

V. 22 - N. 02 - Julho/Dezembro 2012 - Semestral

**UNIVERSO**  
ACADÊMICO

**UNIVEN**



**UNIVEN**  
FACULDADE DE NOVA VENÉCIA

ISSN 1676-3408

# UNIVERSO ACADÊMICO

**Faculdade Capixaba de Nova Venécia – UNIVEN**  
**v. 20 n. 02 Julho/Dezembro – 2012 - Semestral**

**Diretor Executivo**

Tadeu Antônio de Oliveira Penina

**Diretora Acadêmica**

Eliene Maria Gava Ferrão

**Diretor Geral/Coordenador Financeiro/Administrativo**

Fernando Bom Costalonga

**Coordenadora Acadêmica**

Kessya Pinitente Fabiano Costalonga

**Coordenadora de Graduação/Coordenadora de Ciências Contábeis/Petróleo e Gás Natural**

Alcione Cabaline Gotardo

**Coordenadora de Administração**

Sabryna Zen Rauta

**Coordenador de Direito**

Maxwilian Oliveira

**Coordenadora de Engenharia da Produção/Engenharia Civil/Engenharia Ambiental**

Giuliana Ferrari

**Coordenador de Enfermagem**

Ivan Paulino

**Coordenadora de Educação Física**

Dayane Graciele Miranda

**Coordenadora de Pedagogia / Letras**

Manuela Tiburtino Camata

**Coordenador de Psicologia**

André Mota do Livramento

**Coordenadora de Serviço Social**

Cristiane Oliosí

**Bibliotecária**

Alexandra Barbosa Oliveira

**Presidente da Comissão Editorial**

Eliene Maria Gava Ferrão

**Comissão Editorial**

Eliene Maria Gava Ferrão

Kessya Pinitente Fabiano Costalonga

Viviane Dias de Carvalho Pontes

**Endereço para correspondência**

Biblioteca Pe. Carlos Furbetta

Rua Jacobina, 165 – Bairro São Francisco

29830-000 – Nova Venécia – ES

e-mail: [alexandrao@univen.edu.br](mailto:alexandrao@univen.edu.br)

**Capa**

Alex Cavalini Pereira

Universo Acadêmico / Faculdade Capixaba de Nova Venécia / – Nova Venécia:  
Cricaré, (jul./dez.. 2012).

Semestral  
ISSN 1676-3408

1. Produção científica – Faculdade Capixaba de Nova Venécia. II. Título

# UNIVERSO ACADÊMICO

## SUMÁRIO

### ARTIGOS

<b>A internet a serviço da educação – um paradigma</b> .....	3
Monique Pereira do Nascimento Leonice Barbosa	
<b>Empreendedorismo e inovação, aliados para o sucesso: Um estudo de campo no município de nova venézia no ano de 2011</b> .....	7
Alex Cavalini Pereira Jaqueline Guimarães	
<b>Estratégia empresarial em instituições financeiras: Estudo de caso da caixa econômica federal em Nova Venézia-ES</b> .....	22
Sandro Santos de Souza	
<b>Demonstração do resultado do exercício – DRE: Quocientes de rentabilidade</b> .....	38
Luiz Gustavo Ferreira Alves	
<b>Controle interno e sua importância no Setor Público</b> .....	52
Adalto Ezidio	
<b>Significados da experiência religiosa em Instituições Prisionais</b> .....	63
André Mota do Livramento Edinete Maria Rosa	

# A INTERNET A SERVIÇO DA EDUCAÇÃO – UM PARADIGMA

Monique Pereira do Nascimento<sup>1</sup>  
Leonice Barbosa<sup>2</sup>

## RESUMO

A educação na contemporaneidade tem se revelado multifacetada, multidisciplinar, e transdisciplinar. A concorrência que a sala de aula sofre diante das novas tecnologias tem impulsionado professores e alunos à busca de novos recursos que dinamizem tal processo. A internet é um deles, e seu uso tem apresentado contribuições ímpares ao processo ensino-aprendizagem. Esta relação é o objeto de estudo deste trabalho que procura, através de revisão bibliográfica, discutir, expor e analisar o uso das novas tecnologias na educação, por parte de professores e alunos.

**PALAVRAS-CHAVE:** Educação contemporânea. Internet. Formação de professores.

## ABSTRACT

Education in contemporaneity has been revealed multifaceted, multidisciplinary and transdisciplinary. The competition that the classroom suffers in the face of new technologies has pulled the teachers and students to the search for new features that streamline this process. The internet is one of them, and its use has presented unique contributions to the teaching-learning process. This relationship is the object of this paper that seeks, through bibliographic review, to discuss, explain and analyze the use of new technologies in education, by teachers and pupils.

**KEY-WORDS:** Contemporary education. Internet. Teacher training.

## 1 INTRODUÇÃO

A revolução tecnológica que tem acontecido nos últimos anos vem mudando o mundo como um todo: a sociedade, as relações, o trabalho e a educação, esta última sendo o tema deste estudo. A grande velocidade de tais mudanças tem dificultado a adaptação dos profissionais da área a mudarem a maneira de ensinar e isso tem gerado um déficit entre o conteúdo que se quer aprender e o conteúdo ensinado aos alunos, qualquer que seja a instituição de ensino.

Esta nova “vida digital” cria novas formas de interação, novas linguagens, independente da vontade, as novas mídias digitais são inseridas na educação contemporânea e isso altera de maneira significativa o processo ensino-aprendizagem tanto do profissional da educação (que se atualiza constantemente na sua área) e do aluno.

---

<sup>1</sup> Professora da Faculdade Capixaba de Nova Venécia - UNIVEN – Formada em Ciências Biológicas (UFES); Mestre em Ciências Fisiológicas. Aluna da Pós-graduação em Didática do Ensino Superior pela UNIVEN.

<sup>2</sup> Professora da Faculdade Capixaba de Nova Venécia - UNIVEN – Formada em Letras – Português/ Inglês (FICAB); Especialista em Língua Portuguesa e Literatura. Aluna da Pós-graduação em Didática do Ensino Superior pela UNIVEN.

Como citado por Morin (2001) o surgimento do novo na história não pode ser previsto, senão não seria novo. Assim acontece com a rápida evolução tecnológica, não prevista e, portanto sem preparo para recebê-la. Desta forma os esforços em acompanhar tão rápidas mudanças caracteriza o desafio atual da educação no Brasil.

A educação enquanto uma instituição social surge para satisfazer necessidades humanas, dessa maneira, transformações na estrutura da sociedade culminam em reestruturação da educação (Abreu, 2008).

Nesse sentido, buscamos no presente trabalho tecer algumas considerações sobre a educação na contemporaneidade e as influências da internet e suas ferramentas na evolução da mesma.

## **2 A NOVA SOCIEDADE E A EDUCAÇÃO**

As novas tecnologias tem um papel singular no desenvolvimento da sociedade contemporânea, a chamada revolução tecnológica da informação consiste no advento de ferramentas que modificaram a forma de produzir, de se comunicar, de viver na atualidade. Refere-se à tecnologia de informação como todo o conjunto convergente de tecnologias em telecomunicações, microeletrônica, computação, engenharia genética, etc (Silveira, 2009). Com isso a sociedade contemporânea é amplamente impactada em todos os seus setores por essas transformações e a educação faz parte deste complexo processo de globalização.

Para o autor Gadotti (2000), na atualidade a educação apresenta-se numa dupla encruzilhada: de um lado, o desempenho do sistema escolar não tem dado conta das necessidades de universalização da educação básica de qualidade; de outro, as novas matrizes teóricas não apresentam ainda a consistência necessária para indicar caminhos realmente seguros numa época de profundas e rápidas transformações.

Assim, cabe às escolas, faculdades e quaisquer outras instituições de ensino e seus profissionais uma constante atualização curricular e metodológica a fim de acompanhar a grande onda de mudanças sociais e tecnológicas.

## **3 VELOCIDADE DE NOVAS INFORMAÇÕES**

As novas tecnologias e a grande velocidade com que as informações chegam atualmente trouxeram benefícios até a poucos anos impensáveis, notícias que anos atrás demoravam horas ou até dias para atravessar o mundo hoje chegam a qualquer parte em questão de minutos, artigos científicos disponíveis na internet, sites informativos, qualquer assunto fica disponível em segundos na tela do computador, enfim, a grande disponibilidade de informações permite pesquisas nos mais variados assuntos e atualização constante.

Para a educação este é um processo importante e tem sido explorado à exaustão pelos estudantes. Com o acesso à Internet, o aluno passa a escrever melhor textos e ler com multiplicidade seu mundo. Os *blogs*, que surgiram por acaso, acabou sendo um sistema comunicativo que estabelece relações textuais, linguísticas e, sobretudo, hipertextuais entre os produtores, o processo produtivo e a recepção das mensagens (Fofonca, 2011).

Além disso, a tecnologia da informação possibilita inovar o modelo de gestão de pessoas e os processos educativos por meio da modalidade a distância de ensino-aprendizagem. Na busca da competitividade as instituições e os estudantes que buscam formação e aperfeiçoamento rápido, acharam nesta modalidade de ensino a solução para muitos, fazer um curso ou complementar o curso superior com pós-graduação ficou fácil, e em alguns casos nem requer o deslocamento, é possível assistir aulas em casa, por videoconferência, o aproveitamento do tempo virou questão fundamental na formação técnica e até mesmo acadêmica, pois não há tempo a perder, o mercado de trabalho evolui rápido e os jovens e trabalhadores precisam seguir tudo isso de maneira instantânea.

#### **4 CRÍTICA: PONTOS NEGATIVOS**

A internet e as novas ferramentas educativas são realmente preciosas nos processos atuais de ensino, porém toda essa revolução tecnológica trouxe alguns problemas e até perigos, principalmente quando o assunto diz respeito a jovens e crianças, nem todo conteúdo disponível *on line* é apropriado a determinadas faixas etárias, ou ainda a capacidade de discernimento do que está certo e errado nas pesquisas não é nitidamente distinguível nesta idade. Há muito conteúdo de qualidade à disposição, porém existe também muito conteúdo inadequado e contendo erros que devem ser selecionados criteriosamente.

Outro ponto negativo diz respeito ao grande número de distratores na rede, o jovem que deveria usar a internet para pesquisas e estudos, frequentemente perde horas preciosas navegando em sites não tão importantes, atrasando trabalhos, perdendo prazos, rendimento e causando prejuízos a si.

