, incluindo variáveis de gênero, idade, tempo de ocupação no cargo da empresa e formação acadêmica, para compreender as possíveis causas de resistências, aceitações e contribuições das mudanças institucionais.



## REFERÊNCIAS

- Almeida, D. M., Lavarda, C. E. F., & Gasparetto, V. (2021). Contradições e Práxis Institucionais no Desenho dos Controles Gerenciais em uma Empresa Familiar. *BASE - Revista de Administração e Contabilidade da UNISINOS*, 18(2), 304-334.
- Angonese, R., & Lavarda, C. E. F. (2017). Fatores para a implantação da mudança em sistemas de contabilidade gerencial. *Enfoque: Reflexão Contábil*, 36(1), 139-154.
- Alsharari, N. M., Eid, R., & Assiri, A. (2019). Institutional contradiction and BSC implementation: Comparative organizational analysis. *International Journal of Organizational Analysis*, 27(3), 414-440.
- Arezki, M. R., & Nabli, M. M. K. (2012). Natural resources, volatility, and inclusive growth: perspectives from the Middle East and North Africa. *International Monetary Fund*, 1-33
- Benson, J. K. (1977). Organizations: A dialectical view. *Administrative science quarterly*, 1-21.
- Beuren, I. M., & Dallabona, L. F. (2013). Presença de mecanismos isomórficos em empresas contábeis. *Revista Alcance*, 20(1 (Jan-Mar)), 096-116.
- Beuren, I. M., Althoff, N. S., & Stédile, R. M. (2010). Práxis da controladoria em empresas familiares brasileiras. *Revista Ciências Administrativas*, 16(2), 432-453.
- Beuren, I. M., & Macohon, E. R. (2010). Institucionalização de hábitos e rotinas na contabilidade gerencial em indústrias de móveis. *Organizações & Sociedade*, 17, 705-723.
- Burns, J., & Baldvinsdottir, G. (2005). An institutional perspective of accountants' new roles—the interplay of contradictions and praxis. *European accounting review*, 14(4), 725-757.
- Burns, J., & Scapens, R. W. (2000). Conceptualizing management accounting change: an institutional framework. *Management accounting research*, 11(1), 3-25.
- Dal Magro, C. B., & Lavarda, C. E. F. (2015). Evidências sobre a caracterização e utilidade do orçamento empresarial nas indústrias de Santa Catarina. *Advances in Scientific and Applied Accounting*, 039-062.
- Dias Filho, F. F., & de Fátima Sales, L. (2014). O orçamento como instrumento contábil de controle e apoio à gestão das organizações modernas: Um estudo com concessionárias de veículos leves de Belo Horizonte. *Revista Mineira de Contabilidade*, 4(56), 20-25.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (2005). A gaiola de ferro revisitada: isomorfismo institucional e racionalidade coletiva nos campos organizacionais. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, 45(2), 74-89.
- Frezatti, F., Relvas, T. R. S., do Nascimento, A. R., Junqueira, E. R., & de Souza Bido, D. (2010). Perfil de planejamento e ciclo de vida organizacional nas empresas brasileiras. *Revista de Administração*, 45(4), 383-399.
- Hansen, S. C., Otley, D. T., & Van der Stede, W. A. (2003). Practice developments in budgeting: an overview and research perspective. *Journal of management accounting research*, 15(1), 95-116.
- Jorge, B. F., Pereira, C. C., & Da Silva, I. A. (2018). A Contabilidade Gerencial como ferramenta de gestão empresarial. *Revista Global Manager Acadêmica*, 6(2), 538-549.
- Kaveski, I. D. S., Beuren, I. M., Gomes, T., & Lavarda, C. E. F. (2021). Influência do uso diagnóstico e interativo do orçamento no desempenho gerencial mediado pelo comprometimento organizacional. *BBR. Brazilian Business Review*, 18, 82-100.
- Lavarda, C. E. F., & Popik, F. (2016). Contradições institucionais, práxis e mudança do controle gerencial: Estudo de caso em uma cooperativa. *Advances in Scientific and Applied Accounting*, 119-140.
- Modolon Lima, M., Vailatti, J. L., Lunkes, R. J., Gasparetto, V., & Schnorrenberger, D. (2017). Práticas orçamentárias aplicadas em concessionárias de veículos no Estado de Santa Catarina. *Revista Ambiente Contábil-Universidade Federal do Rio Grande do Norte-ISSN 2176-9036*, 9(2), 23-40.
- Major, M. J., & Ribeiro, J. A. (2009). A teoria institucional na investigação em contabilidade. In Major, M. J., & Vieira, R. *Contabilidade e Controle de Gestão: Teoria, Metodologia e Prática*.
- Martins, G. D. A., & Theóphilo, C. R. (2009). Metodologia da investigação científica. *São Paulo: Atlas*, 143-164.
- Oliver, C. (1991). Strategic responses to institutional processes. *Academy of management review*, 16(1), 145-179.
- Otley, D. (1999). Performance management: a framework for management control systems research. *Management accounting research*, 10(4), 363-382.
- Rangel, A. S., da Silva, M. M., & Costa, B. K. (2010). Competitividade da indústria têxtil brasileira. *INMR-Innovation & Management Review*, 7(1), 151-174.
- Ribeiro, J. A., & Scapens, R. W. (2006). Institutional theories in management accounting change: contributions, issues and paths for development. *Qualitative research in accounting & management*, 3(2), 94-111.

- Sena, A., Freitas, C. M. D., Barcellos, C., Ramalho, W., & Corvalan, C. (2016). Medindo o invisível: análise dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável em populações expostas à seca. *Ciência & Saúde Coletiva*, 21, 671-684.
- Seo, M. G., & Creed, W. D. (2002). Institutional contradictions, praxis, and institutional change: A dialectical perspective. *Academy of management review*, 27(2), 222-247.
- Scapens, R. W. (1994). Never mind the gap: Towards an institutional perspective on management accounting practice. *Management Accounting Research*, 5(3-4), 301-321.
- Sharma, U., Lawrence, S., & Lowe, A. (2010). Institutional contradiction and management control innovation: A field study of total quality management practices in a privatized telecommunication company. *Management Accounting Research*, 21(4), 251-264.
- Sousa, J. R. de. (2020). Práxis e Formação Humana: Elementos de Compreensão a partir da Filosofia da Práxis. *Revista Práxis E Hegemonia Popular*, 2(2), 34-46.
- Soeiro, T. D. M., & Wanderley, C. D. A. (2019). A teoria institucional na pesquisa em contabilidade: uma revisão. *Organizações & Sociedade*, 26, 291-316.
- Toigo, L., Ferrari, E. O., Felipetto, M. R. Z., & Dal Vesco, D. G. (2022). Influência das Contradições, Práxis e Mudanças Institucionais nos Controles Orçamentários Durante Período Pandêmico: Uma Survey nas Distribuidoras de Energia Elétrica do Brasil. *Revista UNEMAT de Contabilidade*, 11(22), 121-143.
- Von Muhlen, A., Dal Vesco, D. G., Meyr, C. E., & Grapegia, A. Z. (2019). Isomorfismo Institucional na Contabilidade: uma pesquisa em um escritório contábil. *Revista Gestão Organizacional*, 12(3).
- Wanderley, C. A., & Cullen, J. (2012). Um caso de mudança na contabilidade gerencial: A dinâmica política e social. *Revista de Contabilidade & Finanças*, 23(60), 161-172.
- Wanderley, C. A. (2019). Um modelo processual de mudança na contabilidade gerencial baseado nas contribuições da teoria institucional. *Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade*, 13(4), 390-409.
- Wrubel, F., Toigo, L. A., & Lavarda, C. E. F. (2015). Mudanças nas Rotinas Contábeis: Contradições Institucionais e Práxis Humanas. *RACE: Revista de Administração, Contabilidade e Economia*, 14(3), 1175-1204.
- Zuccolotto, R., Silva, G. M., & Emmendoerfer, M. L. (2010). Limitações e possibilidades de compreensão da utilização das práticas de contabilidade gerencial por perspectivas da Teoria Institucional. *BASE - Revista de Administração e Contabilidade da UNISINOS*, 7(3), 233-246.

# A PERCEÇÃO DE ESTUDANTES UNIVERSITÁRIOS SOBRE CORRUPÇÃO E MORALIDADE: UM ESTUDO À LUZ DAS TÉCNICAS DE NEUTRALIZAÇÃO

## THE PERCEPTION OF UNIVERSITY STUDENTS ON CORRUPTION AND MORALITY: A STUDY IN THE LIGHT OF NEUTRALIZATION TECHNIQUES

O artigo foi aprovado e apresentado no 7º Congresso UnB de Contabilidade e Governança, realizado de 17 a 19 de novembro de 2021, na modalidade Online.

### RESUMO

O artigo tem como objetivo investigar a percepção de estudantes universitários, da área de negócios, a respeito de temas de moralidade e corrupção, e o papel das técnicas de neutralização na visão destes estudantes. Para isso, foi utilizado questionário como instrumento de coleta dos dados, e assumido como população universitários em nível de graduação e pós-graduação. O estudo se classifica como quantitativo na abordagem e descritivo pelo objetivo adotado, fazendo uso de estatística descritiva, além de teste Qui-quadrado e teste de Wilcoxon pareado, na análise dos dados. Entre os achados se destaca o baixo nível de conhecimento anterior dos alunos sobre os temas observados, assim como a relação positiva entre as técnicas de neutralização e a percepção dos respondentes sobre moralidade e corrupção. Como contribuições teóricas, estimular a literatura sobre corrupção e moralidade na área de negócios, além de introduzir as técnicas de neutralização nos estudos sobre os temas. Ainda, auxiliar profissionais e acadêmicos da área de negócios a respeito do entendimento sobre casos de corrupção e moralidade, e a influência das técnicas de neutralização sobre esses casos, e assim ajudar na procura de mecanismos para amenizar a racionalização de situações imorais ou ilegais nos ambientes investigados.

**Palavras-chave:** Corrupção; Moralidade; Técnicas de Neutralização; Área de Negócios; Estudantes Universitários.

### ABSTRACT

This article aims to investigate the perception of university students, specifically in the field of business, regarding issues of morality and corruption, and the role of neutralization techniques in the students' perspective. To achieve this goal, a questionnaire was employed as the data collection instrument, assuming the target population to be undergraduate and graduate students. The study is classified as quantitative in approach and descriptive in objective, utilizing descriptive statistics, as well as chi-square test and paired Wilcoxon test for data analysis. Among the findings, it is notable that the students exhibited a low level of prior knowledge about the observed topics, and there was a positive relationship between neutralization techniques and the respondents' perception of morality and corruption. The theoretical contributions include stimulating literature on corruption and morality in the business field, as well as introducing neutralization techniques into studies on these topics. Furthermore, this research aims to assist professionals and academics in the business field in understanding corruption and morality cases, and the influence of neutralization techniques on these cases, thus aiding in the search for mechanisms to mitigate the rationalization of immoral or illegal situations in the investigated environments.

**Keywords:** Corruption; Morality; Neutralization Techniques; Business Field; University Students.

### William Augusto Sousa de Oliveira

Mestre em Ciências Contábeis, na linha de Contabilidade Financeira, pela Universidade Federal de Uberlândia (PPGCC/UFU). Bacharel em Ciências Contábeis pela Universidade Federal do Pará (FACICON/UFPA). Integrante do Núcleo de Estudos em Contabilidade e Finanças para Usuários Externos (NECFE/UFPA). Auditor contábil independente (Deloitte). E-mail: [william.augusto@ufu.br](mailto:william.augusto@ufu.br). Lattes: <http://lattes.cnpq.br/2199557574550143>. Orcid id: <https://orcid.org/0000-0002-1623-3592>

### Reiner Alves Botinha

Doutor e Mestre em Ciências Contábeis na linha de Contabilidade Financeira pela Universidade Federal de Uberlândia. Docente da Faculdade de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Uberlândia (FACIC/UFU) e do Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Faculdade de Ciências Contábeis (PPGCC UFU). E-mail: [reiner@ufu.br](mailto:reiner@ufu.br). Lattes: <http://lattes.cnpq.br/9846302370483665>. Orcid id: <https://orcid.org/0000-0001-9968-6484>

## 1. INTRODUÇÃO

Durante os últimos anos, o estudo do fenômeno da corrupção se tornou frequente, inclusive na área de negócios. A expansão no número de pesquisas sobre corrupção nessa área se justifica, uma vez que a mesma está relacionada ao mundo corporativo, envolvendo não apenas órgãos públicos, mas também empresas e as escolas de negócios (Chapman, Davis, Toy, & Wright, 2004; D'Souza, 2020; Jávor & Jancsics, 2016; Nascimento & Pinho, 2020; Nichols & Dowden, 2019; Oliveira, Aguiar, Queiroz, & Barrichello, 2014; Santos, Guevara, & Amorim, 2013).

Além disso, outro motivo que levou a um aumento no número de pesquisas sobre o tema está na sua própria definição. Para Jávor e Jancsics (2016), a corrupção é o uso inadequado de poder por parte de um indivíduo ou de uma determinada organização, e para Nichols e Dowden (2019) pode ser entendida como um desvio do propósito pelo qual o poder foi concedido. Com isso, a corrupção é definida como a principal barreira organizacional para um desenvolvimento sustentável, tornando-se necessário compreender esse fenômeno organizacional, para que assim seja possível encontrar meios para sua amenização ou mitigação (Santos et al., 2013).

Contudo, não apenas os casos de transgressões da lei, como a corrupção, estão sendo observados pela literatura. Os fenômenos morais e a moralidade também merecem atenção, já que a ligação entre o estudo da moral e a ética empresarial é fundamental, uma vez que a primeira rege os costumes e práticas geralmente aceitas por um grupo social (Shadnam, Bykov, & Prasad, 2020). Assim, a moral pode estar presente também no ambiente corporativo, tanto na forma de atitudes aceitas como de atitudes não aceitas, em situações de desonestidade ou corrupção por exemplo.

No entanto, o cenário empresarial não deve ser observado individualmente, já que a corrupção e a moralidade, ou sua falta, estão relacionadas também ao indivíduo e não somente à organização. Dessa forma, alguns estudos da área de negócios buscaram meios, no ambiente acadêmico, para entender tais fenômenos, investigando temas como desonestidade acadêmica (Chapman et al., 2004; Oliveira et al., 2014) como cola e plágio; a base teórica adotada para o desenvolvimento da pesquisa foi o trabalho de Chapman, Davis, Toy e Wright (2004 e a percepção de estudantes universitários sobre corrupção (Nascimento & Pinho, 2020).

Assim, para entender como vieses cognitivos podem estar relacionados a temas como corrupção e moralidade, as técnicas de neutralização são apresentadas. As técnicas têm sua origem na criminologia a partir da teoria da delinquência, sendo inicialmente utilizadas para explicar os comportamentos desviantes de jovens infratores, os quais se valiam das mesmas para racionalizar comportamentos delinquentes (Sykes & Matza, 1957). Desse modo, dentro da criminologia, as técnicas de neutralização já foram investigadas em ambiente acadêmico, a partir da percepção de estudantes sobre situações imorais e ilegais (Minor, 1981).

Os estudos de Fooks, Gilmore, Collin, Holden & Lee (2013) e de Polding (2017) introduzem a utilização das técnicas de neutralização em um cenário corporativo, como meio para racionalizar atitudes empresariais antiéticas. Polding (2017) entende que os atores sociais estão em um constante aprendizado de comportamentos convencionais, assim como de comportamentos desviantes, e com isso desenvolvem técnicas específicas de neutralização.

Dessa forma, a presente pesquisa se destaca ao suprir algumas lacunas evidenciadas na literatura anterior. Primeiramente, ao investigar os fenômenos morais e a corrupção juntamente, e não de forma individual, além de observar tanto o cenário corporativo como o acadêmico. E adicionalmente, por utilizar uma ótica nova para estudo dos fenômenos apresentados, por meio das ciências comportamentais e as técnicas de neutralização. Assim, o objetivo do artigo é de investigar a percepção de estudantes universitários, da área de negócios, a respeito de temas de moralidade e corrupção, e o papel das técnicas de neutralização na visão destes estudantes.

Como contribuições teóricas, o estudo espera estimular a literatura sobre corrupção e moralidade na área de negócios, além de introduzir as técnicas de neutralização no estudo da moralidade e corrupção no ambiente empresarial e acadêmico. Além disso, como contribuições práticas, busca-se auxiliar profissionais e acadêmicos da área de negócios a respeito do entendimento sobre casos de corrupção e moralidade, bem como a influência das técnicas de neutralização sobre esses casos, ajudando assim na procura de mecanismos para amenizar a racionalização de situações imorais ou ilegais nos ambientes investigados.

Para isso, a população observada é composta por discentes de graduação e pós-graduação, dos cursos de administração, contabilidade e economia da Universidade Federal de Uberlândia (UFU). O estudo é descritivo, possui abordagem quantitativa, com uso da lógica dedutiva sobre os fenômenos observados. É utilizado o método de questionário, com questões fechadas e escala *likert* de 5 pontos para construção dos dados. Além disso, estatística descritiva, teste Qui-quadrado e teste de Wilcoxon pareado, na análise dos dados.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Corrupção e Moralidade

A corrupção organizacional pode ser entendida como o exercício indevido ou ilegal do poder, ou ainda de recursos acessíveis, por atores envolvidos (Jávor & Jancsics, 2016). Contudo, além de fenômenos ilegais, como a corrupção, as organizações também possuem interação com os fenômenos morais, a exemplo da ética empresarial ou acadêmica, sendo a moralidade quem guia as práticas aceitas ou não em determinado cenário social (Shadnam et al., 2020). Nesse

sentido, entender o contexto desses fenômenos no âmbito acadêmico e corporativo, por meio de estudos anteriores, pode auxiliar no avanço das pesquisas da área de negócios.

### 2.1.1 No cenário acadêmico

A observação do ambiente acadêmico, e especificamente a desonestidade acadêmica nas escolas de negócios, não é recente. Em uma pesquisa com estudantes de marketing, Chapman et al. (2004) of particular concern to marketing educators, the current research finds that marketing majors cheat significantly more than their peers in other business disciplines. The research results also indicate that students are much more likely to cheat in situations in which friends (versus mere acquaintances evidenciaram como práticas antiéticas são mais frequentes em cursos relacionados a área de negócios, além disso, os autores também identificaram como alunos com histórico recorrente de desonestidade tendem a acreditar que seus colegas também adotam ações desonestas, o trabalho ainda observou como discentes são mais propensos ao descumprimento de códigos morais quando as ações podem beneficiar pessoas de seu círculo social (como amigos). Nesse sentido, a maior disposição dos estudantes de negócios em descumprir as normas quando seus amigos estão relacionados é corroborada pelos achados de Oliveira et al. (2014), além disso os autores também observaram um maior alinhamento com ações imorais entre a graduação em relação à pós-graduação, e também como estudantes que já adotam tais ações na academia não se incomodam em adotá-las durante a carreira profissional.

Alguns estudos procuraram as motivações para a desonestidade no ambiente acadêmico. Em uma pesquisa envolvendo discentes do curso de ciências contábeis, foi observada uma relação significativa entre o sentimento de injustiça envolvendo situações do cenário universitário e atitudes desonestas dos alunos. Entre as situações que se associam a um aumento da desonestidade estão: distribuição de notas; métodos de avaliação; e relação professor-aluno (Santos, Avelino, Cunha, & Colauto, 2020). Nessa linha, ratificando a injustiça percebida como possível motivador para ações antiéticas, o trabalho de Chory, Horan, & Houser (2017) também verificou como estudantes justificam suas atitudes desonestas por conta da arbitrariedade exercida por docentes na academia.

Ainda, as pesquisas anteriores também identificaram como os estudantes constantemente tentam justificar, ou racionalizar, suas atitudes desonestas, além disso é observada uma maior frequência de casos entre alunos do sexo masculino (Eriksson & McGee, 2015). Nessa ótica, quando investigada a percepção acadêmica sobre casos de corrupção, em um cenário macro, também ocorre uma maior aceitação de situações ilegais por parte do sexo masculino em relação ao feminino (Nascimento & Pinho, 2020).

Contudo, outro ponto de destaque entre os estudos anteriores está na essência situacional ou não dos casos de desonestidade acadêmica. Um estudo realizado com pós-graduandos em psicologia observou um planejamento associado ao descumprimento de regras, ou seja, os discentes podem estar tomando decisões planejadas em suas ações desonestas (Minarick & Bridges, 2015) professors, and peers may act to discourage or prevent its occurrence. Students were recruited through email lists and asked to participate in an online study with a series of open-ended questions assessing integrity violations and prevention recommendations. Results revealed academic integrity violations were relatively infrequent (8 % of the sample. Dessa maneira, os fenômenos morais observados no ambiente universitário, como a desonestidade acadêmica, podem influenciar a formação e conseqüente futura carreira destes estudantes, o que demonstra a necessidade de se investigar o cenário corporativo conjuntamente.

### 2.1.2. No cenário corporativo

A corrupção e os fenômenos morais, no cenário corporativo, também já foram foco de pesquisas na área de negócios. Nesse sentido, o trabalho de Santos et al. (2013) investigou a relação entre o perfil de profissionais brasileiros (nível de instrução, idade e gênero) e a percepção desses sobre casos de imoralidade no ambiente empresarial. Entre os achados se destaca a relação positiva entre uma melhor compreensão sobre corrupção quando há níveis mais elevados de instrução, maior maturidade, e respondentes do sexo feminino. Outro foco das pesquisas sobre o tema está na cultura organizacional, a consolidação de um clima ético nas empresas pode auxiliar no gerenciamento dos atores envolvidos, e assim amenizar riscos de ilegalidades, como a corrupção (Nichols & Dowden, 2019).

Em cenário nacional, o tema corrupção possui um expoente por conta da Operação Lava Jato, e sua influência sobre o ambiente corporativo se destaca. Com isso, as conseqüências de crimes de corrupção, como a operação citada, podem ser identificados por resultados negativos no mercado de capitais, assim como, de forma macro, na desaceleração do desenvolvimento econômico do país (Padula & Albuquerque, 2018) nos últimos anos, um cenário de crise econômica e política, resultado do funcionamento de uma elaborada rede de corrupção no governo. A literatura financeira aponta duas linhas de pensamento relacionadas ao tema corrupção, uma que defende a existência de efeitos benéficos e outra que aponta os prejuízos no sistema público. A fim de se entender a relação entre a queda no nível de investimento e a corrupção, foi realizado um estudo de eventos, com base no modelo GARCHX-in-Mean, que permitisse identificar a existência e/ou o potencial sentido do impacto da corrupção para alguns ativos selecionados. Os resultados apontam que, no Brasil, houve uma grande desvalorização nas maiores empresas estatais negociadas na bolsa de valores nacional e também em suas American Depository Receipt (ADR. Também, a corrupção pode trazer prejuízos para a reputação

corporativa das organizações afetadas pelo fenômeno, assim como esse prejuízo pode ser estendido para outros atores envolvidos, como clientes, fornecedores, lobistas e figuras políticas (Medeiros & Silveira, 2018).

Pensado em formas de mitigar a corrupção e a imoralidade empresarial, pesquisas anteriores na linha institucional investigaram como as organizações estavam trabalhando mecanismos de combate à corrupção e assim tentando alterar práticas desviantes (Castro & Ansari, 2017). No entanto, alguns pontos ainda não foram contemplados por essas propostas de atenuação, a exemplo do comportamento individual dos atores que compõem as organizações, onde no estudo de D'Souza (2020) é observado como o perfil maquiavélico do funcionário pode prejudicar a adoção de ações de responsabilidade social corporativa. Com isso, é evidenciada a necessidade de se observar não apenas aspectos relacionados aos fenômenos morais e corrupção, como também os individuais dos agentes envolvidos.

## 2.2 Técnicas de Neutralização

Para a corrente clássica da ciência econômica, fenômenos morais, como a desonestidade e corrupção, são entendidos como consequência das relações empresariais. No entanto, as ciências comportamentais, por meio da economia comportamental, observam outros fatores externos às organizações e focados no indivíduo que podem explicar o rompimento das normas morais e legais (Mazar & Ariely, 2006). A teoria do sistema dual apresenta a tomada de decisão humana dividida em dois processos, o sistema 1 está ligado a decisões “rápidas”, movidas por emoções ou experiências passadas relacionadas ao conhecimento empírico, já o sistema 2 é utilizado na tomada de decisão planejada e racional, e assim pode ser conhecido como “devagar” (Kahneman, 2011).

O sistema 1 de tomada de decisão é composto por diversas heurísticas comportamentais, ou seja, atalhos mentais para tomadas de decisão ágeis, que podem levar o indivíduo a vieses e autoenganos (Evans & Stanovich, 2013). Além disso, o uso desse sistema “rápido” também pode estar relacionado a fatores situacionais, como a necessidade de uma compra emergencial (Samson & Voyer, 2014). Desse modo, para justificar o uso de heurísticas, e o consequente autoengano durante situações imorais ou corruptas, os atores sociais podem estar fazendo uso de ferramentas de neutralização.

As técnicas de neutralização, assim como a economia comportamental, possuem parte de sua origem na psicologia, de forma mais específica na criminologia, que inicialmente estudou o comportamento de jovens delinquentes e como esses justificavam seus atos desviantes (Sykes & Matza, 1957). O estudo de Minor (1981) amplia a literatura sobre o tema, e apresenta achados relevantes, a partir da observação de estudantes universitários, o autor identificou como o uso das técnicas de neutralização de forma mais frequente ocorre entre os indivíduos desviantes reincidentes, e a neutralização funcionando como incentivo para ações delinquentes. Com isso, ambos os estudos citados apresentaram de forma categórica as técnicas identificadas entre os grupos sociais observados, sendo essas expostas no Quadro 1.

Nacionalmente, as técnicas de neutralização foram estudadas de forma escassa entre as pesquisas da área de negócios, com exceções para alguns artigos sobre ética profissional (Albernaz, 2010) e sobre o comportamento de consumidores (Sauerbronn, Barros, Strehlau, & Costa, 2011). Já entre as pesquisas internacionais, as técnicas foram introduzidas no cenário corporativo a partir dos estudos de Fooks et al. (2013) our understanding of how (and the conditions under which e Polding (2017), sendo que o primeiro trabalho avançou na apresentação de novas técnicas focadas em relações empresariais planejadas, e podem ser observadas no Quadro 1, enquanto o segundo artigo destacou as técnicas de neutralização como fatores cognitivos que devem ser amenizados para a qualificação do ambiente corporativo e das interações de seus atores.

**Quadro 1 - Técnicas de neutralização**

<b>Técnica</b>	<b>Interpretação</b>
“A negação de responsabilidade”	O ator social indica que seu comportamento delincente é resultante de fatores dos quais ele não tem controle;
“A negação da lesão”	O ator social alega que suas atitudes desviantes não são prejudiciais ou contesta o nível de dano causado;
“A negação da vítima”	O ator social indica que as vítimas “merecem”, ou que estão fisicamente ausentes ou são desconhecidas;
“A condenação dos condenados”	O ator social altera o foco de suas atitudes delinquentes contestando a moralidade ou motivações dos atores que desaprovam seu comportamento;
“O apelo à lealdade mais elevada”	O ator social afirma que o comportamento era necessário para se conformar às normas de outros grupos que têm prioridade sobre as regras da sociedade;
“Defesa da necessidade”	O ator social não deve se sentir culpado em seu desvio por entender que o mesmo foi necessário;
“Deturpação/negação da evidência”	O ator corporativo refuta as evidências que justificam a intervenção regulatória;

Técnica	Interpretação
“A defesa da legalidade”	Para desculpar seus danos ao bem-estar público o ator corporativo tenta provar a legitimidade de suas ações/produtos;
“Pelo bem da causa/pelo bem maior”	O ator corporativo afirma que suas ações são por um “bem maior” que produzem consequências a longo prazo que justificam suas ações;
“Expressão do direito”	O ator corporativo justifica seu comportamento a partir dos direitos universais que permeiam a liberdade comercial;
“Proteção dos fracos”	O ator corporativo justifica seu comportamento como defesa de grupos menos poderosos;
“Afirmção de racionalidade”	Ao ser questionado por suas ações, o ator corporativo questiona a moralidade de seu acusador;
“O mundo seguiu em frente”	O ator corporativo alega que a condenação de seu comportamento é motivada por mudanças no comportamento do público;

Fonte: Elaborado a partir de Sykes & Matza (1957), Minor (1981) e Fooks et al. (2013).