Portanto, todo conteúdo *on line* deve ser controlado e policiado com cuidado para que a grande rede de informações não se transforme em uma grande rede de equívocos e perdas profissionais.

#### **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Evidenciando a influência das novas tecnologias no cotidiano do homem, e as relações de dependência que se verificam, esta pesquisa buscou comprovar que não se pode ignorar o uso da internet, bem como de outros recursos tecnológicos para a educação. Nesse sentido, verifica-se a atenção dispensada por muitos estudiosos com a mesma primícia: reconhecer e utilizar desses recursos para a formação discente e docente, mas considerar acima de tudo, os pontos negativos que tais recursos ainda acarretam, para dessa forma, viabilizar a inserção dos mesmos de maneira ativa no processo e permitir que produzam bons resultados.

Tendo em vista o grande referencial disponível sobre a utilização da mídia e outras tecnologias na educação, verifica-se que estudos posteriores devem agora discutir sua aplicabilidade em função de alguns determinantes, como conteúdo, faixa etária do discente, preparação e planejamento do docente, e especialmente a própria formação do professor para esta nova realidade.

## 6 REFERÊNCIAS

1. ABREU, Delci. **Educação Contemporânea: Algumas Considerações**. Revista científica eletrônica de pedagogia. ano VI – Número 11 – Janeiro de 2008 – Periódicos Semestral.
2. FOFONCA, Eduardo. **Os Blogs como Mídia Digital na Educação: Diálogos Possíveis**. Eurorrexión Galicia-Norte de Portugal NÚMERO 74 NOVIEMBRE 2010 - ENERO 2011. Primera Revista Electrónica en América Latina Especializada en Comunicación.
3. GADOTTI, Moacir. **Perspectivas atuais da educação**. Porto Alegre: Ed. Artes Médicas, 2000.
4. MORIN, Edgar - **Os sete Saberes Necessários à Educação do Futuro**. 3. ed. - São Paulo - Cortez; Brasília, DF: UNESCO, 2001.
5. SILVEIRA, Daniel Coutinho. **Revolução Tecnológica e Sociedade Contemporânea**. Blog: Direito e Processo. 2009. Disponível em:  
<http://direitoeprocessoblogspot.com.br/2009/03/revolucao-tecnologica-e-sociedade.html>. Acesso em 23/7/2012.



# **EMPREENDEDORISMO E INOVAÇÃO, ALIADOS PARA O SUCESSO: UM ESTUDO DE CAMPO NO MUNICÍPIO DE NOVA VENÉCIA NO ANO DE 2011**

Alex Cavalini Pereira<sup>3</sup>  
Jaqueline Guimarães<sup>4</sup>

## **RESUMO**

Na atual condição do mercado tem-se buscado profissionais com diferentes características para as empresas, que sejam eficazes para o crescimento das organizações. Este é o empreendedor, um novo profissional que é criativo, visionário, inovador, entre outros. Nesta pesquisa verificou se os empresários da cidade de Nova Venécia-ES tem as características necessárias a estes profissionais. Para tanto, se adotou a pesquisa exploratória, descritiva, bibliográfica e estudo de campo, realizado por meio de questionários aplicados nas empresas ao qual se buscou detectar e saber se empreender é uma constante necessidade, tendo um negócio inovador onde se é pioneiro no ramo mesmo depois de anos de mercado, demonstrando por meio da análise dos dados a visão dos empresários acerca do assunto. Assim constatou-se que os entrevistados são grandes empreendedores e que possuem grande potencial e tem capacidade para gerir suas empresas com toda capacidade empreendedora alavancando para o sucesso.

**PALAVRAS-CHAVE:** Criatividade. Diferencial. Oportunidade. Potencial.

## **ABSTRACT**

In the current market condition has been sought by professionals with different features for businesses that are effective for the growth of organizations. This is the entrepreneur, a new professional who is creative, visionary, innovative, and more. This research found that the entrepreneurs of the city of Nova Venécia-ES has the necessary characteristics to these professionals. To this end, it took the exploratory, descriptive literature and field study, conducted through questionnaires in which companies sought to detect whether and to undertake is a constant need, and an innovative business where he is a pioneer in the field even after years in the market, showing through analysis of the views of business data on the subject. Thus it was found that the respondents are high achievers and have great potential and its ability to manage their businesses with all entrepreneurial leverage for success.

**KEYWORDS:** Creativity. Differential. Opportunity. Potential.

## **1 INTRODUÇÃO**

No mercado, o índice de organizações abrindo suas portas e dando início às suas atividades formalmente ou informalmente vem aumentando a cada dia, muitas vêm da necessidade de

---

<sup>3</sup> Graduado em Administração pela Faculdade Capixaba de Nova Venécia UNIVEN. Especializando-se em Didática do Ensino Superior.

<sup>4</sup> Graduada em Administração pela Faculdade Capixaba de Nova Venécia UNIVEN. Especialista em Gestão Ambiental pela Faculdades Integradas de Jacarepaguá. Especializando-se em Didática do Ensino Superior pela Faculdade Capixaba de Nova Venécia UNIVEN.

uma fonte de renda e outras simplesmente por meio de indivíduos que acumularam durante algum tempo suas experiências, trabalhando em outras organizações e a partir daí decidem abrir seus próprios negócios, por meio de ideias inovadoras que tiveram ou simplesmente da vontade de aprimorar algo que alguém já realiza nas demais organizações.

Muitas organizações estabelecem um padrão, onde é perceptível que as mesmas são fruto de pessoas empreendedoras e inovadoras. A partir deste pressuposto, tentou-se identificar se estes indivíduos nasceram com tais capacidades ou se as mesmas foram desenvolvidas ao longo de sua vida dentro das organizações pela qual passou.

Deste modo, foi abordada nesta pesquisa a competitividade dentre as organizações, verificando se toda organização compete ou se o fator competitividade é ignorado pelas mesmas, onde foram citados exemplos de alguns instrumentos utilizados por empresas que tentam se destacar perante os demais concorrentes. Além da competitividade, será demonstrado como o fator inovação pode ajudar as organizações e se o mesmo é suficiente para manter uma organização.

Não deixando de ressaltar a importância das funções do executivo para os empreendedores de sucesso, que as aliam às suas características próprias para dar continuidade à inovação, mesmo após terem aberto grandes empreendimentos de sucesso.

Por meio desta pesquisa, foi relatado como empreender é importante nas empresas da atualidade. Estabelecendo que empreender é o ato de ser criativo, visionário e inovador, deste modo foi explorado se empreender é uma constante necessidade mesmo tendo um negócio inovador onde se é pioneiro no ramo e se é possível continuar a empreender e inovar mesmo após anos de mercado.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 ORGANIZAÇÃO**

Vivemos em organizações em todos os instantes, desde que nascemos, durante nosso crescimento e até o momento de nossa morte estamos rodeados por elas. Não é possível viver sem organizações, com sua ausência o caos se instalaria e não se desenvolveriam as atividades de nosso dia-a-dia, pois é com elas que conseguimos ter base para a estruturação de tudo que precisamos desenvolver e saber onde buscar quando necessário.

Quando chegamos a qualquer estabelecimento nos deparamos com várias etapas a serem processadas até atingir o recurso necessário para o atendimento de nossas necessidades, assim pode se definir o que é uma organização. Todo meio que desenvolve tarefas e obtém um recurso pode ser denominada uma forma de organização seja ela declarada ou não.

Em uma visão ampla, pode concluir-se que as organizações e máquinas são para servir a sociedade e que tais não teriam sentido se as pessoas não existissem.

Portanto, com os constantes avanços tecnológicos as organizações necessitam a cada dia mais de profissionais capazes e competentes que sejam sinérgicos em meio a todos os recursos em que se permeiam.

## 2.2 COMPETIVIDADE

Na atualidade a competitividade, ou claramente exemplificando a concorrência, rodeia as organizações e tal aspecto tem sido fator de preocupação para muitas, que não sabem que conduta adotar diante das dificuldades. As organizações têm adotado um padrão de comportamento que busca sempre o melhor, almejando a excelência.

Segundo Porter (1986, p. 13), pode-se concluir que “cada empresa que compete em uma indústria possui uma estratégia competitiva, seja ela explícita ou implícita”.

Várias empresas afirmam que entre os seus valores seu maior foco é atender os clientes não se importando com a concorrência, porém, é evidente que toda empresa vive em constante competição querendo sempre o melhor e visando o reconhecimento de sua marca. Portanto, se torna claro que toda empresa compete uma vez que ela traça estratégias para melhor posicionar seus segmentos.

Prova disso, é que toda organização elabora estratégias e apresenta a seus colaboradores e tais só existem com uma finalidade que é competir no mercado, seja qual for a forma, ela visa aparecer mais do que outros, com o intuito de atingir seu público.

Para Porter (1986), a estratégia competitiva é o desenvolvimento de uma fórmula ampla para o modo como uma empresa irá competir, quais deveriam ser as suas metas e quais as políticas necessárias para levá-la a conseguir atingir suas metas a serem alcançadas.

Dessa forma, percebe-se que toda empresa usa estratégias competitivas, seja de forma passiva ou de forma agressiva, uma vez que ela sempre estabelece metas claras a serem alcançadas por seus colaboradores para conseguir estabelecer uma atração sobre seus produtos ou serviços, para fazer com que seus produtos sejam desejados pelos consumidores.

### 2.2.1 FERRAMENTAS COMPETITIVAS

Muitas organizações na busca incessante pelo melhor em sua empresa adotam técnicas com o intuito de prepará-las para competir perante as demais e terem vantagens diante das mesmas. Serão exemplificadas a seguir algumas ferramentas, lembrando que tais não possuem garantia que serão eficazes.

Alguns na busca da melhoria constante procuram se espelhar em outras organizações para conseguir trazer coisas boas delas para melhorar seu poder competitivo e evoluírem junto com as demais ou corrigirem falhas existentes, este processo denomina-se benchmarking.

Quando a organização adota tal postura amplia seus horizontes, uma vez que se nota a busca constante pelo novo e a necessidade de sempre melhorar seus processos.

Várias organizações adotam a atitude de tentar atender o consumidor da melhor forma possível, na tentativa de ser uma referência para o mesmo, isso chama-se fidelização. Uma forma de se realizar isto pode ser por meio da ferramenta JIT (Just in Time).