Fora da perspectiva corporativa, as técnicas de neutralização já foram utilizadas para entender o comportamento do consumidor, como as atitudes que os clientes defendem e as ações que eles realmente praticam, sendo essa diferença explicada pela racionalização proveniente da neutralização (Fukukawa, Zaharie, & Romon-i-Maniu, 2019). Além disso, no ambiente da ética profissional, a exemplo da segurança de informações, as técnicas aparecem como fator determinante para a violação de políticas de segurança (Vance, Siponen, & Straub, 2020). Outro ponto de destaque é o uso da neutralização na justificativa de funcionários quando acusados de descumprimento das normas morais ou legais, como no caso dos funcionários do setor bancário após a crise financeira de 2007, os quais utilizaram retóricas racionalizadas para legitimar suas atitudes (Siebert, Martin, & Simpson, 2020).

Quando relacionados a temas mais sensíveis, como mudanças climáticas, ou focados em questões socioambientais, as técnicas de neutralização possuem achados diferentes, o que demonstra sua essência situacional. Entre gestores de pequenas e médias empresas, as técnicas são utilizadas para justificar a falta de comprometimento desses com responsabilidades socioambientais (Chassé & Boiral, 2017), enquanto entre os consumidores os níveis de racionalização diminuem em ações que vão contra as preocupações sociais e ambientais (Lasarov, Mai, Frutos, Egea, & Hoffmann, 2019). Desse modo, a partir do embasamento teórico exposto nessa seção, fica evidenciado as lacunas identificadas pela pesquisa e a necessidade de se observar os fenômenos corrupção e moralidade de forma conjunta dentro dos cenários acadêmico e corporativo, a partir de uma nova lente teórica (técnicas de neutralização) dentro da área de negócios.

### 3. ASPECTOS METODOLÓGICOS

Com o intuito de atender ao objetivo de pesquisa, de investigar a percepção de estudantes universitários, da área de negócios, a respeito de temas de moralidade e corrupção e o papel das técnicas de neutralização na visão destes estudantes, foi adotada uma pesquisa descritiva. Ainda, a pesquisa é classificada como quantitativa quanto a sua abordagem e possui lógica dedutiva aos fenômenos estudados. Para a construção dos dados, foi utilizada a técnica de questionário como instrumento de pesquisa, com questões fechadas, sendo o mesmo baseado nos estudos de Minor (1981) e Chapman et al. (2004) of particular concern to marketing educators, the current research finds that marketing majors cheat significantly more than their peers in other business disciplines. The research results also indicate that students are much more likely to cheat in situations in which friends (versus mere acquaintances, o último também replicado por Oliveira et al. (2014).

Diante disso, fizeram parte da pesquisa, como respondentes, 112 discentes de graduação e pós-graduação (mestrado acadêmico e doutorado), dos cursos de administração, contabilidade e economia da UFU com matrícula ativa no ano de 2020. A escolha dos cursos se justifica, uma vez que são os três principais da área de negócios, na quantidade de alunos matriculados e ingressantes, tanto entre as instituições públicas quanto entre as privadas (INEP, 2019). Além disso, pesquisas como a de Oliveira et al. (2014) e Nascimento e Pinho (2020) já investigaram a percepção de universitários da área de negócios por meio de questionário.

A coleta de dados foi realizada por meio de questionário eletrônico, primeiramente encaminhado via e-mail para as coordenações dos cursos de graduação e pós-graduação em Administração, Ciências Contábeis e Ciências Econômicas da UFU, que em seguida divulgaram o convite de participação da pesquisa aos discentes por meio dos canais oficiais de comunicação de cada instituição. O questionário possui aprovação ética do Comitê de Ética em Pesquisa da UFU (CEP/UFU) e passou por fase de pré-teste com a participação de três doutores em ciências contábeis.

Assim, embora a população de estudantes estimada tenha sido de 2.546 estudantes (no período de aplicação e para os três cursos abordados, unindo graduação e pós-graduação), não é possível assegurar que toda a população teve acesso ao questionário, uma vez que se contou com a distribuição de questionários por terceiros (coordenações), de forma online, e com base no cadastro do estudante na instituição.

Ainda, o instrumento de pesquisa é composto de 35 questões fechadas, divididas em quatro blocos. O primeiro bloco foi responsável pela caracterização dos respondentes, e teve o objetivo de traçar o perfil dos participantes da pesquisa a partir de quatro variáveis: faixa-etária, sexo, área de formação e grau de instrução.

Já o segundo bloco de questões teve o objetivo de verificar os conhecimentos anteriores dos estudantes sobre os temas moralidade e corrupção, e sobre as técnicas de neutralização. Ainda, o terceiro bloco apresenta as questões em formato de escala *likert* de 5 pontos, sendo dividido em duas partes. A primeira parte apresenta situações hipotéticas (com uso de personagem fictício) relacionadas aos temas moralidade e corrupção acadêmica sem o uso de técnicas de neutralização, enquanto a segunda parte do bloco apresenta as mesmas questões com a aplicação das técnicas de neutralização presentes nos estudos de Sykes e Matza (1957) e Minor (1981).

Por fim, o quarto bloco também utiliza escala *likert* de 5 pontos e duas partes, sendo a primeira composta de situações hipotéticas (com uso de personagem fictício) sobre casos de moralidade, ou sua falta, e corrupção em ambiente empresarial sem presença das técnicas de neutralização, e a segunda parte com os mesmos casos porém com uso das técnicas de neutralização aplicadas ao cenário corporativo (Fooks et al., 2013) our understanding of how (and the conditions under which).

Para a análise dos dados, primeiramente foi apresentada a estatística descritiva dos achados quanto ao perfil de respondentes, com a sumarização dos dados coletados por meio de gráficos e tabelas. Em seguida, a variável binária “conhecimento anterior” foi criada com base nas questões do segundo bloco, sendo 1 para cada resposta “Sim” e 0 para respostas “Não” ou “Não sei”, com isso foi aplicado o teste Qui-quadrado para variáveis qualitativas, de modo a observar a relação entre essa nova variável e as variáveis do bloco de caracterização (primeiro bloco), e assim foram levantadas as hipóteses estatísticas  $H_1$ ,  $H_2$ ,  $H_3$  e  $H_4$ .

*H<sub>1</sub>: Há relação entre a faixa-etária/geração e o conhecimento anterior sobre moralidade, corrupção e técnicas de neutralização.*

*H<sub>2</sub>: Há relação entre o sexo e o conhecimento anterior sobre moralidade, corrupção e técnicas de neutralização.*

*H<sub>3</sub>: Há relação entre a área de formação e o conhecimento anterior sobre moralidade, corrupção e técnicas de neutralização.*

*H<sub>4</sub>: Há relação entre o grau de instrução e o conhecimento anterior sobre moralidade, corrupção e técnicas de neutralização.*

Para verificar se houve diferença significativa entre o uso ou não das técnicas de neutralização, foi aplicado, após testes de normalidade, o teste de Wilcoxon pareado, considerando a aplicação das técnicas a intervenção entre o antes e depois, e para isso são apresentadas as hipóteses estatísticas  $H_5$  e  $H_6$ . Além disso, para todos os testes e análises foi adotado um nível de confiança de 95% e um valor nominal de significância de 5%.

*H<sub>5</sub>: A concordância com situações de corrupção ou imoralidade em cenário acadêmico antes da aplicação das técnicas de neutralização é diferente que depois da aplicação das técnicas.*

*H<sub>6</sub>: A concordância com situações de corrupção ou imoralidade em cenário corporativo antes da aplicação das técnicas de neutralização é diferente que depois da aplicação das técnicas.*

## 4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nessa seção são evidenciados os achados da pesquisa. Primeiramente é apresentado o perfil traçado com base nas características mais frequentes entre a amostra e sua estatística descritiva. Em seguida, é exposto os resultados quanto ao mapeamento dos conhecimentos anteriores sobre corrupção, moralidade e técnicas de neutralização. Concluindo, a relação entre o uso da neutralização e a percepção dos estudantes é evidenciada em cenário acadêmico e corporativo.

### 4.1 Perfil dos Estudantes

Em um primeiro momento, os resultados expostos refletem a percepção e perfil dos 112 estudantes de escolas de negócio da UFU que participaram do estudo. A Tabela 1 evidencia a sumarização das características da amostra a partir de estatística descritiva.



**Tabela 1 - Estatística descritiva da amostra**

	Faixa-etária	Sexo	Área formação	Nível instrução
Média	3,4553	1,5535	1,8839	3,5
Mediana	4	2	2	4
Modo	4	2	2	3
Desvio padrão	0,6560	0,4993	0,5654	1,1547
Variância da amostra	0,4304	0,2493	0,3197	1,3333
Curtose	0,7628	-1,9881	0,0699	-0,4136
Intervalo	3	1	2	4
Mínimo	1	1	1	1
Máximo	4	2	3	5
Contagem	112	112	112	112

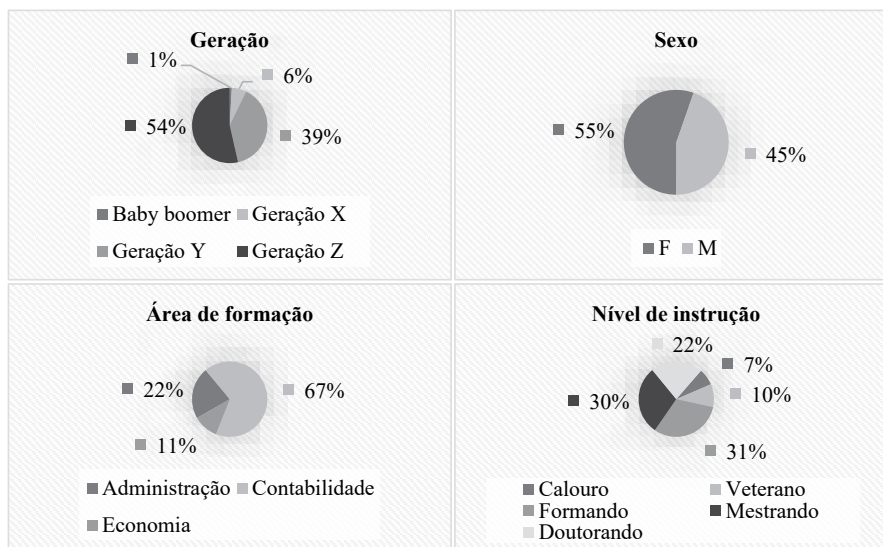
Fonte: Elaborado pelos autores.

Legenda = Faixa-etária: 1 (acima de 55 anos); 2 (42 a 55 anos); 3 (27 a 41 anos); 4 (18 a 26 anos); Sexo: 1 (Masculino); 2 (Feminino); Área de formação: 1 (Administração); 2 (Contabilidade); 3 (Economia); Nível de instrução: 1 (1º ano de graduação); 2 (2º ou 3º ano de graduação); 3 (a partir do 4º ano de graduação); 4 (Mestrando); 5 (Doutorando).

Com base nas 4 características mapeadas (Faixa-etária, Sexo, Área de formação e Nível de instrução) foi traçado o perfil do discente que compõe a amostra, a partir da moda de cada variável, sendo essa pessoa: Uma mulher com idade entre 18 e 26 anos, formanda do curso de ciências contábeis. A pesquisa de Nascimento & Pinho (2020) encontrou resultados semelhantes quanto à faixa-etária, tendo utilizado o intervalo fechado de 17 a 54 anos, os autores identificaram uma moda entre respondentes de 17 a 21 anos, contudo com um quantitativo superior de respondentes do sexo masculino em relação ao feminino, divergindo da atual pesquisa.

Em relação à variável nível de instrução, o trabalho de Santos et al. (2013) observou um maior número de respondentes entre os últimos anos de graduação, no entanto, é válido ressaltar que os autores trabalharam com profissionais de mercado. Estudos correlatos que investiguem a área de formação não foram encontrados, sendo esse um achado da pesquisa para estudos futuros. Ainda, os dados coletados e trabalhados, sobre as características dos graduandos e pós-graduandos, são apresentados graficamente por suas frequências relativas na Figura 1.

**Figura 1 - Frequência das características da amostra**



Fonte: Elaborado pelos autores.

Legenda = Gerações: Baby boomer (acima de 55 anos); Geração X (42 a 55 anos); Geração Y (27 a 41 anos); Geração Z (18 a 26 anos); Sexo: M (Masculino); F (Feminino); Nível de instrução: Calouro (1º ano de graduação); Veterano (2º ou 3º ano de graduação); Formando (a partir do 4º ano de graduação).

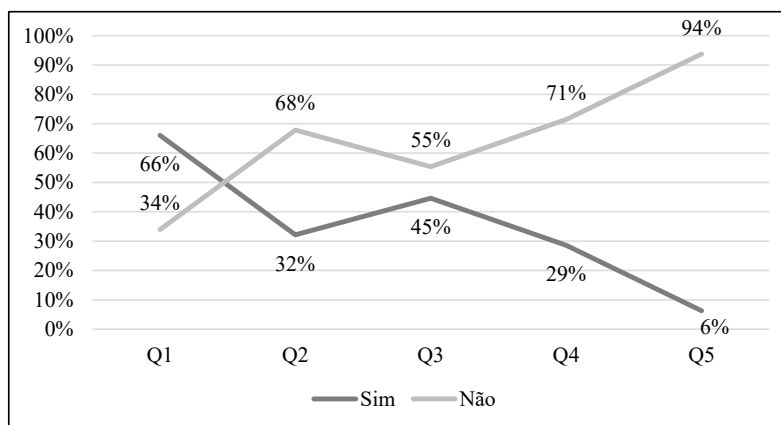
A variável faixa-etária foi trabalhada a partir da linha geracional, uma vez que podem existir diferenças significativas entre gerações por conta de contextos históricos, sociais e econômicos diversos, já a variável nível de instrução foi dividida entre as etapas da carreira discente. Os resultados da pesquisa retratam um maior acumulado entre participantes da Geração Z, o que pode refletir estudantes mais adaptados às tecnologias da informação atuais. A maior participação de estudantes do curso de Contabilidade pode ter relação com expertises técnicos da área, como a disciplina de perícia contábil, que estão de alguma forma relacionados aos temas corrupção e moralidade.

Contudo, a pesquisa demonstra uma maior interação dos alunos de pós-graduação, com um acumulado de 52% (sendo mestrandos 30% e doutorandos 22%), o que não corrobora com os achados de Oliveira et al. (2014), que também identificou um maior nível de desonestidade entre alunos de graduação. Além disso, o trabalho de Oliveira et al. (2014) evidenciou um quantitativo maior de respondentes do sexo masculino, enquanto a pesquisa atual observa uma pequena maioria de mulheres em relação aos homens.

## 4.2. Conhecimento Anterior

A literatura anterior não apresenta consenso em relação aos fatores que levam um indivíduo a praticar uma ação imoral, enquanto alguns estudos destacam a origem situacional e baseada em vieses cognitivos (Polding, 2017; Samson & Voyer, 2014), outros levantam a possibilidade de atitudes planejadas (Fooks et al., 2013; Minarcik & Bridges, 2015) professors, and peers may act to discourage or prevent its occurrence. Students were recruited through email lists and asked to participate in an online study with a series of open-ended questions assessing integrity violations and prevention recommendations. Results revealed academic integrity violations were relatively infrequent (8 % of the sample. Desse modo, entender o nível de conhecimento anterior, dos atores envolvidos na área, sobre os fenômenos morais e corrupção, assim como de ferramentas de racionalização, pode auxiliar no mapeamento de fatores que levam à desonestidade acadêmica e empresarial. Assim, a Figura 2 demonstra as frequências relativas da variável conhecimento anterior.

**Figura 2 - Frequência dos conhecimentos anteriores da amostra**



Fonte: Elaborado pelos autores.

Entre os achados da pesquisa, de modo geral, os conhecimentos anteriores dos estudantes sobre os temas abordados foram baixos. A questão 1 do bloco tratou sobre a disciplina de ética profissional (Q1), e foi a única que obteve frequência maior de respostas positivas, isso significa que mais da metade da amostra (66%) participou da disciplina. No entanto, essa participação não evidencia se os discentes estão utilizando os conhecimentos sobre ética em seus julgamentos morais, como retrata estudos anteriores, em que os estudantes que já adotam atividades desonestas tendem a fazê-las também durante a carreira profissional (Oliveira et al., 2014). Uma possibilidade seria aplicar casos de corrupção e atos desonestos em sala de aula com os estudantes, preferencialmente através do uso de metodologias ativas que estimulam o debate em sala de aula, em disciplinas relacionadas à ética, auditoria e outras matérias relacionadas, de modo que os estudantes adquiram maior familiaridade com o tema.

As demais questões trataram sobre a participação em cursos ou workshops (Q2), atividades em organização com políticas anticorrupção (Q3), execução de pesquisas sobre corrupção ou moralidade (Q4) ou técnicas de neutralização (Q5). Sobre isso, o baixo nível de conhecimento anterior dos estudantes evidencia uma falta de base para a tomada de decisões planejadas, o que pode reforçar o entendimento de atitudes situacionais e movidas por autoenganos (Evans & Stanovich, 2013; Polding, 2017; Samson & Voyer, 2014). As relações entre o conhecimento anterior e as características dos discentes são apresentadas na Tabela 2.

Tabela 2 - Relação entre o conhecimento anterior e caracterizações (P-valor)

	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5
Geração	0,12991	0,19237	0,07710	0,10559	0,75397
Sexo	0,85214	0,32295	0,22424	0,24116	0,76840
Área de formação	0,03079	0,79775	0,91871	0,95107	0,62099
Nível de instrução	1,03054E-05	0,53684	0,06396	0,69924	0,03258

Fonte: Elaborado pelos autores.

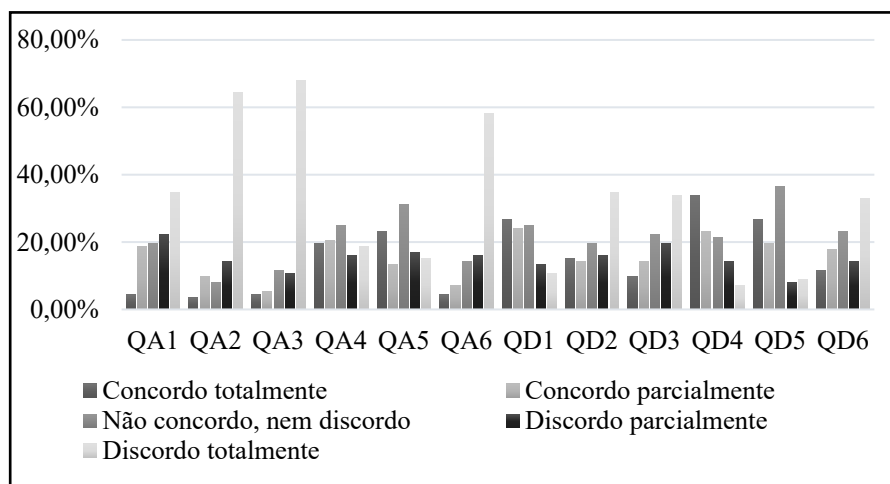
De modo abrangente, não foram observadas associações entre os conhecimentos anteriores dos respondentes e suas características, assim sendo rejeitadas totalmente as hipóteses  $H_1$  e  $H_2$ , e parcialmente as hipóteses  $H_3$  e  $H_4$ . Em relação à área de formação, foi observada uma associação com a participação em disciplina de ética profissional, a mesma associação foi identificada com a variável nível de instrução, isso pode significar que os estudantes podem ter tido contato com a disciplina dependendo de seu curso e grau acadêmico. Além disso, a hipótese  $H_4$  foi aceita em relação ao desenvolvimento de pesquisas sobre técnicas de neutralização (Q5), esse achado pode ser relevante uma vez que o tema é ainda pouco explorado dentro da área de negócios e a evidência retrata sua inserção na academia.

### 4.3. Uso das Técnicas de Neutralização

#### 4.3.1 No ambiente acadêmico

Para verificar a relação entre o uso de ferramentas de racionalização, como as técnicas de neutralização, na percepção de estudantes sobre os temas relacionados à corrupção e moral, foi utilizada uma análise que verificasse o antes e depois da aplicação das técnicas. Desse modo, em cenário acadêmico, as variações percentuais entre as questões sem o uso (QA) e com o uso (QD) de neutralização são evidenciadas na Figura 3.

Figura 3 - Percentual de concordância em cenário acadêmico



Fonte: Elaborado pelos autores.

Os resultados dos níveis de concordância revelam uma variação significativa entre o antes e depois da aplicação das técnicas de neutralização. Esse achado pode ser um indicativo do efeito da neutralização informacional na visão de atores envolvidos, como os estudantes da área de negócios. As questões trabalhadas (com uso de personagem fictício) trataram sobre: a transgressão de regras acadêmicas de modo geral (QA1 e QD1); uso de material de terceiros sem permissão ou citação (QA2 e QD3); avaliação não fidedigna do desempenho docente (QA3 e QD3); download de arquivos em websites ilegais (QA4 e QD4); a não delação de colega/amigo colando (QA5 e QD5); e o uso de recursos não permitidos em exame/prova (QA6 e QD6).

Destaque para alguns pontos, o primeiro em relação à avaliação do desempenho docente, onde os níveis de discordância caíram significativamente após o uso de racionalização, que se baseou em uma situação hipotética onde o discente não concordou com as formas de avaliação do professor durante o andamento da disciplina. Esse achado corrobora com a relação entre injustiça percebida e a construção de atitudes imorais (Chory et al., 2017; Santos et al., 2020). Ainda,

as questões QA5 e QD5 retratam como práticas antiéticas, a exemplo da cola em uma prova, são mais bem aceitas por alunos quando a situação envolve pessoas de seu círculo social (Chapman et al., 2004; Oliveira et al., 2014) como cola e plágio; a base teórica adotada para o desenvolvimento da pesquisa foi o trabalho de Chapman, Davis, Toy e Wright (2004). A Tabela 3 demonstra a relação estatística entre os níveis de concordância antes e depois do uso das técnicas.

**Tabela 3 - Relação antes e depois em cenário acadêmico (P-valor)**

	QA1	QA2	QA3	QA4	QA5	QA6
QD1	2,93296E-11	-	-	-	-	-
QD2	-	4,45277E-08	-	-	-	-
QD3	-	-	7,76224E-08	-	-	-
QD4	-	-	-	3,8422E-05	-	-
QD5	-	-	-	-	0,0023158	-
QD6	-	-	-	-	-	4,14001E-09

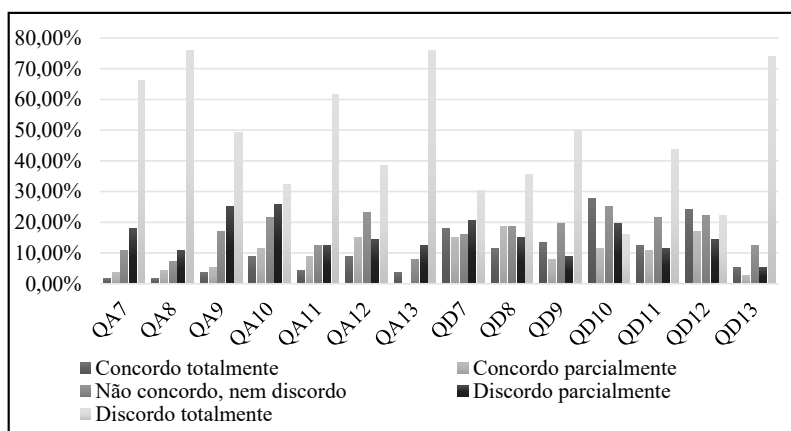
Fonte: Elaborado pelos autores.

O teste de Wilcoxon pareado ratifica a análise percentual dos dados, uma vez que a hipótese H5 é aceita para todas as questões. Isso significa que há uma relação entre o uso das técnicas de neutralização e as diferenças de concordância entre as questões antes (QA) e questões depois (QD) no ambiente acadêmico, assim corroborando com os artigos semi-nais sobre o tema (Minor, 1981; Sykes & Matza, 1957). Assim como, vai no mesmo entendimento dos artigos anteriores que destacam o uso de neutralização nos discursos dos atores observados (Chassé & Boiral, 2017; Fukukawa et al., 2019; Siebert et al., 2020).

**4.3.2. No ambiente corporativo**

No cenário corporativo, também foi adotada uma análise antes e depois da aplicação das técnicas de neutralização. Ainda, vale ressaltar que verificar a percepção de universitários é válida, uma vez que esses podem já estar presentes no mercado ou logo iniciarão suas carreiras, o que demonstra a influência da escola de negócios no meio empresarial (Nascimento & Pinho, 2020; Oliveira et al., 2014). Desse modo, a Figura 4 apresenta os percentuais de concordância sobre as situações do ambiente corporativo.

**Figura 4 - Percentual de concordância em cenário corporativo**



Fonte: Elaborado pelos autores.

Os achados evidenciados nas variações são interessantes, destaca-se alguns pontos como o baixo nível de concordância entre as questões QA e um maior balanceamento por escala para as questões QD. Dessa maneira, as situações-problema apresentadas para o cenário corporativo trataram sobre: risco ao meio ambiente e biodiversidade local (QA7 e QD7); pagamento de suborno para funcionário público (QA8 e QD8); desvio de recursos (QA9 e QD9); risco de danos à saúde (QA10 e QD10); gerenciamento de resultados (QA11 e QD11); espionagem corporativa (QA12 e QD12); e importunação sexual (QA13 e QD13).

Como tratado por estudos anteriores, temas sensíveis podem apresentar níveis de neutralização menores (Lasarov et al., 2019). Contudo, os achados da pesquisa não apresentaram consenso, temas relacionados ao meio ambiente (QA7 e QD7) e à saúde pública (QA10 e QD10) obtiveram redução nos níveis de discordância após o uso de racionalização, no entanto, a situação que tratou sobre importunação sexual em ambiente de trabalho (QA13 e QD13) manteve frequência alta de discordância total por parte dos alunos. Assim, também foi realizado testes estatísticos que verificaram a relação estudada, sendo os resultados disponíveis na Tabela 4.

**Tabela 4 - Relação antes e depois em cenário corporativo (P-valor)**

	QA7	QA8	QA9	QA10	QA11	QA12	QA13
QD7	1,0926E-11	-	-	-	-	-	-
QD8	-	6,9544E-10	-	-	-	-	-
QD9	-	-	0,002409217	-	-	-	-
QD10	-	-	-	2,31707E-10	-	-	-
QD11	-	-	-	-	1,93853E-07	-	-
QD12	-	-	-	-	-	7,92881E-08	-
QD13	-	-	-	-	-	-	0,0493267

Fonte: Elaborado pelos autores.

O teste estatístico utilizado verificou a associação entre o antes e depois da aplicação das técnicas de neutralização, e assim foi confirmada a hipótese H6 para todas as situações. Os achados da pesquisa ratificam a função da neutralização, em ambiente corporativo, exposta por Fooks et al. (2013) our understanding of how (and the conditions under which, assim como vão de encontro com os estudos anteriores que trabalharam a observação das técnicas em cenários correlatos ao empresarial (Chassé & Boiral, 2017; Fukukawa et al., 2019; Vance et al., 2020) through socially acceptable arguments, the absence of substantial actions in this area. A case study based on 33 interviews in nine Canadian small- and medium-sized enterprises showed that managers rationalize their lack of commitment to sustainability in several different ways. These can be grouped into three main types of justifications: prioritization of economic survival, looking for a scapegoat, and denial and minimization (denial of negative impacts, minimization of sustainability issues, self-proclaimed sustainability.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo dessa pesquisa foi de investigar a percepção de estudantes universitários, da área de negócios, a respeito de temas de moralidade e corrupção, e o papel das técnicas de neutralização na visão destes estudantes. Para isso, foram observados, por meio de questionário, graduandos e pós-graduandos dos cursos e programas de administração, ciências contábeis e ciências econômicas da UFU, além da utilização de estatística descritiva e testes estatísticos.

Entre os achados, está o perfil do estudante universitário da escola de negócios, o qual ratificou a predominância de algumas características já apresentadas em pesquisas passadas, mas que também evidenciou novas características para a literatura, como a predominância de discentes do curso de ciências contábeis em um estudo sobre corrupção e moralidade. Além disso, também foi levantada a relação entre os conhecimentos anteriores dos respondentes, sobre os temas estudados, e seu nível de instrução e área de formação. Contudo, com exceção da participação em disciplina de ética profissional, os níveis de conhecimento anterior dos respondentes são baixos, sendo esse um fator que pode levar os indivíduos a autoenganos situacionais e conseqüentemente ações imorais ou ilegais.

Outro ponto de destaque é a relação entre as técnicas de neutralização e a mudança de percepção sobre problemas que envolvem corrupção ou desonestidade. Esse achado evidencia como a racionalização informacional está presente nas relações humanas e no ambiente de negócios, seja em cenário acadêmico ou corporativo. Com isso, alguns caminhos identificados pelo artigo, para amenização das técnicas e conseqüentes casos de imoralidade, são a disseminação de informações em ambiente acadêmico sobre os temas, além da preocupação com um clima empresarial ético no cenário corporativo.