É válido citar que saber se avaliar corretamente e reconhecer suas fragilidades e forças serve de grande auxílio para ser competitivo. Sendo que analisar é uma ótima forma de competir,

pois se saberá onde se está e onde se poderá chegar, uma forma de se executar essa ação é realizar uma análise SWOT.

Kotler e Keller (2009, p. 50) descrevem análise SWOT como “a avaliação global das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças é denominada *análise SWOT* (dos termos em inglês strengths, weaknesses, opportunities, threats). Ela envolve a monitoração dos ambientes externo e interno”.

Na análise SWOT consegue-se saber onde se está o diferencial, possíveis atrações e fragilidades da organização e desta maneira saber como se direcionar e se apresentar de forma confiante conhecendo suas dificuldades e forças.

### 2.3 EMPREENDEDORISMO

Empreendedorismo é um termo muito comentado, articula-se cada dia mais a necessidade de ser empreendedor, entretanto poucos realmente sabem o real sentido de ser empreendedor, afirma-se que empreender é simplesmente o ato de fazer algo inovador, afirmação errônea, contudo o mesmo pode ocorrer, ser identificado e caracterizado de várias formas.

Dolabela (2006, p. 26), traduz empreendedorismo como:

É uma livre tradução que se faz palavra *entrepreneurship*, que contém as ideias de iniciação e inovação. É um termo que implica uma forma de ser, uma concepção de mundo, uma forma de se relacionar. O empreendedor é um insatisfeito que transforma seu inconformismo em descobertas e proposta positivas para si e para os outros.

No entanto, o novo não consiste em criar algo totalmente inovador, pode ser melhorar algo que já exista por meio da identificação de uma necessidade de um grupo ou de uma qualidade que o indivíduo possua. Muitas oportunidades surgem da identificação de um problema existente em processos do dia-a-dia e da proposta de uma boa solução.

De tal modo, é necessário corrigir a falsa ideia de que pessoas criativas necessariamente são pessoas empreendedoras, pois na verdade o que podemos verificar é que os empreendedores é que realmente são criativos. Uma vez que pessoas que são empreendedoras são pessoas capazes de fazer uso de suas ideias para gerar lucratividade para si mesmo ou um grupo.

A partir desta afirmativa entende-se, que criatividade é uma das principais características do empreendedor que vislumbra diante de problemas, possibilidades de criar negócios e gerar renda.

Todavia, uma grande dúvida é se todo administrador é um empreendedor, se ambos possuem as mesmas características. Para efeito do mesmo a resposta é não, pois há diferenças entre ambos.

Entre os empreendedores de sucesso ressaltam-se várias características, pode-se destacar que empreendedores são: visionários, sabem tomar decisões, sabem fazer diferença, sabem explorar ao máximo as oportunidades, determinados e dinâmicos, dedicados, otimistas e apaixonados pelo que fazem, independentes e constroem o próprio destino, ficam ricos,

líderes e formadores de equipes, são bem relacionados (networking), organizados, planejam, planejam, planejam, possuem conhecimento, assumem riscos calculados e criam valor para a sociedade. (DORNELAS, 2008)

Tendo em vista o leque de características a mais dos empreendedores, conclui-se que os mesmos estão um passo a frente dos administradores, uma vez que com uma capacidade de tomar decisões rápidas e visualizar potenciais ações a serem realizadas em momentos oportunos.

### 2.3.1 FUNÇÕES DO ADMINISTRADOR

Como em toda e qualquer profissão a pessoa que exerce a função possui capacidades inerentes que identificam o profissional como sendo da área que fazem com que ele seja reconhecido como atuante da área.

Segundo Fayol (apud CHIAVENATO, 2003, p. 81), pode entender-se que:

Fayol define o ato de administrar como: *prever, organizar, comandar, coordenar e controlar*. As funções administrativas envolvem os elementos da Administração, isto é, as funções do administrador, a saber:

1. *Prever*. Visualizar o futuro e traçar o programa de ação.
2. *Organizar*. Constituir o duplo organismo material e social da empresa.
3. *Comandar*. Dirigir e orientar o pessoal.
4. *Coordenar*. Ligar, unir, harmonizar todos os atos e esforços coletivos.
5. *Controlar*. Verificar que tudo ocorra de acordo com as regras estabelecidas e as ordens dadas.

Tendo o conhecimento de tais requisitos que compõem um administrador sabe-se que o mesmo é capaz de começar uma tarefa e dar meio e fim a mesma, pois ele tem capacidade de saber quando as decisões devem ser tomadas e em quais momentos colocá-las em prática.

“De um modo geral, aceita-se hoje o planejamento, a organização, a direção e o controle como as funções básicas do administrador.” (CHIAVENATO, 2003, p. 166)

Logo se chega à conclusão que as funções do administrador estão ligadas desde onde iniciam as atividades da organização até o momento em que se findam as mesmas e que são a explicação mais clara de quem é este profissional, que sabe executar tarefas e fazê-las dar certo junto com seu grupo.

### 2.4 INOVAÇÃO COMO OPORTUNIDADE

Antes de iniciar a explanação do tema, é necessário entender o que seria inovação, uma vez que quando se inova se gera uma oportunidade, algo qualificado como essencial e muito

valorizado atualmente, levando em consideração essa visão do atual mercado que possui grande concorrência.

Para Dornellas (2009, p. 17) “inovação tem a ver com a mudança, é fazer as coisas de forma diferente, criar algo novo, transformar o ambiente onde se está inserido. É algo mais abrangente que apenas a comum relação que se faz com a criação de novos produtos ou serviços”.

Considerar a inovação como oportunidade ao contrário de ameaça ajuda o processo uma vez que a aceitação influencia para melhor andamento do processo, aumentando a chance de sucesso. Quando se aceita a mesma se visualiza novos horizontes, novas linhas de pensamento que possibilitam alcançar grandes resultados, que pode ser muitas vezes alguma descoberta nova no mercado revolucionando e criando um novo jeito de trabalhar e realizar tarefas ou uma forma diferente de executar uma tarefa que aperfeiçoe algo que já exista e de uma nova visão para uma ferramenta.

Lembrando que, sempre é necessário trabalhar olhando para a inovação como algo rotineiro, pois mudanças são coisas cotidianas nas organizações que são voltadas para competitividade que requer diariamente renovação.

Conclui-se que a inovação é uma ferramenta muito valiosa uma vez estando agregada ao empreendedorismo. Os mesmos juntos são uma boa combinação para desenvolvimento de vários empreendimentos de sucesso que se consolidam e se renovam constantemente, naturalmente sem sinais de grande dificuldade de implantação e que alcançam ótimos resultados.

### **3 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA**

#### **3.1 MUNICÍPIO OBJETO DE ESTUDO DA PESQUISA**

A cidade de Nova Venécia é uma cidade que teve sua colonização inicial por índios e posteriormente pelo Major Antônio Rodrigues da Cunha (Barão de Aimorés) e imigrantes italianos e teve sua emancipação política em de 11 de dezembro de 1953. Sendo localizada à região norte do estado do Espírito Santo conta com uma área territorial de 1.448 km<sup>2</sup>, onde é ladeada pelas cidades de São Mateus, Boa Esperança, Vila Pavão, São Gabriel da Palha, Ponto Belo, Águia Branca, Ecoporanga e Barra de São Francisco, o município conta com uma população de 46.031 habitantes.

O município tem sua economia sustentada pela agricultura, pecuária e indústria tendo grande destaque para mineração (extração e beneficiamento), cultura do café e criação de gado leiteiro. Conta também com um belo potencial turístico que dentre seus pontos turísticos pode-se ressaltar o turismo religioso, a APA – Área de Proteção Ambiental da Pedra do Elefante, Gameleira e o Parque Aquático Cascatas dos Grilos.<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/cidadesat/painel/painel.php?codmun=320390#>>. Acesso em: 30 outubro. 2011.

### 3.2 APRESENTAÇÃO DOS DADOS DA PESQUISA

A partir deste ponto se apresentará a pesquisa que foi realizada no intervalo de agosto a outubro de 2011, em empresas do município Nova Venécia-ES no ano de 2011, considerando as empresas filiadas a CDL – Câmara de Dirigentes Lojistas, onde foi considerada uma amostra de 134 empresas no intuito de averiguar se as empresas fazem uso do empreendedorismo ligado a inovação e se as mesmas continuam a inovar mesmo depois de anos de mercado.

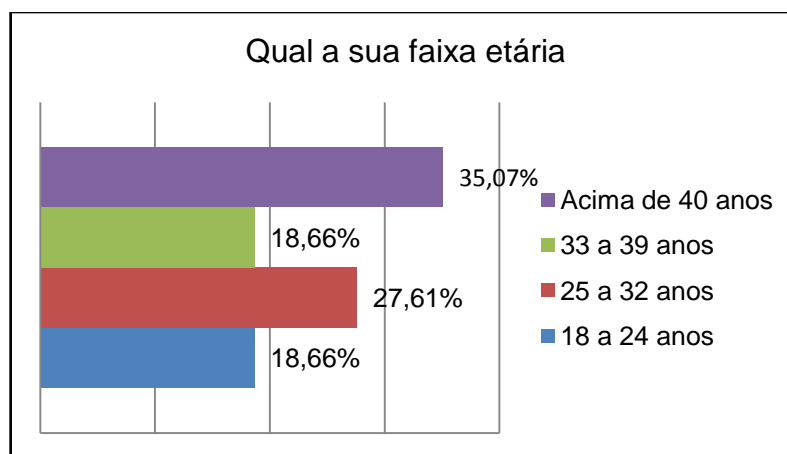


GRÁFICO 1 - Qual a sua faixa etária

Observa-se por meio do gráfico 1 que 35,07% dos entrevistados têm sua idade acima de 40 anos, que 18,66% têm a idade 18 a 24 anos e 33 a 39 anos e que 27,61% dos entrevistados tem a idade de 25 a 32 anos.