Deste modo, a pesquisa contribui com a literatura ao ampliar a fronteira do conhecimento a respeito da temática de corrupção, moralidade e técnicas de neutralização, bem como ao possibilitar registrar o quão distante está o conhecimento de estudantes da área de negócios sobre a temática de alcançar o seu ideal, além de apresentar o quanto o tema ainda pode ser melhor trabalhado tanto na condução do ensino das instituições, quanto no desenvolvimento de novas pesquisas. Contribui na prática e para a sociedade mostrando aos órgãos a necessidade de implementar ações que estimulem na população um melhor entendimento sobre quais ações e entendimentos podem ser configurados como corruptos e imorais. Muitas ações de corrupção podem ser executadas pela falta de conhecimento do autor de que elas são de fato corruptas, necessitando maior conscientização.

Como limitações, não foi foco de pesquisa mapear os níveis de corrupção ou imoralidade acadêmica, de modo que não é possível relacionar o uso de neutralização com a prática de tais atos, e sim com a percepção de estudantes sobre esses fenômenos.

Em relação aos estudos futuros, é válido ressaltar a necessidade de mais pesquisas nacionais que investiguem as técnicas de neutralização na área de negócios. Desse modo, pesquisas que aprofundem a percepção dos estudantes, e até mesmo de profissionais de mercado, com uso de entrevistas, podem enriquecer a literatura sobre corrupção e moralidade.

## REFERÊNCIAS

- Albernaz, E. R. (2010). Na fronteira entre o bem e o mal: ética profissional e moral religiosa entre policiais militares evangélicos cariocas. *Caderno CRH*, 23(60), 525–539. Retrieved from [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0103-49792010000300006&lng=pt&tlng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-49792010000300006&lng=pt&tlng=pt)
- Castro, A., & Ansari, S. (2017). Contextual “Readiness” for Institutional Work. A Study of the Fight Against Corruption in Brazil. *Journal of Management Inquiry*, 26(4), 351–365.
- Chapman, K. J., Davis, R., Toy, D., & Wright, L. (2004). Academic Integrity in the Business School Environment: I’ll Get by with a Little Help from My Friends. *Journal of Marketing Education*, 26(3), 236–249. Retrieved from <http://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0273475304268779>
- Chassé, S., & Boiral, O. (2017). Legitimizing Corporate (Un) Sustainability: A Case Study of Passive SMEs. *Organization and Environment*, 30(4), 324–345.
- Chory, R. M., Horan, S. M., & Houser, M. L. (2017). Justice in the Higher Education Classroom: Students’ Perceptions of Unfairness and Responses to Instructors. *Innovative Higher Education*, 42(4), 321–336. Innovative Higher Education. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.1007/s10755-017-9388-9>
- D’Souza, M. F. (2020). A Responsabilidade Social Corporativa modera a relação entre o traço maquiavélico e o gerenciamento de resultados? *Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade (REPeC)*, 14(4), 1–14. Retrieved from <http://www.repec.org.br/repec/article/view/2661>
- Eriksson, L., & McGee, T. R. (2015). Academic dishonesty amongst Australian criminal justice and policing university students: Individual and contextual factors. *International Journal for Educational Integrity*, 11(1). International Journal for Educational Integrity. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.1007/s40979-015-0005-3>
- Evans, J. S. B. T., & Stanovich, K. E. (2013). Dual-Process Theories of Higher Cognition: Advancing the Debate. *Perspectives on Psychological Science*, 8(3), 223–241.
- Fooks, G., Gilmore, A., Collin, J., Holden, C., & Lee, K. (2013). The Limits of Corporate Social Responsibility: Techniques of Neutralization, Stakeholder Management and Political CSR. *Journal of Business Ethics*, 112(2), 283–299.
- Fukukawa, K., Zaharie, M. M., & Romonici-Maniu, A. I. (2019). Neutralization techniques as a moderating mechanism: Ethically questionable behavior in the Romanian consumer context. *Psychology and Marketing*, 36(2), 138–149.
- INEP. (2019). *Censo da Educação Superior de 2019*. Brasília. Retrieved from [https://download.inep.gov.br/educacao\\_superior/censo\\_superior/documentos/2020/Apresentacao\\_Censo\\_da\\_Educacao\\_Superior\\_2019.pdf](https://download.inep.gov.br/educacao_superior/censo_superior/documentos/2020/Apresentacao_Censo_da_Educacao_Superior_2019.pdf)
- Jávor, I., & Jancsics, D. (2016). The Role of Power in Organizational Corruption: An Empirical Study. *Administration and Society*, 48(5), 527–558.
- Kahneman, D. (2011). *Thinking, fast and slow*. London: Farrar, Straus and Giroux.
- Lasarov, W., Mai, R., Garcia de Frutos, N., Egea, J. M. O., & Hoffmann, S. (2019). Counter-arguing as barriers to environmentally motivated consumption reduction: A multi-country study. *International Journal of Research in Marketing*, 36(2), 281–305. Elsevier B.V. Retrieved from <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2018.11.005>
- Mazar, N., & Ariely, D. (2006). Dishonesty in everyday life and its policy implications. *Journal of Public Policy & Marketing*, 25(1), 117–126. Retrieved from [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=887529](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=887529)
- Medeiros, C. R. de O., & Silveira, R. A. da. (2018). A Petrobrás nas teias da corrupção: mecanismos discursivos da mídia brasileira na cobertura da Operação Lava Jato. *Revista de Contabilidade e Organizações*, 11(31), 11.
- Minarcik, J., & Bridges, A. J. (2015). Psychology Graduate Students Weigh In: Qualitative Analysis of Academic Dishonesty and Suggestion Prevention Strategies. *Journal of Academic Ethics*, 13(2), 197–216.
- Minor, W. W. (1981). Techniques of Neutralization: a Reconceptualization and Empirical Examination. *Journal of Research in Crime and Delinquency*, 18(2), 295–318. Retrieved from <http://journals.sagepub.com/doi/10.1177/002242788101800206>
- Nascimento, R. S., & Pinho, R. C. de S. (2020). Percepção da corrupção em ambiente acadêmico: análise empírica a partir de alunos do curso de ciências contábeis da Universidade Federal do Ceará (UFC). *REVISTA AMBIENTE CONTÁBIL - Universidade Federal do Rio Grande do Norte - ISSN 2176-9036*, 12(1), 295–316. Retrieved from <https://periodicos.ufrn.br/ambiente/article/view/16854>
- Nichols, P. M., & Dowden, P. E. (2019). Maximizing stakeholder trust as a tool for controlling corruption. *Crime, Law and Social Change*, 71(2), 171–195. Crime, Law and Social Change.

- Oliveira, T. M. V., Aguiar, F. H. O. de, Queiroz, J. P. de, & Barrichello, A. (2014). Cola, plágio e outras práticas acadêmicas desonestas: um estudo quantitativo-descritivo sobre o comportamento de alunos de graduação e pós-graduação da área de negócios. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 15(1), 73–97. Retrieved from [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1678-69712014000100004&lng=pt&tlng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1678-69712014000100004&lng=pt&tlng=pt)
- Padula, A. J. A., & Albuquerque, P. H. M. (2018). Corrupção Governamental no Mercado de Capitais: Um estudo acerca da operação Lava Jato. *Revista de Administração de Empresas*, 58(4), 405–417. Retrieved from [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-75902018000400405&lng=pt&tlng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902018000400405&lng=pt&tlng=pt)
- Polding, B. (2017). The Extension of Neutralization Theory to Business Ethics. *Journal of Leadership Studies*, 11(2), 63–65. Retrieved from <http://doi.wiley.com/10.1002/jls.21529>
- Samson, A., & Voyer, B. G. (2014). Emergency purchasing situations: Implications for consumer decision-making. *Journal of Economic Psychology*, 44, 21–33. Elsevier B.V. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.1016/j.joep.2014.05.004>
- Santos, D., Avelino, B. C., Cunha, J. V. A. da, & Colauto, R. D. (2020). Justiça e desonestidade acadêmica: um estudo com estudantes do curso de ciências contábeis. *Revista Contemporânea de Contabilidade*, 17(44), 71–86.
- Santos, R. A. dos, Guevara, A. J. de H., & Amorim, M. C. S. (2013). Corrupção nas organizações privadas: análise da percepção moral segundo gênero, idade e grau de instrução. *Revista de Administração*, 48(1), 53–66. Retrieved from [http://www.rausp.usp.br/busca/artigo.asp?num\\_artigo=1508](http://www.rausp.usp.br/busca/artigo.asp?num_artigo=1508)
- Sauerbronn, J. F. R., Barros, D. F., Strehlau, S., & Mello da Costa, A. de S. (2011). Pirataria E Download Como Comportamento Desviante E As Técnicas De Neutralização Usadas Pelo Consumidores. *Gestão e Sociedade*, 4(8), 513–538.
- Shadnam, M., Bykov, A., & Prasad, A. (2020). Opening Constructive Dialogues Between Business Ethics Research and the Sociology of Morality: Introduction to the Thematic Symposium. *Journal of Business Ethics*, (0123456789). Springer Netherlands. Retrieved from <https://doi.org/10.1007/s10551-020-04638-7>
- Siebert, S., Martin, G., & Simpson, G. (2020). Rhetorical strategies of legitimation in the professional field of banking. *Journal of Professions and Organization*, 7(2), 134–155.
- Sykes, G. M., & Matza, D. (1957). Techniques of Neutralization: A Theory of Delinquency. *American Sociological Review*, 22(6), 664. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/2089195?origin=crossref>
- Vance, A., Siponen, M. T., & Straub, D. W. (2020). Effects of sanctions, moral beliefs, and neutralization on information security policy violations across cultures. *Information and Management*, 57(4), 103212. Elsevier. Retrieved from <https://doi.org/10.1016/j.im.2019.103212>

# MANTER OU VENDER? USO DE DIFERENTES TEORIAS PARA EXPLICAR COMPORTAMENTOS DE TOMADA DE DECISÃO DE INVESTIMENTO NO TWITTER E NA TESLA

## KEEP OR SELL? USING VARIOUS THEORIES TO EXPLAIN INVESTMENT DECISION MAKING BEHAVIORS ON TWITTER AND TESLA

O artigo foi aprovado e apresentado no XVI Congresso ANPCONT, realizado entre os dias 3 e 6 de dezembro de 2022, em Foz de Iguaçu/PR. Ganador do prêmio de melhor trabalho da área de Casos de Ensino.

### RESUMO

O caso de ensino relaciona os pressupostos de diferentes teorias com a tomada de decisão de investidores, tais como Teoria da Agência, Teoria *Stewardship*, Teoria dos *Stakeholders*, Teoria dos Contratos e Teoria do Mercado Eficiente. Assim, foi criada uma personagem fictícia, Sr. Kusum, que se torna acionista das empresas Tesla Motors Inc. e *Twitter*. Ao perceber que as atitudes de Musk afetam o comportamento dos investidores e, conseqüentemente, o preço das ações, o Sr. Kusum reúne informações das duas empresas para decidir se continua ou não com os investimentos. Diante de divulgações reais sobre a aquisição do *Twitter*, o caso traz informações relevantes acerca do comportamento dos envolvidos para relacioná-los com as Teorias de Conflito de Interesses. O caso permite que alunos de graduação e pós-graduação discutam acerca de diversas teorias que explicam o comportamento dos agentes de mercado por meio de uma situação semelhante à realidade, proporciona também a expansão da visão dos alunos para um melhor entendimento dos pressupostos das teorias estudadas, aplicando-os num contexto que faz ligação direta com acontecimentos recentes da especulação de compra do *Twitter*. Além disso, ele contribui com a visualização na prática de aspectos das teorias empregadas no caso, também coopera com professores de cursos de graduação e de pós-graduação *latu sensu* e *stricto sensu* nas disciplinas de Teoria da Contabilidade, Teoria Avançada da Contabilidade, Finanças Corporativas e Mercado de Capitais, possibilitando o uso de um instrumento dinâmico que empreende maior participação dos discentes no ensino-aprendizagem.

**Palavras chaves:** Teorias de Conflito de Interesses; Pressupostos; Comportamento de investidores.

### ABSTRACT

The case teaching relates the assumptions of different theories with investor decision-making, such as Agency Theory, Stewardship Theories, Stakeholders Theory, Contract Theory and Efficient Market Theory. So, a fictitious character was created, sir. Kusum, who becomes a shareholder of Tesla Motors Inc. and Twitter. Realizing that Musk's attitudes affect investor behavior and, consequently, the price of shares, Mr. Kusum gathers information from the two companies to decide whether or not to continue with the investments. Faced with actual disclosures about the acquisition of Twitter, the case brings relevant information about the behavior of those involved to relate them to the Theories of Conflict of Interests. The case allows undergraduate and graduate students to discuss various theories that explain the behavior of market agents through a situation similar to reality, it also provides the expansion of students' vision for a better understanding of the assumptions of the theories studied, applying them in a context that makes a direct link to recent events of Twitter's buying speculation. In addition, it contributes with the visualization in practice of aspects of the theories employed in the case, also cooperates with teachers of undergraduate and graduate courses *latu sensu* and *stricto sensu* in the disciplines of Theory of Accounting, Advanced Accounting, Theory Corporate Finance and Capital Market, enabling the use of a dynamic instrument that undertakes greater participation of pupils in teaching-learning.