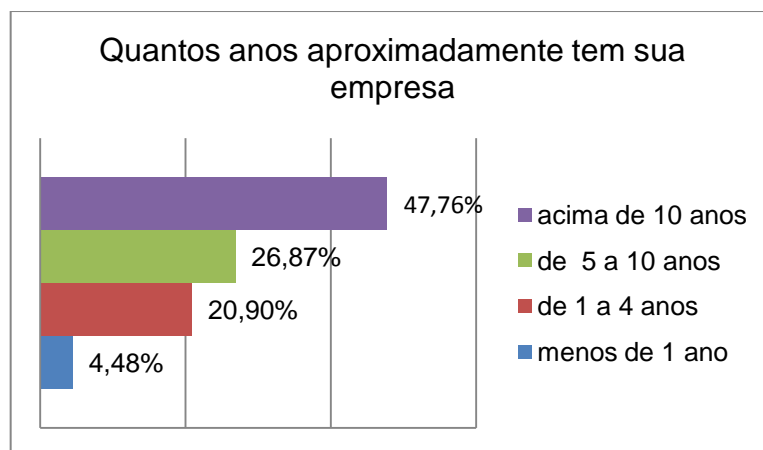


GRÁFICO 2 - Quantos anos aproximadamente tem sua empresa

Em relação ao gráfico 2, percebe-se que dos 47,76% dos entrevistados tem empresas acima de 10 anos, 26,87% tem de 5 a 10 anos, 20,90% de 1 a 4 anos e 4,48% tem empresas com menos de 1 ano.

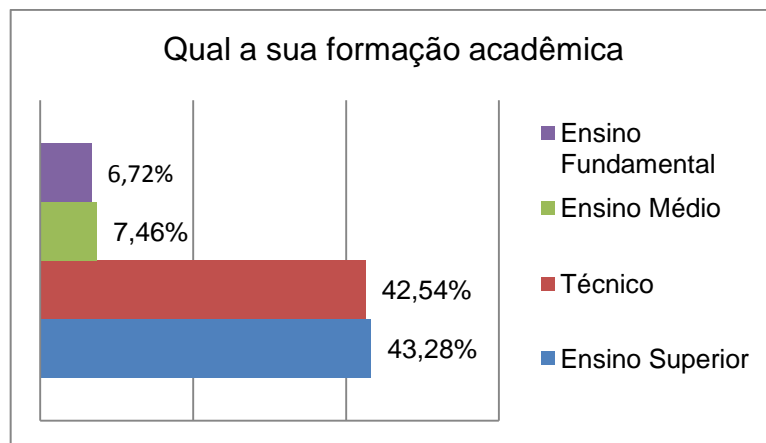


GRÁFICO 3 - Qual a sua formação acadêmica

No gráfico 3 pode-se verificar que a formação acadêmica dos entrevistados é de 43,28% no ensino superior, 42,54% no ensino técnico, 7,46% no ensino médio e que 6,72% possuem o ensino fundamental.

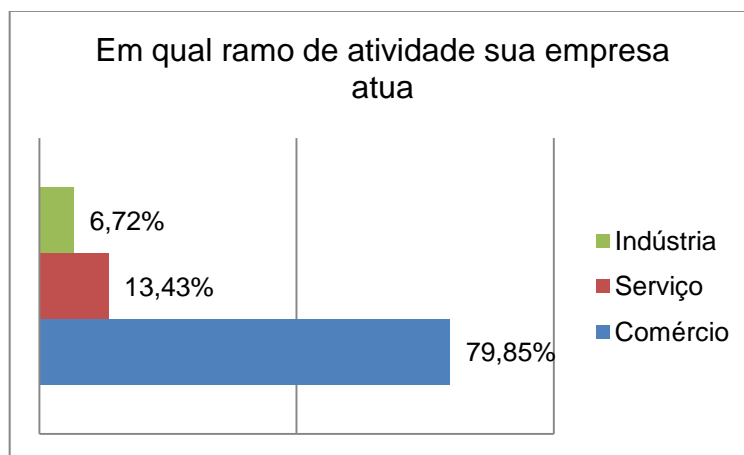


GRÁFICO 4 - Em qual ramo de atividade sua empresa atua

De acordo com o gráfico 4, visualiza-se que em relação ao ramo de atividade 79,85% atuam no comércio, 13,43% atuam no ramo de prestação de serviços e 6,72% atuam no ramo da indústria.

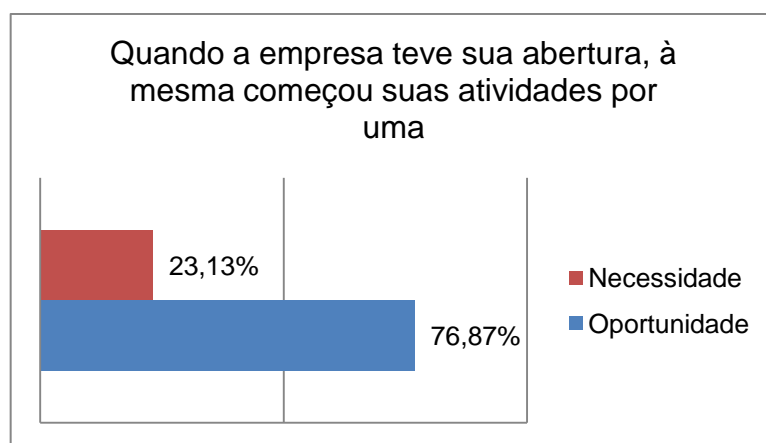


GRÁFICO 5 - Quando a empresa teve sua abertura, à mesma começou suas atividades por uma.



Observa-se no gráfico 5, que 76,87% dos entrevistados abriram sua empresa por uma oportunidade e apenas 23,13% abriram por uma necessidade.

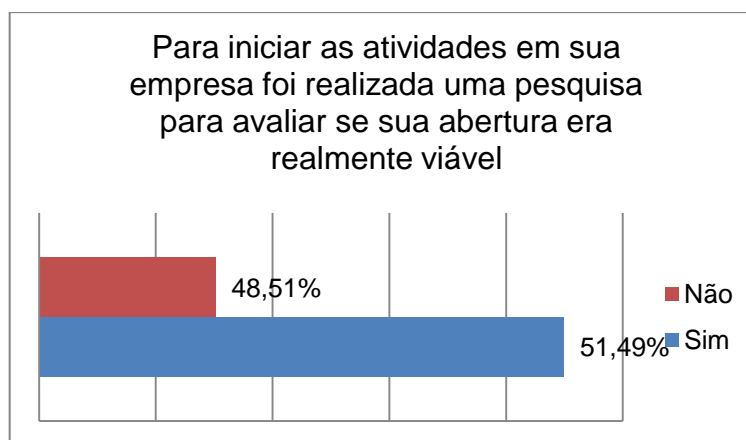


GRÁFICO 6 - Para iniciar as atividades em sua empresa foi realizada uma pesquisa para avaliar se sua abertura era realmente viável

No gráfico 6 acima, observou-se que, 51,49% dos entrevistados realizaram uma pesquisa de viabilidade de abertura do negócio enquanto 48,51% não realizou.

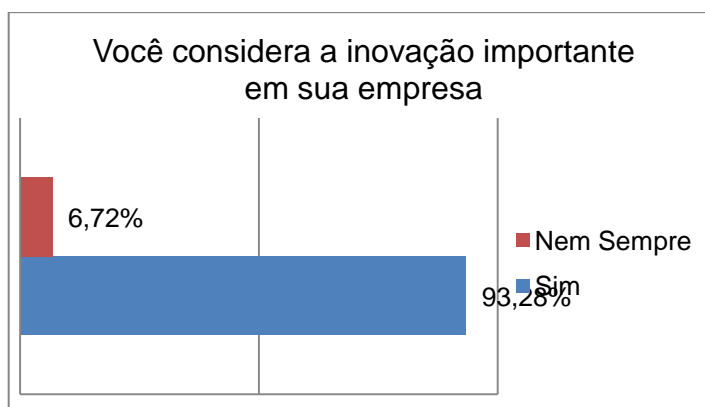
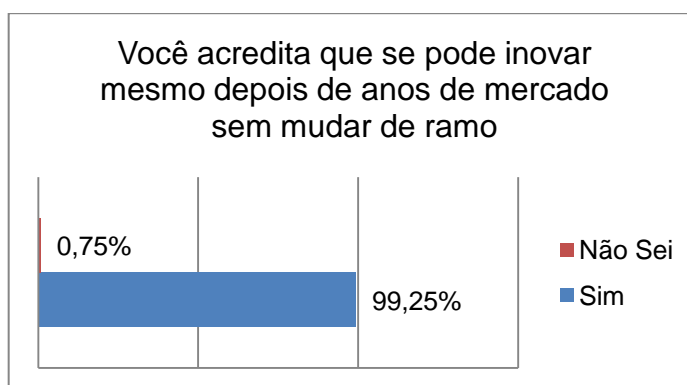


GRÁFICO 7 - Você considera a inovação importante em sua empresa

Em relação ao gráfico 7, analisa-se que 93,28% considera a inovação importante para sua empresa e que 6,72% dos entrevistados nem sempre consideram importante. Ressalta-se que nenhum entrevistado não considera importante a inovação.



GRÁFICA 8 - Você acredita que se pode inovar mesmo depois de anos de mercado sem mudar de ramo

Analisando o gráfico 8, percebe-se que somente 0,75% dos entrevistados não sabem se podem continuar a inovar mesmo depois de anos de mercado sem mudar de ramos, e que a maioria, 99,25% dos entrevistados acredita ser possível. Sendo que nenhum escolheu a opção de não acreditar ser possível.

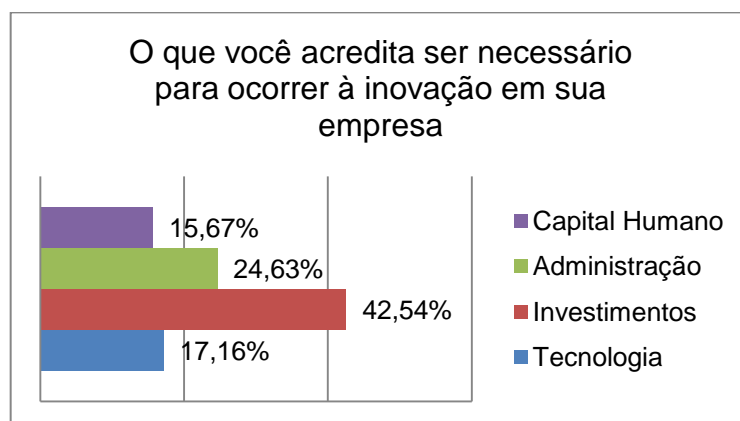


GRÁFICO 9 - O que você acredita ser necessário para ocorrer à inovação em sua empresa

Em relação aos fatores que os entrevistados acreditam serem necessários para inovar o gráfico 9 acima apresenta que, 15,67% acredita ser capital humano, 17,16% acredita ser tecnologia, 24,63% acredita ser necessário uma boa administração enquanto a maioria 42,54% acredita ser investimento.

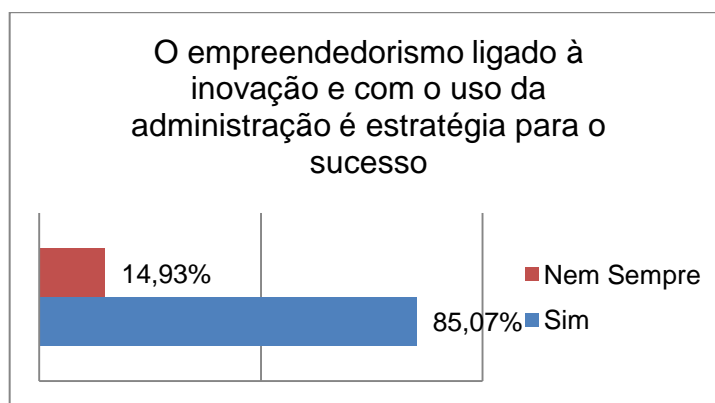


GRÁFICO 10 - O empreendedorismo ligado à inovação e com o uso da administração é estratégia para o sucesso

Nesta questão o gráfico 10 aponta que 85,07% dos entrevistados acreditam que o empreendedorismo ligado à inovação e com o uso da administração é estratégia para o sucesso, enquanto 14,93% afirmam que nem sempre e com nenhum entrevistados afirmam não acreditar.

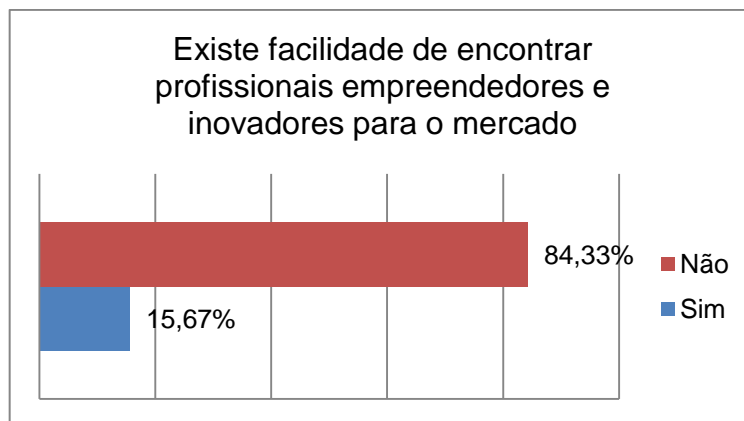


GRÁFICO 11 - Existe facilidade de encontrar profissionais empreendedores e inovadores para o mercado

Quanto à facilidade de se encontrar profissionais empreendedores e inovadores a maior parte dos entrevistados 84,33% apontou não ser fácil enquanto 15,67% disse ser fácil encontrar.

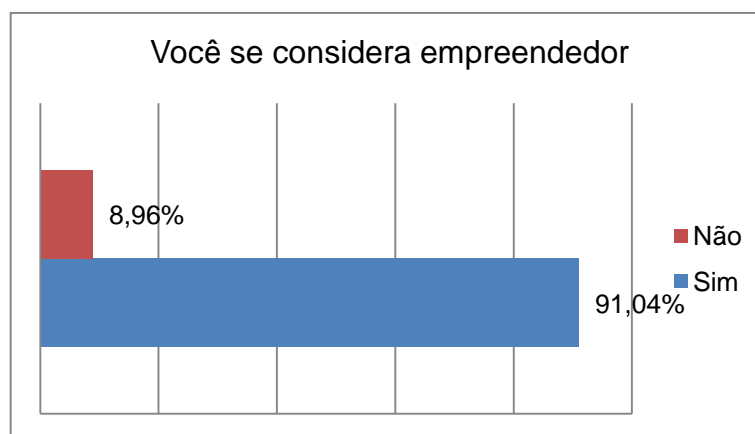


GRÁFICO 12 - Você se considera empreendedor

Após a análise do gráfico 12 foi detectado que a maior parte 91,04% dos entrevistados se considera empreendedor e que 8,96% dos entrevistados não se considera.

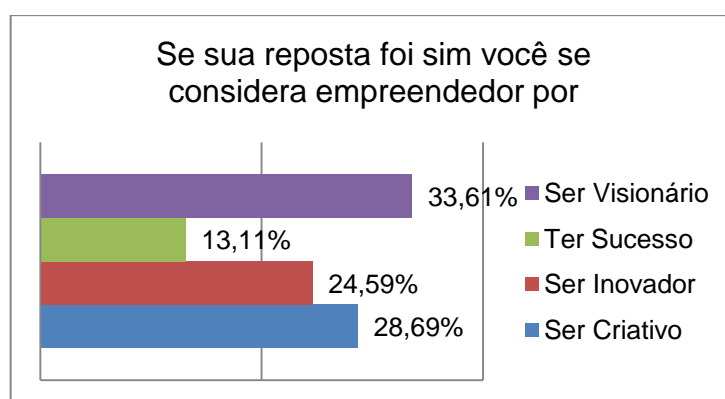


GRÁFICO 13 - Se sua resposta foi sim você se considera empreendedor por

Por meio do gráfico 12, buscou-se descobrir qual característica do empreendedor nos entrevistados é a mais comum detectando-se que 33,61% diz ser visionário, 28,69% diz ser

empreendedor por ser criativo, 24,59% acreditam ser empreendedor por serem inovador e 13,11% diz ser por ter sucesso.

### 3.3 ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA

Após a apresentação dos dados tabulados da pesquisa acima realizada no município de Nova Venécia-ES, pode-se averiguar que dentre os entrevistados temos um público que pode ser considerado maduro onde que a maior parte dos entrevistados tem idade acima de 40 (quarenta) anos e tendo como base que a maior parte possui seus empreendimentos a mais de 10 (dez) anos no mercado, sendo predominante a atuação dos mesmos no comércio, além de levar em consideração o importante fator que a maioria possui formação acadêmica superior ou técnica.

Quando abordados em relação a como deram início a suas atividades obteve-se um número significativo de entrevistados apontando que iniciaram suas atividades por meio de uma oportunidade, fator positivo, uma vez que por meio de Dornelas (2008) descreveu-se empreendedorismo de oportunidade, onde que o empreendedor visionário tem um planejamento e sabe aonde quer chegar, tem em mente o crescimento que quer buscar para empresa e visa geração de lucros, empregos e riqueza. Assim destaca-se que os entrevistados tem uma forte tendência a serem determinados e saberem aonde quer chegar.

Além disso, também se pode apontar que tais empreendedores tem uma tendência a correr riscos, porém riscos controlados onde que os mesmos tomam decisões de arriscar calculando e analisando as possibilidades.

Todavia quando questionado aos entrevistados (gráfico 6) se as empresas realizaram uma pesquisa de viabilidade para saber se a abertura do negócio era realmente viável não se obteve o resultado esperado apesar da resposta positiva na pergunta anterior (gráfico 5), onde que apenas 51,49% dos entrevistados responderam sim, ao qual pode-se enfatizar por meio de Farah, Cavalcanti e Marcondes (2008) na maioria dos casos, existe uma forte tendência para os empresários abrirem seus negócios sem fazer qualquer pesquisa antes da abertura e implantação de seus negócios.

Em relação ao quesito inovação, foi questionado se os entrevistados consideravam importante a inovação para suas empresas (gráfico 7), obteve-se uma margem de 93,28% afirmando que sim, contra 6,72 dizendo que nem sempre, ressaltando que nenhum entrevistado apontou a resposta não.

Em continuidade com o tema inovação questionou-se aos entrevistados se eles acreditavam que se pode inovar depois de anos de mercado? A resposta foi unanime de 99,25% dizendo que sim, observando-se que quase todos acreditam ser possível se inovar não importando a idade corporativa, onde que se devem ressaltar as palavras de Daft (2008) que diz que: A primeira organização que realiza o novo é considerada inovadora, e as demais organizações que a copiam são consideradas aquelas que adotam as mudanças se adaptando ao novo.

Foi perguntado aos entrevistados o que eles acreditavam ser necessário para inovar (gráfico 9) e foi detectado que a maior parte acredita ser o investimento juntamente com a administração o que sustenta-se por meio de Dornelas (2009, p. 24 e 25) que define três formas de oportunidades de inovação:

- Ideias derivadas: aquelas ligadas a uma adaptação ou extensão de produtos e/ou serviços atualmente oferecidos pela empresa, através das quais se obterá uma nova versão do produto/serviço com certa redução de custos. [...]
- Nova plataforma: essas oportunidades de inovação estão ligadas a uma decisão estratégica da empresa de buscar a entrada em mercado e negócios totalmente novos para a organização. Dessa forma, acabam sendo de alto risco, porém com considerável potencial de retorno. [...]
- Avançadas: as invenções mais avançadas, radicais, descontínuas estão ligadas a altos riscos e altos retornos potenciais e requerem muito mais esforço, tempo e recursos da organização. [...]

Conforme o (gráfico 10) tentou-se descobrir se o empreendedorismo ligado à inovação com o uso da administração é estratégia para o sucesso, e foi detectado que a maior parte 85,07% acredita que sim. Assim pode-se justificar por meio de Dornelas (2009, p. 35), “empreendedorismo significa fazer algo novo, diferente, mudar a situação atual e buscar, de forma incessante, novas oportunidades de negócio, tendo como foco a inovação e a criação de valor”.

Os entrevistados também apontaram que existe grande dificuldade em encontrar funcionários empreendedores e inovadores 84,33%. Ao mesmo tempo em que os mesmos foram indagados se acreditam ser empreendedores, onde que 91,04% dizem se considerar empreendedor.

Assim, pode-se afirmar que o mercado da cidade de Nova Venécia-ES, pode ser definido como um mercado crescente, dotado de empreendedores em crescimento constante que possuem características distintas, porém com grande potencial empreendedor.