**Keywords:** Theories of Conflict of Interests; Assumption; investor behavior

### Ana Claudia Santo Lima

Doutoranda em Ciências Contábeis pela Universidade Federal de Uberlândia (UFU). Mestre em Contabilidade Financeira pela Universidade Federal de Goiás (UFG). Graduada em Ciências Contábeis pela Faculdade de Educação São Francisco (FAESF). E-mail: [santolimanaclaudia@gmail.com](mailto:santolimanaclaudia@gmail.com) Orcid ID: <https://orcid.org/0000-0002-7724-3292> Lattes: <http://lattes.cnpq.br/7047882215503695>

### Alexandre Pedroza Francisco

Doutorando em Contabilidade Financeira e Mestre em Controladoria e Contabilidade pela Universidade Federal de Uberlândia (UFU). Especialista em Contabilidade pela Faculdade Internacional de Signorelli. Graduado em Ciências Contábeis pela Universidade de Uberaba (UNIUBE). Docente nos cursos de Administração e Ciências Contábeis na Universidade de Uberaba (UNIUBE). Atua como Contador especializado no atendimento de micro e pequenas empresas. E-mail: [alexandrecont4bil@gmail.com](mailto:alexandrecont4bil@gmail.com) Orcid ID: <https://orcid.org/0000-0002-9233-378X> Lattes: <http://lattes.cnpq.br/6125074306605436>

### Neirilaine Silva de Almeida

Doutora em Contabilidade, Mestre em Administração e Graduada em Ciências Contábeis pela Universidade Federal de Uberlândia (UFU). É professora da Faculdade de Ciências Contábeis da UFU. E-mail: [neiresa@gmail.com](mailto:neiresa@gmail.com) Orcid ID: <https://orcid.org/0000-0001-5687-9833> Lattes: <http://lattes.cnpq.br/9223797601220723>

### Sirlei Lemes

Mestra e doutora em Controladoria e Contabilidade pela FEA/USP, graduada em Ciências Contábeis pela Universidade Federal de Uberlândia (UFU), foi Visiting Scholar na University of Urbana Champaign (USA) e fez Estágio Sênior no Exterior na School of Business Administration da University of Dayton (USA). É professora visitante no PPGCC/UFU. E-mail: [sirlemes@uol.com.br](mailto:sirlemes@uol.com.br) Orcid ID: <https://orcid.org/0000-0003-3334-4240> Lattes: <http://lattes.cnpq.br/7794111440646268>



## PARTE 1 - O CASO

### 1.1 Introdução

As teorias comportamentais descrevem as motivações ligadas ao comportamento humano no processo de tomada de decisões. Cada teoria é construída sob pressupostos diferenciados, os quais são usados para explicar determinado comportamento em circunstâncias específicas. As teorias discutidas neste caso foram a Teoria da Agência, a Teoria *Stewardship*, a Teoria dos *Stakeholders*, a Teoria dos Contratos e a Hipótese de Mercado Eficiente.

A Teoria da Agência explicita que os acionistas, diante do crescimento das empresas, passaram a contratar agentes para operacionalizarem seus negócios. Entretanto, os interesses de ambos muitas vezes são divergentes o que provoca os conflitos de agência (Jensen & Meckling, 1976). Além disso, sob a Teoria da Agência a concepção do ser humano parte da premissa de sua natureza egoísta, fundamentada no individualismo e busca primariamente benefícios pessoais (Davis et al., 1997).

A Teoria *Stewardship*, por sua vez, é fundamentada em princípios éticos, orientados para o bem-estar coletivo. O foco central desta teoria reside em priorizar a utilidade em prol do bem coletivo, em detrimento de interesses individuais (Donaldson & Davis, 1991). Esta teoria adere a concepção de um indivíduo autorrealizador que se identifica com valores coletivistas (Davis et al., 1997). Desta forma, as premissas da Teoria *Stewardship* estão ligadas a uma tomada de decisão voltada para equidade e bem-estar coletivo.

Os *stakeholders* são caracterizados por Freeman (1984) como grupos ou indivíduos que exercem influência sobre os objetivos da empresa ou que são influenciados por eles. A Teoria dos *Stakeholders* baseia-se na premissa de que estes agentes possuem interesses válidos e desempenham papéis nas operações da empresa, destacando a inexistência de interesses privilegiados de um grupo em detrimento de outros (Friedman, 1970). De acordo com a Teoria dos *Stakeholders*, o papel de uma organização está centrado em gerir o relacionamento e interesse de todas as partes no processo de criação de valor (Campos & Sousa, 2018).

Ao abordar a Teoria dos Contratos, é válido destacar que a empresa é tida como uma composição de contratos entre os diversos participantes (Lopes, 2004), que os contratos são simultaneamente incompletos e complexos e que os indivíduos que celebram tais contratos atuam com racionalidade limitada (Simon, 1955). Espera-se ainda que ao firmar um contrato com a empresa, o agente contribua com algo, antecipando uma subsequente compensação por parte da empresa (Sunder, 2014).

Finalmente, a Teoria do Mercado Eficiente sugere que os preços dos ativos financeiros refletem todas as informações disponíveis de forma eficiente. Assim, o conceito de mercado eficiente é aquele em que todas as informações disponíveis são incorporadas ao preço das ações (Fama, 1970). A eficiência de mercado é dividida em três categorias: fraca, semiforte e forte (Fama, 1970; Fama, 1991). A forma fraca leva em consideração apenas os preços históricos. Na semiforte, os preços se ajustam às informações públicas disponíveis. Por fim, a forma forte denota que os investidores ou grupos possuem acesso a quaisquer informações relevantes para a formação de preços.

Considere as principais características de cada teoria mencionada para responder ao caso. Utilize dos pressupostos para refletir sobre as decisões tomadas pelo Sr. Kusum e como elas podem ser usadas para explicar seu comportamento.

### 1.2 Investindo no exterior

O Sr. Kusum, investidor brasileiro, se espelha em grandes empresários conhecidos mundialmente. Admirador de Elon Musk, ele tem acompanhado toda a trajetória do homem mais rico do mundo desde a criação da empresa Tesla Motors Inc., doravante Tesla, não apenas pelos trabalhos revolucionários enquanto empresário, mas também pelas atividades de filantropia que permeia a carreira de Musk.

A Tesla, uma empresa fabricante de carros elétricos, foi criada em 2003 por Elon Musk. Posteriormente, ele diversificou seus negócios atuando como fundador, diretor executivo ou CEO em diversos outros setores como: energias renováveis (SolarCity), viagens interplanetárias (SpaceX), pesquisas médicas (Neuralink) e projetos envolvendo inteligência artificial (OpenAI).

Através de suas redes sociais, Musk demonstrou publicamente suas preocupações com a extinção humana propondo soluções das quais algumas são o objetivo principal de suas empresas e já estão sendo feitas na prática. Entre elas, a redução do aquecimento global, a colonização do planeta Marte e o desenvolvimento seguro da inteligência artificial para promoção do bem-estar público. Tais feitos fizeram com que a *Business Insider* nomeasse Musk como um dos “Top 10 Visionários que Criam Valor para o Mundo” junto de Mark Zuckerberg e Sal Khan. Além da ajuda de suas empresas para a sociedade, Musk é presidente da Musk *Foundation* que, por meio de esforços filantrópicos, provê sistemas de energia solar e instalações de fontes de água com sistemas de filtração para permitir acesso à água potável em áreas atingidas por desastres.

Ao acompanhar as atitudes de Musk, em conjunto com a análise das demonstrações financeiras da Tesla, o Sr. Kusum sentiu-se motivado a fazer investimentos em empreendimentos desta natureza. Assim, em 2017, o empresário tornou-se acionista da referida empresa, pois visualizou a oportunidade de obter benefícios financeiros no campo empresarial, diversificando a sua carteira. No ano seguinte, Musk tuitou em suas redes sociais que tiraria a Tesla da bolsa,

o que provocou uma grande apreensão por parte da Comissão de Valores Mobiliários norte-americana (SEC – *Securities and Exchange Commission*) (Olhar Digital, 2018, 01 de outubro; G1, 2022, 04 de abril).

A postagem a respeito da possível retirada da Tesla da bolsa marcou a carreira de Elon Musk, ocasionando sua demissão como CEO da companhia devido ao descumprimento de sua promessa, visto que a empresa não fechou seu capital. O acordo dos reguladores americanos – que acusaram Musk de enganar os investidores – além de sua demissão da presidência lhe custou uma multa de 20 milhões de dólares (Olhar Digital, 2018, 01 de outubro).

Por causa das publicações de Musk, o Sr. Kusum ficou preocupado, já que ele tinha investido a quantia de R\$100.000 na Tesla, o qual pretendia recuperar nos próximos cinco anos com um retorno de, pelo menos, 25% deste valor. Entretanto, apesar da informação ter repercutido negativamente no mercado, ainda assim, ele decidiu manter seu investimento, pois confiava que poderia obter retornos financeiros. A partir destes acontecimentos, todavia, o Sr. Kusum percebeu que as atitudes de Musk refletiam significativamente no preço das ações da Tesla.

### 1.3 Quanto mais investimentos melhor

Em novembro de 2021, Musk se envereda em outra polêmica ao usar o *Twitter* para fazer uma enquete com seus seguidores sobre se colocava à venda 10% de suas ações da Tesla. Musk prometeu acatar o resultado da votação. Com um percentual de 58% dos votos a favor, Musk realizou a venda das ações.

Ao tomar conhecimento de mais uma polêmica de Musk nas redes sociais envolvendo a Tesla, referente à venda de 10% das ações por votação em redes sociais, o Sr. Kusum percebeu que as atitudes tomadas pelo dono da empresa poderiam impactar seus ganhos, visto que poderiam reverberar no mercado financeiro. Por outro lado, o Sr. Kusum admirava Musk enquanto empresário e filantropo, e isto poderia influenciar suas decisões. Mesmo assim, ele ainda decidiu continuar com o investimento, pois pensava que afinal a Tesla é uma das empresas mais inovadoras da atualidade com a possibilidade de levar a humanidade a um novo patamar na inovação tecnológica.

Como investidor, Musk resolveu comprar uma participação de 9,2% no *Twitter*, o que fez dele o maior acionista individual. As ações foram adquiridas em março de 2022, mas a negociação só foi revelada em 4 de abril de 2022. Na ocasião, Musk tinha cerca de 73 milhões de ações do *Twitter*, montante avaliado em US\$ 2,9 bilhões (R\$ 14 bilhões). Dias depois da compra dessa fatia da empresa, ele fez enquetes em seu perfil na rede social sobre liberdade de expressão e disse que considerava seriamente criar uma rede social para garantir esse direito aos usuários da internet (Wright et al., 2022, 04 de abril).

Posteriormente, o homem mais rico do mundo decidiu comprar o *Twitter* ao invés de criar uma rede social como planejava. O *Twitter* informou que os acionistas receberiam US\$ 54,20 (R\$ 264,00) em dinheiro por cada ação (Miranda, 2022, 25 de abril). Segundo a empresa, esse valor representaria um prêmio de 38% da cotação de fechamento de 1º de abril de 2022, último dia de negociações das ações antes da participação de Musk na empresa ser revelada (Miranda, 2022, 25 de abril). Caso o acordo não fosse cumprido, o empresário deveria pagar US\$ 1 bilhão ao *Twitter*, revela contrato divulgado pela rede social. Uma das razões para o pagamento desse montante se deve à possibilidade de o empresário não conseguir o financiamento necessário para a quitação da compra (G1, 2022, 25 de abril).

Para ser fechado o acordo de compra do *Twitter*, Musk usaria US\$ 21 bilhões (R\$ 102 bilhões) de sua fortuna e o restante seria obtido de um empréstimo de US\$ 25,5 bilhões (R\$ 124 bilhões) junto ao banco *Morgan Stanley*. Apesar de ter quase US\$ 265 bilhões, grande parte do dinheiro de Musk estava atrelado às ações da fabricante de carros elétricos (Tesla), correspondendo cerca de 17% da empresa, avaliada em mais de US\$ 1 trilhão, além de ações da SpaceX (Rosa, 2022, 21 de abril).

Para conseguir o montante de US\$ 21 bilhões para honrar a compra do *Twitter*, Musk vendeu US\$ 8,5 bilhões em ações da Tesla. Além disso, a revista *Forbes* lembrou que ele já usou mais da metade de sua participação na montadora como garantia de outros empréstimos. Outra forma do bilionário pagar pelo acordo seria buscar investidores que se juntem à sua proposta, comprando uma participação futura do *Twitter*. Em dois momentos, o homem mais rico do mundo indicou que pode trabalhar em conjunto com os investidores atuais da rede social.

Enquanto acionista da Tesla, o Sr. Kusum mais uma vez ficou surpreso com a decisão de Musk em expressar a possibilidade de comprar o *Twitter*, desfazendo-se das ações da Tesla para efetuar a compra. No entanto, levando-se em conta a capacidade de Elon Musk em gerir seus negócios e desenvolver novas tecnologias, o Sr. Kusum viu uma oportunidade de diversificar seus investimentos. Ao considerar o cenário econômico mundial e a incerteza do retorno de seus investimentos, devido à crise pandêmica do Covid-19, o Sr. Kusum enxergou na compra do *Twitter* a possibilidade de se tornar acionista. Assim, ele chegou à conclusão de que este era o momento ideal para também se tornar investidor do *Twitter*, já que o homem mais rico do mundo estava investindo na rede social.

Fazendo mais pesquisas acerca da situação da compra do *Twitter*, Sr. Kusum percebeu que, de fato, Musk ainda não era dono da rede social. O que aconteceu foi a aprovação do negócio por unanimidade pelo Conselho de Administração do *Twitter* e isso era um passo importante para o magnata assumir o controle da rede social. Segundo o *Twitter*, a transação ainda precisava ser aprovada pelos acionistas e por órgãos regulatórios. A previsão é de que fosse concluída ainda no ano de 2022.

Empolgado pela possibilidade de obter ganhos altos e no curto prazo, visto que a divulgação da informação de que Musk se tornara um dos maiores acionistas do *Twitter* fez com que as ações subissem rapidamente, o Sr. Kusum realizou a compra de ações da rede social, pois tinha em mente que o preço das ações continuaria subindo, ou mesmo que não

subisse, ainda assim, ele poderia vendê-las com ganhos, já que a intenção de Musk era tornar o *Twitter* uma empresa de capital fechado.

O Sr. Kusum só conseguia se lembrar da declaração de Musk sobre a rede social: “Quero tornar o *Twitter* melhor do que nunca, aprimorando o produto com novos recursos, tornando os algoritmos de código aberto para aumentar a confiança, derrotando *bots* (robôs) de *spam* e autenticando todos os humanos”.

Após a aquisição das ações do *Twitter*, o Sr. Kusum notou que as ações da empresa na bolsa de valores norte-americana NYSE (*New York Stock Exchange*) tiveram uma queda nos preços, condizente com a expectativa dos analistas. Todavia, o Sr. Kusum ficou mais animado em vender suas ações para Elon Musk, pois no relatório do primeiro trimestre do *Twitter* houve uma rápida menção acerca da aquisição da rede social, indicando que a transação realmente ocorreria, ficando apenas pendente as questões regulatórias e a aprovação pelos acionistas.

No entanto, o Sr. Kusum não contava que em 13 de maio de 2022, Musk declarasse que o acordo estava suspenso, alegando que o *Twitter* não justificou seus pedidos acerca do número exorbitante de contas falsas e de *spam* na rede social. O anúncio fez com que as ações da companhia tivessem uma queda em torno de 20% nas negociações prévias à abertura da NYSE para desespero do investidor brasileiro. Em junho do mesmo ano, Musk novamente adverte sobre a possibilidade de desistir da compra pelo mesmo motivo.