#### **4 CONCLUSÃO**

A presente pesquisa teve a finalidade de estudar o empreendedorismo e inovação temas em alta no cenário econômico atual, que faz com que empresários em busca de crescimento, influenciados pelo governo enxerguem a possibilidade de alavancar a balança comercial por meio do novo e da mudança de pessoas arrojadas.

Tendo em vista essas possibilidades, buscou identificar-se quem é este profissional, este novo perfil empresarial tão buscado nas organizações que é admirado e visto como modelo de gestor.

O foco da pesquisa esteve em torno da seguinte pergunta: como o fator inovação relacionado ao empreendedorismo pode ser trabalhado dentro das organizações e o que leva essas organizações a terem este fator como a peça principal para melhoria constante? A fim de tentar responder este questionamento, foi estabelecido um objetivo geral que se alicerça em mostrar que empreender é uma constante necessidade mesmo tendo um negócio inovador onde se é pioneiro no ramo, demonstrando por meio da pesquisa se é possível continuar a empreender e ser inovador após o estágio de maturidade do produto ou serviço.

Diante do exposto, para melhor demonstrar foi estabelecido cinco objetivos específicos, onde foi possível chegar as seguintes deduções:

Em primeira espécie, tentou-se mostrar que inovar no empreendedorismo é fator primordial para a competitividade no mercado empresarial. Foi possível atender a este objetivo por meio da análise do gráfico 7, onde foi apontado que a maior parte dos entrevistados dizem que consideram importante a inovação em sua empresa.

Posteriormente, tentou-se atender ao segundo objetivo que tentava verificar se é possível inovar sem mudar de ramo mesmo após anos de mercado. Foi possível detectar por meio da análise do gráfico 8 que apontou que a maior parte dos entrevistados acreditam que se pode inovar mesmo depois de anos de mercado sem mudar de ramo.

Em atendimento ao terceiro objetivo, tentou-se analisar a visão empreendedora dos comerciantes da região. Assim pode-se estabelecer por meio da análise do gráfico 1, 3, 5, 12 e gráfico 13 que a visão/perfil dos entrevistados é de um público maduro com um considerável nível de formação acadêmica, que predominantemente abriram suas empresas a partir de oportunidades. Também apontam dificuldade em encontrar profissionais empreendedores e ou inovadores no mercado e que se consideram empreendedores em sua maior parte por serem visionários ou criativos.

Propôs-se no quarto objeto identificar quais fatores influenciam no processo de inovação constante das empresas. Na intenção de esclarecer a este objetivo foi questionado aos entrevistados no gráfico 9, o que eles acreditam ser necessário para ocorrer à inovação em sua empresa sendo disponibilizadas quatro opções, onde que 67,17% visualizam como fatores para inovar o investimento e a administração.

E finalmente no quinto objetivo, foi verificado se a inovação equiparada com as funções do administrador é a combinação exata para o sucesso, quando questionados no gráfico 10, obteve-se 85,07% dos entrevistados dizendo acreditar que o empreendedorismo ligado à inovação com o uso da administração é estratégia para o sucesso.

Os objetivos acima foram decisivos para alcançar as expectativas da hipótese que propunha que o empreendedorismo e inovação ocorrem em toda a vida das organizações ou se é algo relevante e se as mesmas são idênticas ou não, é verdadeira vez que por meio dos autores no capítulo 2 conseguiu ressaltar diferenças entre ambos e por meio da análise mostrar que as empresas podem continuar com sua vitalidade não importando seu estágio empresarial.

Conclui-se que esta pesquisa atingiu suas expectativas provando a importância do empreendedorismo e a inovação e que ambos realmente são aliados para o sucesso em um mercado altamente competitivo.

## 5 REFERÊNCIAS

1 CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

- 2 DOLABELA, Fernando. **O segredo de Luíza**. Uma ideia, uma paixão e um plano de negócios: como nasce o empreendedor e se cria uma empresa. 2. ed. São Paulo: Cultura, 2006.
- 3 DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo Corporativo**: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar na sua empresa. 2. ed. São Paulo: Elsevier Campus, 2009.
- 4 \_\_\_\_\_. **Empreendedorismo**: Transformando ideias em negócios. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier Campus, 2008.
- 5 IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/cidadesat/painel/painel.php?codmun=320390#>>. Acesso em: 30 outubro. 2011.
- 6 KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2009.
- 7 PORTER, Michael. **Estratégia Competitiva**: técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

# **ESTRATÉGIA EMPRESARIAL EM INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS: ESTUDO DE CASO DA CAIXA ECONÔMICA FEDERAL EM NOVA VENÉCIA-ES**

Sandro Santos de Souza<sup>6</sup>

## **RESUMO**

Este trabalho fundamenta-se em analisar as inovações transformadoras no sistema de atendimento desenvolvidas pela Caixa Econômica Federal como estratégia de posicionamento no mercado financeiro, mais específico, o segmento bancário, visto que o impacto da globalização em todas as nações de mercado aberto incitou mudanças em todo o ambiente mercadológico. Utilizou-se para tanto, uma pesquisa exploratória, descritiva, bibliográfica e estudo de caso para investigação e produção de resultados. Utilizou-se como instrumentos para obtenção de dados, questionário com os funcionários da agência Caixa de Nova Venécia – ES e entrevista com o Gestor desta mesma agência. Busca-se demonstrar a relevância estratégica de se atuar no mercado bancário focado num modelo de atendimento descentralizado e não segmentado, onde todos os funcionários da base estão aptos a prestar um atendimento de qualidade ao cliente com amplitude de poder de decisão.

**PALAVRAS-CHAVE:** Serviços Bancários. Mercado Financeiro. Qualidade. Foco. Resultado.

## **ABSTRACT**

This work is based on analysing the transformative innovations in answering system developed by Caixa Econômica Federal as a strategy for positioning in the financial market, more specifically, the banking segment, since that the impact of globalization in all the nations of open market urged changes in all market environment. To that end, an exploratory research, descriptive, bibliographic and case study were used to investigation and production of results. A questionnaire with employees of Caixa de Nova Venécia – ES agency was used as tools for obtaining data as well as an interview with the Manager of this same agency. It seeks to demonstrate the strategic relevance of acting in the banking market focused in a model of decentralized services and non-segmented, where all the employees of the base are able to provide a quality service to the customer with an amplitude of decision-making power.

**KEY-WORDS:** Banking Services. Financial Market. Quality. Focus. Result.

## **1 INTRODUÇÃO**

Nas últimas seis décadas, a rapidez das mudanças no panorama econômico mundial foi assustadora. Embalados pelo pós-guerra e, posteriormente, sob o advento da globalização, os empresários de todo o mundo, viram seus horizontes crescendo de forma inimaginável, provocando uma necessidade cada vez maior de integração entre as empresas e o seu mercado de atuação.

Assim como em outros mercados, o financeiro evoluiu, tanto na área de captação, como em operações de crédito, ou mesmo na execução de políticas públicas (como no caso das

---

<sup>6</sup> Graduado em Administração pela Faculdade Capixaba de Nova Venécia UNIVEN.



instituições estatais). Nunca o crédito esteve tão fácil e em nenhum momento da história os bancos lucraram tanto.

Neste meio, dentre as instituições financeiras, observa-se que não há um diferencial significativo em seus produtos e nem mesmo as tecnologias empregadas à prestação dos serviços bancários poderiam ser colocadas como este diferencial. Neste contexto, a Caixa Econômica Federal presta-se a determinar novas estratégias na busca de uma ampliação na sua atuação dentro deste mercado, visando ainda ser o principal agente de políticas públicas do governo federal, promovendo a cidadania e o desenvolvimento urbano, sem se descuidar da Responsabilidade Social e Empresarial (RSE) e da responsabilidade ambiental, conforme versa em sua apresentação, constante em seu site.

Nesse momento, a Caixa foca seus esforços estratégicos na gestão do atendimento. Um relacionamento firme com um cliente é o anseio de toda instituição e o alto padrão no atendimento pregado pela Caixa busca consolidar esta ideia. Melhorar a todo momento é uma necessidade constante das instituições dentro de um sistema mercadológico e, respondendo a esta questão, a Caixa imbuíu-se de mudanças que se propõem a melhorar a sua gestão de atendimento, focando não somente no cliente externo, mas também no seu funcionário, na busca de uma participação cada vez mais efetiva da sua base produtiva.

No trabalho que se segue busca-se analisar o atendimento multifuncional como estratégia de estreitamento no relacionamento entre a instituição e o seu cliente.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 A ESTRATÉGIA EMPRESARIAL NO MERCADO ATUAL**

Num âmbito mundial, as empresas começaram a expandir seu papel, tanto produtivo quanto social. Ao ultrapassar as fronteiras dos municípios, estados e países, começaram a interagir com novas ideias, novos costumes e novas crenças de mercados a se desbravar e com uma capacidade de consumo crescente e cada vez mais promissora. Contudo, o estabelecimento de um negócio em um novo mercado implica na necessidade de adaptação ao seu cenário, principalmente no caso de a concorrência já estar estabelecida e adaptada a este cenário. A velocidade com que essa adaptação ocorrerá, determinará o sucesso ou fracasso inicial da empresa.

Estando cada empresa com sua estratégia definida e com suas armas afiadas, parte, então, para a luta por uma colocação cada vez melhor e uma permanência cada vez maior dentro de seu mercado de atuação.

#### **2.1.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

Uma empresa, em relação ao meio a que está inserida, percebendo o seu nível de atuação e qual a fatia de mercado lhe pertence com a inserção de seus produtos ou serviços, a todo tempo se verá forçada a analisar e definir quais serão os seus passos futuros. Os executivos, ao tomarem uma decisão estarão dizendo à empresa, ou que está bom onde ela está, ou que precisa investir mais, se aperfeiçoar mais, se criticar mais e crescer mais. Caso se utilize da

segunda opção, perceberá a necessidade de uma estratégia empresarial que defina os passos para chegar ao seu futuro de crescimento, e para isso, conseqüentemente, precisará realizar um planejamento estratégico.

A participação no processo de planejamento deve ser assumida por todos os setores da empresa. É um momento em que todos estarão demonstrando que estão em sintonia com o processo evolutivo da empresa, agregando experiência, opiniões e assumindo responsabilidades em prol do desenvolvimento organizacional da instituição, considerando que as decisões tomadas pelos executivos, face às recomendações de seus consultores, acabam por segregar os setores da empresa ao invés de conquistar sua compreensão e ajustamento a essa estratégia. Neste momento fica visível que “criar um futuro novo com um grande grupo requer um caminho radicalmente diferente” conforme propõe Zaffron e Logan (2009, p.112).

### **2.1.2 VANTAGEM COMPETITIVA**

O mercado prega o que deseja das empresas através da criação de demandas pelos seus consumidores. A empresa que está atenta às nuances desse mercado e busca o entendimento do seu consumidor, consegue traçar estratégias mais eficazes para o correto posicionamento de seu produto ou serviço. O processo de planejamento, em sua estrutura inicial, dependerá do nível de assertividade das informações coletadas no mercado, na concorrência e no ambiente interno.

A análise clara e consistente dos cenários estratégicos auxiliará o executivo na tomada de decisão. O mercado competitivo está repleto de riscos e incertezas e o entendimento do ambiente empresarial, bem como da interdependência que rege a empresa dentro do mercado, dará ao executivo estrategista uma visão menos turva dos caminhos a se optar.

### **2.2 MARKETING**

A informação veiculada em alta velocidade permitiu ao consumidor um maior poder de decisão no momento de escolha de um produto ou serviço. Ela trouxe consigo detalhes importantes sobre os produtos e suas marcas, que passaram a influenciar decisivamente o consumidor. E com as facilidades dos mercados abertos, onde os produtos atravessam as fronteiras com maior facilidade, este consumidor foi presenteado com a possibilidade de conhecer e comparar os produtos oferecidos dentro da sua cadeia de desejos.

As empresas por sua vez promoveram revoluções internas e externas, buscando satisfazer um cliente que não somente deseja algo (produto ou serviço), mas que o deseja de forma específica. A produção empresarial passa a ser não somente visando à venda, mas à satisfação do cliente e para isso ela teve que se adequar a esta visão, até porque o cliente no mercado atual não se mantém fiel a marcas.

Além de todas essas ferramentas já citadas, as empresas se deram conta de uma ferramenta de fundamental importância na colocação do seu produto ou serviço no mercado – o marketing.

O marketing trabalha todo o desenvolvimento do produto desde a concepção de desejo do cliente até o pós venda, onde a empresa pode avaliar se o seu produto cumpriu a sua função, a de satisfazer o cliente.

Cobra (2009, p. 3) salienta que “a essência do marketing é um estado da mente. Em marketing os profissionais de negócios adotam o ponto de vista do consumidor. E essas decisões são apoiadas com base no que o cliente necessita e deseja”. Isso acontece porque o cliente não busca somente comprar, ele quer se sentir encantado por sua aquisição e as empresas cientes deste fato e focadas na visão do cliente, trabalham em suas estratégias empresariais a utilização de mecanismos definidos a partir de um pensamento fundamentado em mudança e adequação do produto ao desejo do cliente.

### 2.2.1 MARKETING DE SERVIÇOS BANCÁRIOS

O marketing exerce uma função primordial dentro do contexto de uma empresa, estabelecendo critérios que funcionaram como facilitadores à troca entre empresa e cliente consumidor. Este conceito vale tanto para o setor da indústria como para o de serviços. A agressividade na alteração dos mercados globais, juntamente com o crescimento acelerado das empresas de serviços forçou o marketing a trabalhar de forma especial neste setor, visto que o seu produto diferencia-se do oferecido pela indústria.

Os serviços bancários se destacam de forma grandiosa dentro do mercado de serviços, até pela importância dos bancos no cenário mercadológico, tanto por sua lucratividade como pela quantidade de empregos gerados por conta do tamanho das instituições, bem como pela necessidade que os indivíduos tanto físicos quanto jurídicos tem dos bancos. O marketing, por este motivo, trabalha de forma especial no meio bancário.

## 2.3 LOGÍSTICA

Em suma, a qualidade nos serviços prestados por uma determinada empresa também dependerá da qualidade logística por trás da finalização do processo de troca. A disponibilidade do estoque, a velocidade da entrega, a organização gerencial do processo logístico, são fatores determinantes do nível de qualidade dos serviços de uma empresa. O bom desenvolvimento desses fatores mostrará se a empresa está voltada ao real interesse de satisfação do cliente ou se somente trabalha suas estratégias de marketing sem proporcionar a finalização do processo junto ao cliente.

### 2.3.1 LOGÍSTICA DE SERVIÇOS

A logística de serviços diferencia-se da logística convencional por não estar entregando um bem tangível. A prestação de serviços, por suas particularidades, força a logística a embasar suas operações na especialização do funcionário que está prestando o serviço e que, conseqüentemente, está em contato direto com o cliente. A importância deste fato é enorme, pois o cliente estará participando ativamente no processo de entrega do serviço, questionando ou exprimindo sua opinião no momento em que estiver recebendo o serviço demandado, seja esta opinião uma expressão de satisfação ou não.

### 2.3.1.1 LOGÍSTICA DE SERVIÇOS BANCÁRIOS

Os bancos, como toda sorte de empresa nesta formatação de mercado globalizado, estão engajados em processos de especialização e inovação dos seus serviços, sabendo-se que não há espaços para perda de tempo com amadorismo gerencial.

A aplicação da tecnologia na logística dos serviços bancários facilitou o relacionamento entre bancos e clientes na entrega e consumo dos seus serviços. Apesar de afastar o cliente do atendimento pessoal quando este busca respostas a situações simples, como extratos bancários e pagamentos diversos, a tecnologia permitiu ao funcionário bancário tempo para acessar ao cliente intencionando tratar de assuntos de cunho negociais, como empréstimos ou investimentos.

O trabalho logístico numa instituição bancária começa no pré atendimento, quando o cliente é recebido pela instituição. A entrega de produtos, como abertura de conta, extratos para conferência de movimentação ou consultoria sobre movimentações financeiras de investimento ou captação de recursos junto à instituição faz parte do complemento de um sistema de atendimento, onde o funcionário estará entregando a marca da instituição ao cliente.

## 3 ESTUDO DE CASO

### 3.1 HISTÓRICO DA EMPRESA OBJETO DE ESTUDO

A Caixa Econômica Federal é uma instituição pública do governo federal que atua como agente das políticas públicas dos governos federal, estaduais e municipais, além de atuar como banco comercial. Com sede em Brasília e presente em todo o território nacional é o maior banco público da América Latina, conforme divulgado em seu site, com uma base de clientes estimada em 51 milhões de pessoas entre correntistas e poupadores, de acordo com dados do ano de 2010, apresentando um crescimento de 11,3% no volume de depósitos em relação ao ano anterior.

Sua fundação se deu por meio do Decreto Imperial número 2.723, de 12 de janeiro de 1861, assinado pelo então monarca Dom Pedro II, que pode ser encontrado transcrito no site da Câmara de Deputados. Ela foi instituída com o título de Caixa Econômica e Monte de Socorro. A missão da Caixa Econômica, segundo o regulamento que segue o Decreto 2.723/1861, era a de receber depósitos em poupança com a garantia de restituição dada pelo império.

Tornou-se necessário sua criação, pois nesse período havia um descrédito nas instituições denominadas caixas econômicas por conta de coletarem depósitos de signatários populares e em pouco tempo fecharem suas portas por falência, conforme Azevedo (2010). Da mesma forma, o regulamento determinava que o Monte de Socorro tinha por função beneficiar populares com empréstimos a juros baixos, sob a garantia de penhor.

O Decreto Lei nº 759 de 12 de agosto de 1969, transcrito no site da Câmara de Deputados, unificou todas as Caixas Econômicas no território nacional, formando a Caixa Econômica

Federal como conhecemos hoje. Em 1970 foi realizado o primeiro sorteio da loteria esportiva, cujo resultado era apresentado pela Zebrinha no programa Fantástico aos domingos, mas só dez anos depois a Caixa lançou outros modelos de loteria numérica, a Loto, que atualmente paga como premiação, um terço do valor arrecadado, segundo Azevedo (2010).

Em 1986 a Caixa incorporou o BNH – Banco Nacional de Habitação, com ele veio mais uma função social, a de propiciar moradia aos menos favorecidos. Ao incorporar o BNH, trouxe para si também os seus funcionários e, então, com esta nova forma, a Caixa passou a centralizar em si toda a gestão de programas de habitação. Além de se tornar o principal agente de créditos para financiamentos habitacionais com recursos oriundos do SBPE – Sistema Brasileiro de Poupança e Empréstimos, também tornou-se única administradora do FGTS – Fundo de Garantia por Tempo de Serviço, que também pode ser usado como facilitador no momento de um trabalhador adquirir seu imóvel.

Em seu site, a Caixa expressa que conta hoje com 2.229 agências em todo o país, além 551 PABs (Postos de Atendimento Bancário) que funcionam como agências bancárias, mas com volume de negócios reduzidos. É o único banco 100% público atuando em todo o território nacional. Sua estabilidade e performance dentro do mercado financeiro lhe permitiu o sexto maior lucro líquido dentro do primeiro semestre de 2011, segundo a Federação dos Bancários do Paraná, com sua cifra chegando em R\$1,7 bilhão de reais neste período e também alguns prêmios, como o de oitava marca mais valiosa do mercado segundo o estudo da Brand Finance, realizado em parceria com a revista The Brander/IAM e publicado na edição anual das 100 marcas mais valiosas presentes no Brasil. Também recebeu o prêmio Marcas de Valor do jornal A Gazeta, como a instituição financeira mais valiosa no estado do Espírito Santo em pesquisa realizado pelo Instituto Futura, onde, segundo Silva (2011, p. 42), os votantes “apontaram as marcas que tem maiores qualidades nos atributos como responsabilidade social, ambiental, credibilidade, desenvolvimento do Estado e qualidade dos produtos e serviços”.

Em 2006, a Caixa lançou uma nova estratégia de atendimento, intitulada GRC – Gestão de Relacionamento com o Cliente, segundo o manual normativo CO 272 – GRC – Gestão de Relacionamento com o Cliente. Neste novo modelo, a empresa se propunha a descentralizar o atendimento ao cliente, que anteriormente era dado somente pelo funcionário do segmento específico ao qual participava o cliente e colocou este mesmo cliente num patamar de acordo com o seu nível de relacionamento com a instituição. A visão da empresa estava focada em conhecer o cliente e estabelecer um nível de relacionamento com ele. Para isso, ela trabalhou para a implantação dessa estratégia a padronização, a definição de mercados e, os nichos de atuação, subdividindo estes nichos em quatro classes: Prospecção, Ativação, Fortalecimento e Retenção.