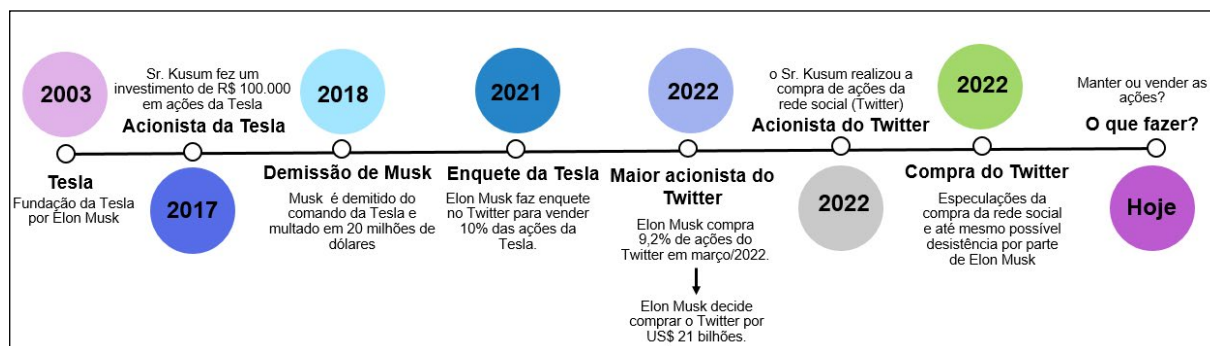
O bilionário declarou que fez diversos pedidos para conseguir informações sobre as contas falsas e de *spam* do *Twitter*, no entanto, somente recebeu dados incompletos da plataforma. Em consequência disso, Elon Musk informou dia 08 de julho de 2022, que desistiu do acordo de compra do *Twitter*. Para tanto, enviou um documento à SEC, afirmando que houve violação de várias disposições do acordo com a rede social. Em contrapartida, o *Twitter* informou que a empresa iria recorrer da decisão de Musk para cumprir com o contrato estabelecido.

Elon Musk, em função de ter questionado a plataforma sobre o número de contas falsas e de *spam* sem obter respostas, já havia sinalizado que poderia vir a desistir da compra se não pudesse fazer suas próprias análises. Ainda, em maio deste ano o bilionário declarou que as contas suspeitas poderiam representar 20% da base de usuários do *Twitter*.

A rede social, por sua vez, afirma que menos de 5% de sua base de 229 milhões de usuários são perfis *fakes*. Após a desistência do dono da Tesla e da SpaceX, o *Twitter* prometeu uma batalha judicial para fazer o negócio ser cumprido. Enquanto isso, as ações da rede social caíram 5% no fim da tarde de sexta, 08 de julho de 2022, na bolsa de Nova York.

### 1.3 Manter ou vender as ações? Eis a grande questão.

Figura 1 – Linha do tempo dos acontecimentos listados no caso.



Em posse de todas as informações divulgadas sobre a desistência da compra do *Twitter* e a consequência dessas informações nas ações da empresa, sendo também acionista da Tesla e tendo receio de que esta atitude de Musk repercutisse na empresa desenvolvedora de carros elétricos, o Sr. Kusum juntou informações que considerou suficiente tanto das empresas quanto do mercado para basear suas próximas decisões. Assim sendo, considere que você assuma o papel do Sr. Kusum, a decisão seria de manter os investimentos ou vender as ações?

## REFERÊNCIAS

Campos, S., & Costa, R. (2018). Teoria da agência, Stewardship e Stakeholders: um ensaio sobre sua relevância no contexto das organizações. *Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade*, v. 8, n. 3, p. 77-91. <https://doi.org/10.18028/rgfc.v8i3.5416>

Davis, J. H., Schoorman, F. D., & Donaldson, L. (1997). Toward a stewardship theory of management. *Academy of Management review*, v. 22, n. 1, p. 20-47. <https://doi.org/10.5465/amr.1997.9707180258>

Donaldson, L., & Davis, J. H. (1991). Stewardship theory or agency theory: CEO governance and shareholder returns. *Australian Journal of management*, v. 16, n. 1, p. 49-64. <https://doi.org/10.1177/031289629101600103>

Fama, E. F. (1970). Efficient markets: a review of theory and empirical work. *Journal of Finance*, v.25, n. 2, p. 383-417. <https://doi.org/10.2307/2325486>

- Fama, E. F. (1991). Efficient capital markets: II. *Journal of Finance*, v. 46(5), pp. 1575-1617. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.1991.tb04636.x>
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: a stakeholder approach*. Boston: Pitman.
- Friedman, M. A. (1970). Theoretical framework for monetary analysis. *Journal of Political Economy*, v.78, n. 2, p. 193-238. <http://dx.doi.org/10.1086/259623>
- Isidore, C & Disis, J. (2021, 11 de novembro). *Musk vendeu cerca de US\$ 5 bilhões em ações da Tesla após enquete no Twitter*. <https://www.cnnbrasil.com.br/business/musk-vendeu-cerca-de-us-5-bi-em-acoes-da-tesla-apos-enquete-no-twitter/>
- Marin, J. (2022, 18 de abril). *Elon Musk pode ter que fazer 'empréstimo' para comprar Twitter*. <https://www.tecmundo.com.br/mercado/237229-elon-musk-ter-fazer-emprestimo-comprar-twitter.htm>
- Miranda, P. (2022, 25 de abril 25). *Elon Musk compra Twitter por US\$ 44 bilhões. Como ficam as ações da empresa?* <https://jconcur-sos.com.br/noticia/brasil/elon-musk-compra-twitter-por-us-44-bilhoes-como-ficam-acoes-da-empresa-94603>
- Rosa, G. S. (2022, 21 de abril). *Elon Musk quer colocar US\$ 21 bilhões do próprio bolso para comprar Twitter*. <https://tecnoblog.net/noticias/2022/04/21/elon-musk-quer-colocar-us-21-bilhoes-do-proprio-bolso-para-comprar-twitter/>
- FORBES (2022, 08 de julho). *Elon Musk desiste de acordo para comprar o Twitter*. <https://forbes.com.br/forbes-money/2022/07/elon-musk-desiste-de-compra-do-twitter-diz-que-empresa-violou-termos-do-acordo/>
- G1 (2022, 04 de abril). *Elon Musk cogitou criar rede social para promover liberdade de expressão dias depois de comprar parte do Twitter*.  
<https://g1.globo.com/tecnologia/noticia/2022/04/04/elon-musk-cogitou-criar-rede-social-para-promover-liberdade-de-expressao-dias-depois-de-comprar-parte-do-twitter.ghtml>
- G1 (2022, 25 de abril). *Elon Musk compra o Twitter: o que se sabe até agora e quais são os próximos passos*. <https://g1.globo.com/tecnologia/noticia/2022/04/25/elon-musk-compra-o-twitter-o-que-se-sabe-ate-agora.ghtml>
- G1 (2022, 08 de julho). *Elon Musk desiste de comprar Twitter, e rede social promete batalha judicial*. <https://g1.globo.com/tecnologia/noticia/2022/07/08/elon-musk-deixa-negociacao-de-compra-do-twitter.ghtml>
- Jensen, M.C., & Meckling, W.H. (1976). Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), pp. 305-360. [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X)
- Lopes, A.B. (2004). *A Teoria dos Contratos, Governança Corporativa e Contabilidade*. In: Iudicibus, S. L., Lopes, A. B. Teoria avançada da contabilidade. São Paulo: Atlas.
- Simon, H. A. (1955) A behavioral model of rational choice. *The Quarterly Journal of Economics*, v. 69, n. 1, pp. 99-118. <https://doi.org/10.2307/1884852>
- Sunder, S. (2015). *Theory of Accounting and Control*. São Paulo: Atlas.
- Site OLHAR DIGITAL (2018, 01 de outubro). *Elon Musk é forçado a deixar presidência da Tesla por causa de um tweet*. <https://olhardigital.com.br/2018/10/01/pro/elon-musk-e-forcado-a-deixar-presidencia-da-tesla-por-causa-de-um-tweet/>
- Tesla. (2022). *Securities and exchange commission. Form 10-k tesla inc. 2022*. <https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/1318605/000095017022000796/tsla-20211231.htm>
- Twitter. (2022). *Securities and exchange commission. FORM 10-Q*. <https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/1418091/000141809122000147/twtr-20220630.htm>
- Wright, R., Balu, N., & Mathews, E. (2022, 04 de abril). *Musk se torna maior acionista do Twitter após assumir participação de 9,2%*. <https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2022/04/elon-musk-vira-um-dos-maiores-acionistas-do-twitter.shtml>

## PARTE 2 – NOTAS PARA ENSINO

### 2.1 Objetivos de ensino

O caso de ensino tem como objetivo propiciar aos discentes: 1) a compreensão dos pressupostos das Teorias que envolvem conflito de interesses; 2) o estabelecimento de relações entre os pressupostos e o comportamento dos envolvidos no processo de tomada de decisões; 3) por fim, o desenvolvimento da capacidade de identificar qual ou quais teorias fundamentam o comportamento dos agentes.

### 2.2 Fontes e Métodos de coleta

As informações que embasam este caso de ensino são fundamentadas numa pesquisa em *sites* que fizeram divulgações sobre a aquisição de ações do *Twitter* por Elon Musk até especulações da compra desta rede social. Visando atualização das informações, dado que a proposição do caso de ensino ocorreu paralelamente aos desdobramentos da negociação do *Twitter*, realizou-se a inserção de novas informações que foram sendo publicadas, principalmente em *sites* brasileiros de notícias. Além disso, procedeu-se um confronto das informações publicadas, a fim de obter maior confiabilidade às informações trazidas para o caso sobre a compra do *Twitter*.

### 2.3 Relação com os objetivos de um curso ou disciplina:

Verifica-se que o caso de ensino pode auxiliar professores de disciplinas que envolvem teorias comportamentais, uma vez que exemplifica o comportamento dos indivíduos a partir de uma situação real. O caso traz em sua configuração a possibilidade de entender os pressupostos destas teorias, além da visualização prática da ação comportamental que pode ser explicada por algumas delas.

### 2.4 Disciplinas sugeridas para o uso do caso

O caso pode ser aplicado no contexto de cursos de graduação e de pós-graduação *latu sensu* e *stricto sensu* nas disciplinas de Teoria da Contabilidade, Teoria Avançada da Contabilidade, Finanças Corporativas e Mercado de Capitais.

### 2.5 Questões que podem ser propostas aos discentes

- 1) Identifique e justifique fatos explicitados no cenário que podem ser explicados pela Teoria *Stewardship* e pela Teoria da Agência.
- 2) Reflita e argumente sobre os pressupostos da Teoria dos *Stakeholders* apresentados no caso e sua relação com a Teoria dos Contratos envolvendo a Tesla e o *Twitter*.
- 3) Considere a Teoria do Mercado Eficiente para avaliar o comportamento do mercado financeiro em decorrência das informações divulgadas sobre a compra do *Twitter*.
- 4) O Sr. Kusum, vislumbrando obter altos ganhos, tornou-se acionista da Tesla. Em seguida, motivado pelas especulações da compra do *Twitter* por Elon Musk, também se tornou acionista desta rede social. Conforme descrito no caso, o Sr. Kusum juntou informações acerca das duas empresas com o intuito de resolver seu dilema atual: vender ou manter as ações das referidas empresas? Se fosse você no lugar do Sr. Kusum, o que faria? Justifique sua resposta.

### 2.6 Análise das questões

Antes da aplicação do caso, o docente deverá discutir com os alunos todas as teorias (Teoria da Agência, Teoria *stewardship*, Teoria dos *stakeholders*, Teoria dos Contratos e Teoria do Mercado Eficiente) indicadas na construção do caso. Adicionalmente, numa aula anterior à aplicação do caso, o docente pode solicitar que os alunos construam um mapa mental de forma a compreenderem os principais pressupostos teóricos de cada teoria e como elas sustentam o comportamento dos indivíduos no que se refere a decisões. Na sequência, o professor pode abordar os aspectos das teorias solicitadas nas questões, estabelecendo relação com todas as teorias estudadas anteriormente.

#### 1 - Identifique e justifique fatos explicitados no caso que podem ser explicados pela Teoria *Stewardship* e pela Teoria da Agência

No que diz respeito à Teoria *Stewardship*, o professor pode argumentar que a base desta teoria é a ética, pautada no bem-estar coletivo, colocando foco na maior utilidade no bem coletivo do que aplicá-lo em prol de si mesmo (Donaldson & Davis, 1991). A partir desses pressupostos, depreende-se que os fundamentos desta teoria estão na tomada de decisão mais justa possível, tendo em mente o bem-estar da coletividade.

As ações de Musk apresentadas no caso que podem denotar influência da Teoria *Stewardship* são as seguintes:

- preocupações com a extinção da raça humana;
- redução do aquecimento global;
- colonização do planeta Marte e o desenvolvimento seguro da inteligência artificial para promoção do bem-estar público;
- ser o presidente da *Musk Foundation*, que atua na filantropia;
- fornecimento de sistemas de energia solar e instalações de fontes de água com sistemas de filtração para permitir acesso à água potável em áreas atingidas por desastres;
- ideia de promoção da liberdade de expressão na internet.

O professor pode aprofundar a reflexão dos pressupostos da Teoria *Stewardship* ao levantar questionamentos se de fato as ações filantrópicas de Musk são apenas para o bem-estar social ou se a intenção ao promover essas ações é buscar repercussão positiva sobre si mesmo, de forma a se beneficiar na expansão dos seus negócios ao se tornar mais conhecido. Conforme visto no caso, a decisão do Sr. Kusum muitas vezes foi motivada pela crença que Musk é um homem correto e que ajuda pessoas em situação de risco, por meio da filantropia.

A Teoria da Agência preconiza a existência de conflitos de interesse entre agente e principal (Jensen & Meckling, 1976). Davis et al. (1997) enfatizam que o homem concebido dentro do modelo de Agência assume a ideia de um ser egoísta, baseado no individualismo, ou seja, um ser que objetiva benefícios próprios. Ademais a relação de agência está fundamentada em baixos níveis de comprometimento.

As ações destacadas no caso de ensino que denotam atitudes alinhadas à Teoria da Agência estão elencadas a seguir:

- apesar de levar em consideração as ações filantrópicas de Elon Musk, realiza investimento na empresa buscando benefício próprio, ao diversificar sua carteira (Kusum);
- postagem de tuite sobre retirar a Tesla da bolsa de valores (Elon Musk);
- descumprimento da promessa de fechamento do capital da Tesla (Elon Musk);
- postergação da divulgação de aquisição de 9,2% das ações do *Twitter* (Elon Musk);
- intenção de criar/comprar uma rede social privada para publicar qualquer informação que desejar sob o pretexto de defender a liberdade de expressão (Elon Musk);
- compra de ações da Tesla, motivado apenas pelos ganhos (Kusum);
- ameaça de suspensão do acordo de compra do *Twitter* (Elon Musk);
- divulgação da informação sobre 20% das contas de o *Twitter* serem suspeitas (Elon Musk);
- rede social informar que apenas 5% das contas são perfis fakes (*Twitter*);
- desistência da compra do *Twitter* (Musk);
- embate judicial (*Twitter*).

Listadas todas as ações que poderiam ser motivadas pelo comportamento de agência, o professor, em conjunto com os alunos, pode estabelecer relações destas ações com os pressupostos discutidos anteriormente sobre a Teoria da Agência, vinculando cada ação tomada ao pressuposto correspondente. Desta forma, os pressupostos das teorias poderão ser visualizados e analisados numa situação que expressa a realidade.

## **2 - Reflita e argumente sobre os pressupostos da Teoria dos Stakeholders apresentados no caso e sua relação com a Teoria dos Contratos envolvendo a Tesla e o Twitter.**

Neste ponto do caso, o professor pode retomar o conceito de *stakeholders*, a partir de autores seminais. Freeman (1984) define *stakeholders* como qualquer grupo ou indivíduo que afeta ou que é afetado pelos objetivos da empresa. Além disso, a Teoria dos *Stakeholders* é firmada sobre a ideia de que aqueles agentes possuem interesses legítimos e participam das operações da companhia, portanto, não cabe a priorização dos interesses de um grupo em detrimento de outros (Friedman, 1970).

No cenário apresentado no caso, nota-se que a atitude de Musk em relação à possível retirada da Tesla da bolsa de valores e a promessa de fechamento do capital da empresa acarretou sua demissão e o pagamento de multa de 20 milhões de dólares, pois ele não cumpriu o que foi prometido. Neste aspecto, houve, por parte da organização, o não cumprimento de seu papel quanto a gerenciar o relacionamento e necessidades de todas as partes interessadas no processo de criação de valor (Campos & Sousa, 2018).

Em outra perspectiva, o anúncio da compra de ações do *Twitter* já afetou o comportamento dos potenciais *stakeholders*, isto é, aumentou o preço das ações uma vez que investidores com menos experiência entendem que é o momento certo de investir no negócio. Ao realizar o anúncio da compra se presume que todos têm acesso às informações de maneira igualitária, sem priorização de certos agentes, concepção fundamentada na Teoria do Mercado Eficiente (Fama, 1970; Fama, 1991).

Quando se volta para a Teoria dos Contratos supõe-se que os contratos são incompletos e complexos, e que aqueles que estabelecem contratos com a empresa possuem racionalidade limitada (Simon, 1955). Adicionalmente, acrescenta-se que ao estabelecer um contrato com a empresa espera-se que o agente ofereça algo e em troca a empresa possa compensá-lo posteriormente (Sunder, 2014). Assim sendo, é preciso que os contratos sejam bem detalhados para que se compreendam as responsabilidades de cada uma das partes, bem como o que será oferecido e recebido por cada uma delas.

Musk firmou um acordo com *Twitter*, embora o contrato de compra e venda não tenha sido efetivamente assinado. O que ocorreu foi a desistência do comprador, conforme demonstrado no caso. Verifica-se que o anúncio da compra e até mesmo o valor estabelecido da multa (1 bilhão de dólares) gerou reações no mercado financeiro em torno dessa transação. Em consequência, gerou-se expectativas nos diversos *stakeholders*, como gerentes, acionistas, credores, possíveis investidores e no mercado financeiro como um todo.

Ressalta-se a vinculação entre a Teoria dos *Stakeholders* e a Teoria dos Contratos, visto que ambas são interdependentes. De um lado, tem-se o *stakeholder* buscando gerar valor para a empresa, do outro tem-se o contrato em si, representando a maneira estabelecida pela empresa para firmar os compromissos de cada *stakeholder*. Apesar de não ter firmado um contrato com o *Twitter*, a divulgação da posição de Musk em relação à rede social acarretou diferentes consequências, concedendo à empresa a possibilidade de judicialmente requerer o cumprimento do acordo previamente estabelecido.

### **3 - Considere a Teoria do Mercado Eficiente para avaliar o comportamento do mercado financeiro em decorrência das informações divulgadas sobre a compra do *Twitter*.**

No que concerne à avaliação do comportamento do mercado financeiro, o professor pode, em conjunto com os alunos, relembrar o conceito de mercado eficiente. Mercado eficiente, de acordo com Fama (1970), é aquele em que todas as informações disponíveis estão refletidas no preço das ações. Ademais, os principais pressupostos (participantes do mercado agem racionalmente; o mercado reflete todas as informações; não é possível prever os preços de forma sistemática em mercados eficientes; e, se existem retornos anormais, eles não permanecem) também podem ser discutidos. Na sequência, o docente pode conduzir estas reflexões até abordar as categorias de eficiência de mercado, as quais são: fraca, semiforte e forte (Fama, 1970; Fama, 1991).

Após as reflexões prévias sobre os principais pressupostos da Teoria do Mercado Eficiente, pode-se relacionar tais aspectos com o contexto estabelecido no caso de ensino. Primeiramente, verifica-se que as atitudes de Elon Musk quando são desconhecidas não refletem no mercado, contrapondo à suposição de que todas as informações estão disponíveis no mercado. No entanto, quando estas informações se tornam públicas, há mudanças no comportamento dos agentes, indicando que o mercado absorve essas informações e os preços das ações são ajustados, o que alude à classificação da eficiência do mercado como semiforte.

As seguintes informações foram expostas no contexto do caso, podendo ser objeto de discussão com base na eficiência do mercado:

- Musk tuitou em suas redes sociais que tiraria a Tesla da bolsa e provocou apreensão da SEC. Diante do descumprimento de retirada da Tesla da Bolsa, Musk foi demitido da presidência da empresa;
- Elon Musk decidiu comprar o *Twitter*. A rede social, por sua vez, publicou que os acionistas receberiam US\$ 54,20 (R\$ 264,00) em dinheiro por cada ação.
- Musk declarou que o acordo estava suspenso, alegando que o *Twitter* não respondeu seus pedidos de informação acerca do número exorbitante de contas falsas e de *spam* na rede social. O anúncio fez com que as ações da companhia tivessem uma queda em torno de 20% nas negociações prévias à abertura da NYSE.

### **4 - O Sr. Kusum, vislumbrando obter altos ganhos, tornou-se acionista da Tesla. Em seguida, motivado pelas especulações da compra do *Twitter* por Elon Musk, também se tornou acionista desta rede social. Conforme descrito na Parte 1, o Sr. Kusum juntou informações acerca das duas empresas com o intuito de resolver seu dilema atual: vender ou manter as ações das referidas empresas. Se fosse você no lugar do Sr. Kusum, o que faria? Justifique sua resposta.**

Há possibilidade de diversas respostas por parte dos alunos. A seguir listam-se algumas considerações que eles podem ter.

Opção 1: Venda apenas das ações da Tesla

Alguns alunos podem chegar à conclusão de que apenas as ações da Tesla podem ser vendidas sem muitos prejuízos, por acreditarem que não haveria possibilidade de resgate do valor total investido nos próximos cinco anos. A visão destes alunos pode ser motivada devido ao fato de Elon Musk ter vendido US\$ 8,5 bilhões em ações da Tesla e a revista Forbes ter anunciado que ele já usou mais da metade de sua participação na montadora como garantia de outros empréstimos. Neste caso, a venda das ações pode acarretar instabilidade nos acionistas, uma vez que ideias inovadoras de

tecnologia são provenientes de Musk. Com a venda das ações, o empresário pode não ter tanto interesse em empreender esforços para dar continuidade aos projetos outrora estabelecidos.

Em relação às ações do *Twitter*, os alunos podem achar que a melhor opção é manter a compra, pois ainda haverá uma batalha judicial que poderá obrigar Musk a cumprir com o contrato de compra. Caso isso não aconteça, será um tempo de investimento necessário para que a empresa ao menos recupere suas perdas em decorrência dos anúncios de cancelamento da compra nos meses de maio e junho de 2022.

Opção 2: Vender apenas as ações do *Twitter*

Diante da surpresa do cancelamento da compra do *Twitter*, alguns alunos podem pensar que a melhor decisão com o menor custo e maior benefício na conjuntura do momento seria vender as ações da referida rede social. Ao entrar numa batalha judicial, além de levar tempo até que a empresa recupere as perdas ocorridas com os anúncios de cancelamento da compra nos meses de maio e junho de 2022, a empresa poderá sofrer também com a repercussão do processo, acarretando ainda mais prejuízos à sua imagem. Neste caso, seria melhor resgatar o dinheiro investido, mesmo que em parte, para investir numa empresa com possibilidade de ganho mais sólido.

No que tange à Tesla, alguns alunos podem chegar à conclusão de que não há motivo aparente para realizar a venda das ações, pois a empresa, embora ainda ligada à imagem de Elon Musk, pode obter resultados positivos para os próximos anos e trazer para o investidor ganhos substanciais, já que a Tesla se recuperou quando Elon Musk deixou o cargo de CEO da empresa e os projetos estabelecidos continuaram sendo implementados sem a participação constante dele.

Opção 3: Vender as ações da Tesla e do *Twitter*

Outros alunos podem pensar que a melhor opção é vender tanto as ações da Tesla quanto do *Twitter*, pois Musk já vendeu US\$ 8,5 bilhões em ações da Tesla. Ademais, a revista *Forbes* divulgou que ele já usou mais da metade de sua participação na montadora como garantia de outros empréstimos. Assim sendo, pode haver instabilidade no mercado com a posição que Musk assumiu ao vender uma boa quantidade de suas ações, já que ele era o responsável diretamente pelos projetos tecnológicos da empresa. Deste modo, a empresa pode vir a não ser mais prioridade do investidor e em consequência alguns projetos podem ser descontinuados, uma vez que o relatório anual de gestão da Tesla informou a dependência pessoal para desenvolvimento de projetos futuros da empresa e de sua continuidade.

Sobre o *Twitter*, os alunos podem concluir que o melhor a se fazer nesta situação também é vender as ações, pois a empresa entrará numa batalha judicial que pode trazer ainda mais prejuízos a ela, inclusive à sua imagem. Estes prejuízos podem se refletir nos preços das ações, induzindo a mais quedas nos preços e, portanto, a um maior prejuízo para os investidores.

Opção 4: Não vender as ações da Tesla e do *Twitter*

A melhor opção que alguns alunos podem chegar é manter as ações da Tesla e do *Twitter*. Em se tratando da Tesla, denota-se que embora haja uma relação da imagem de Elon Musk à empresa, percebe-se que a empresa tem condições de gerar benefícios a longo prazo, portanto, para não ter prejuízos no investimento, é melhor esperar um pouco mais antes de efetuar a venda. Para tanto, é bom observar como o mercado está reagindo às atitudes de Elon Musk e o efeito dessas atitudes na Tesla.

Em relação às ações do *Twitter*, o melhor é aguardar os próximos passos, já que foi anunciado pela rede social que haverá uma batalha judicial em relação ao compromisso de compra assumido por Musk. Portanto, não é o melhor momento para liquidar as ações da empresa e esperar pelo desenrolar da situação é a atitude mais prudente.

## 2.7 Possível organização de aula para uso do caso

É indispensável que os discentes tenham feito uma leitura prévia do caso de ensino e tenham tentado compreender, à luz dos pressupostos das teorias, os comportamentos dos envolvidos na situação destacada ao longo do caso apresentado. Posteriormente, o docente poderá utilizar da Aprendizagem Baseada em Problemas (PBL) e aplicar o caso conforme a sequência a seguir:

- No primeiro encontro, dividir os alunos em duplas ou trios para que discutam e respondam as questões propostas no caso de ensino, relacionando-os com os pressupostos das teorias;
- O segundo encontro será usado para que os discentes apresentem as resoluções das questões propostas, justificando as respostas;
- Por fim, no terceiro encontro os alunos exporão exemplos de situações reais do mercado financeiro que podem ser explicadas, mesmo que em parte, pelas Teorias aplicadas no caso.



**REFERÊNCIAS DAS NOTAS DE ENSINO E SUGESTÕES DE BIBLIOGRAFIA**

- Campos, S., & Costa, R. (2018). Teoria da agência, Stewardship e Stakeholders: um ensaio sobre sua relevância no contexto das organizações. *Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade*, v. 8, n. 3, p. 77-91. <https://doi.org/10.18028/rgfc.v8i3.5416>
- Davis, J. H., Schoorman, F. D., & Donaldson, L. (1997). Toward a stewardship theory of management. *Academy of Management review*, v. 22, n. 1, p. 20-47. <https://doi.org/10.5465/amr.1997.9707180258>
- Donaldson, L., & Davis, J. H. (1991). Stewardship theory or agency theory: CEO governance and shareholder returns. *Australian Journal of management*, v. 16, n. 1, p. 49-64. <https://doi.org/10.1177/031289629101600103>
- Fama, E. F. (1970). Efficient markets: a review of theory and empirical work. *Journal of Finance*, v.25, n. 2, p. 383-417. <https://doi.org/10.2307/2325486>
- Fama, E. F. (1991). Efficient capital markets: II. *Journal of Finance*, v. 46(5), pp. 1575-1617. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.1991.tb04636.x>
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: a stakeholder approach*. Boston: Pitman.
- Friedman, M. A (1970). Theoretical framework for monetary analysis. *Journal of Political Economy*, v.78, n. 2, p. 193-238. <http://dx.doi.org/10.1086/259623>
- Jensen, M.C., & Meckling, W.H. (1976). Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), pp. 305-360. [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X)
- Scott, W. R. (2015). *Financial Accounting Theory*. 7 ed. Toronto: Pearson.
- Simon, H. A. (1955) A behavioral model of rational choice. *The Quarterly Journal of Economics*, v. 69, n. 1, pp. 99-118. <https://doi.org/10.2307/1884852>
- Sunder, S. (2015). *Theory of Accounting and Control*. São Paulo: Atlas.