Com a constante necessidade de mudança que o mercado atual exige e buscando aperfeiçoar-se mais, em 2011 a Caixa iniciou a implantação de um novo projeto de excelência no atendimento. Nesta nova estratégia o foco está voltado também para o cliente interno, ou seja, o funcionário. O VIA – Visão Integrada de Atendimento mantém algumas características dos dois modelos anteriores, segundo Arpini (Gerente Geral da Agência Nova Venécia) em entrevista concedida, no entanto, fomenta a necessidade de um trabalho elaborado com sinergia, onde todos os funcionários são importantes peças na prospecção e retenção do cliente.

### 3.1.1 A CAIXA ECONÔMICA FEDERAL EM NOVA VENÉCIA

Situado no noroeste do Espírito Santo, Nova Venécia concentra uma população de 46.031 habitantes, conforme dados preliminares do censo de 2010, do IBGE.



Figura 3 - Vista aérea do centro de Nova Venécia.

Fonte: Gazeta Norte ES, (2011).

Em dezembro de 1973 a Caixa inaugurou sua agência na cidade de Nova Venécia e desde a sua fundação é participante ativa do desenvolvimento do município, tanto na gestão pública, como no desenvolvimento da indústria e do comércio local. Atua como parceiro no desenvolvimento urbano, com o repasse de fundos oriundos de projetos do governo para as áreas de saneamento, saúde e educação, entre outros, além de registrar um alto índice de financiamento habitacional, incluindo projetos do governo federal, como o “Minha Casa Minha Vida”. É apoio forte ao desenvolvimento da indústria e comércio através da liberação de crédito para investimento e capital de giro, tanto de programas federais, como o FINAME e o PROGER (com recursos do BNDES), bem como linhas de crédito com recursos próprios.

Hoje, seu contingente de colaboradores conta com 25 funcionários, excluindo os prestadores de serviços terceirizados. A sua participação no mercado bancário municipal conta, conforme dados do sistema SIGAT (Sistema Gerencial de Atendimento), com uma base de clientes correntistas totalizando 5.209 contas de depósito à vista. Preocupados com o futuro, os poupadores venecianos somam 16.102 contas abertas nesta agência. E hoje a Caixa possui 564 contas correntes de pessoas jurídicas privadas em movimentação na agência Nova Venécia.

### 3.2 APRESENTAÇÃO DOS DADOS COLETADOS

O trabalho teve o objetivo de analisar o atendimento multifuncional como estratégia de estreitamento no relacionamento entre a instituição e o seu cliente junto aos 25 (vinte e cinco) funcionários da Agência da Caixa Econômica Federal no município de Nova Venécia – ES. Foram aplicados uma entrevista e um questionário, sendo que a entrevista foi destinada ao gestor e o questionário destinou-se aos colaboradores. Primeiramente serão apresentados os dados da entrevista como segue.

### **3.2.1 ENTREVISTA COM O GERENTE DA AGÊNCIA DA CAIXA ECONÔMICA FEDERAL**

Esta entrevista foi realizada nas datas 10 e 11 de agosto de 2011, no ambiente da Caixa Econômica Federal de Nova Venécia – ES, com o gerente geral da unidade o Sr. Judismar Roque Arpini.

#### **1. Como o senhor avalia a mudança na estratégia de atendimento da Caixa?**

A Caixa é uma instituição inserida num mercado de onde a concorrência entre instituições do mesmo porte é muito forte. Consoante às mudanças ocorridas nos mercados e a necessidade de atualização constante no ambiente corporativo, além das estratégias voltadas à colocação de produtos e serviços novos no mercado, a empresa precisa estar apresentando diferenciais competitivos que exaltem sua marca dentre as outras. No caso da Caixa, seu nível de relacionamento com o cliente vem sendo conquistado, nestes 150 anos de atuação da empresa, com foco na excelência no atendimento ao cliente. Por isso faz-se necessário esta nova mudança na gestão de atendimento ao cliente, para atualizar e revigorar este diferencial da instituição.

#### **2. Quais princípios a agência da Caixa de Nova Venécia tem utilizado para tornar efetiva esta estratégia no ambiente local?**

Utilizamos o princípio da sinergia. A base fundamental está na conscientização de todos, direcionando o foco na gestão dos resultados e na busca da satisfação do cliente. Também a participação de um maior contingente de funcionários nas decisões estratégicas da agência, possibilita maior integração da agência com novas visões a serem incorporadas nos rumos a serem traçados.

#### **3. Como o senhor avalia a imagem da instituição em face das mudanças ocorridas no mercado e o estabelecimento de estratégias para a adequação a este mercado?**

Tecnologia, produtos, taxas acessíveis, todas as instituições financeiras oferecem. Pode-se ver isso a todo momento nos comerciais na televisão. A marca da Caixa prima pelo relacionamento duradouro com o cliente. O foco no social é uma dos bons exemplos disso. A empresa não está fundamentada somente na busca de lucratividade e sim, em participar ativamente da vida do cidadão brasileiro.

#### **4. A Caixa tem preparado seus funcionários para trabalharem de forma sinérgica, consoantes aos seus objetivos estratégicos? Se sim, qual abordagem e empresa tem utilizado?**

Sim. A empresa utiliza-se de canais, como a UCC – Universidade Corporativa Caixa e cursos interagências ministrados aos funcionários da rede de agências e gestores, com o intuito de prepará-los para as necessidades do mercado. Neste ano, a instituição começou com treinamentos voltados a preparar os funcionários para o novo modelo

de atendimento. Está lançando o VIA – Visão Estratégica de Atendimento, onde o funcionário terá acesso aos dados dos clientes e os nichos de mercados, bem como às estratégias de atuação da instituição para estes clientes.

**5. Na sua opinião, o atendimento multifuncional tem demonstrado resultado mais expressivo que modelo adotado, o de atendimento segmentado, em relação ao desempenho dos funcionários na busca pela satisfação dos clientes como um todo?**

É importante saber que o fundamental para a empresa é ter o cliente bem atendido. O formato do atendimento multifuncional diferencia-se apenas na questão de distribuição do serviço dentro da agência. Todos os funcionários tem que estar preparados para atender a todos os tipos de clientes. É excelente, pois um cliente não tem que esperar um especialista em um segmento específico para atendê-lo. Vai ter sempre alguém dentro da agência pronto para isso.

**6. Qual a relevância de se alterar o modelo de atendimento de segmentado para o multifuncional?**

A segmentação estava voltada apenas para o mercado e os nichos aos quais os clientes deveriam ser incluídos, o que facilita no momento de oferecer produtos ou serviços. É necessário mudar um pouco esta postura, pois ela denota uma visão estritamente voltada à forma impessoal, com o qual o cliente era tratado. Hoje a empresa quer que todos os funcionários sejam gerentes, ao invés de o cliente ter um gerente de segmento.

**7. A instituição eliminou, ou pretende eliminar, todos os traços do modelo de atendimento segmentado?**

Não. Ainda é muito importante conhecer de forma mais profunda o cliente e seus anseios. Só não é necessário que seja apenas um funcionário responsável por atendê-lo.

### **3.2.2 QUESTIONÁRIO APLICADO AOS COLABORADORES**

A primeira questão refere-se ao tempo de serviço que cada funcionário tem na instituição. Pode-se observar no gráfico 1 que a maioria dos funcionários tem mais de 20 anos de trabalho, com 48% do total pesquisado, seguido dos funcionários com menos de 5 anos com 32%, os funcionários com tempo de serviço entre 5 e 10 anos e, os de 10 a 20 anos representam um contingente menor, com 16% e 4% do total pesquisado, respectivamente.





Gráfico 1 – Há quanto tempo você é funcionário da Caixa.

O gráfico 2 demonstra que 56% dos funcionários da agência tem alguma participação na tomada de decisão acerca das estratégias traçadas para o atendimento ao cliente, enquanto os 44% restantes alegam que não participam.

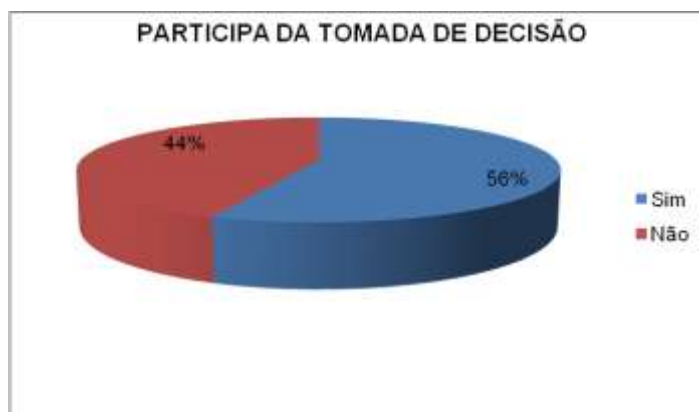


Gráfico 2 – Você participa, em algum momento, do processo de tomada de decisão em sua agência, acerca das estratégias traçadas para o atendimento ao cliente.

O gráfico 3 remete à posição dos funcionários em relação à postura da Caixa em produzir um padrão de relacionamento com o cliente e distribuir por toda a rede em todo o território nacional. Verifica-se que 68% dos entrevistados concordam com esta postura, enquanto 32% discordam.

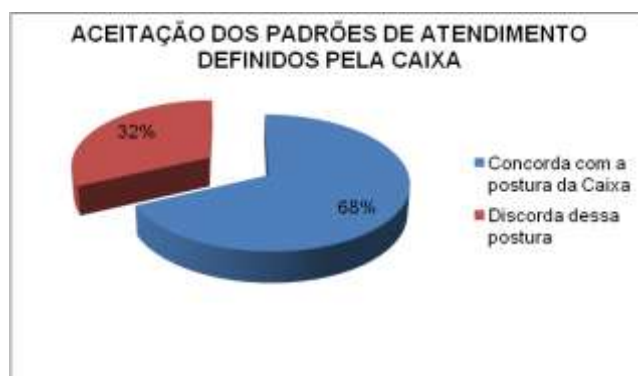


Gráfico 3 – A Caixa, como uma grande empresa, define padrões para o relacionamento entre empresa e clientes e disponibiliza aos funcionários. Qual a sua percepção e aceitação dessas diretrizes pré definidas.

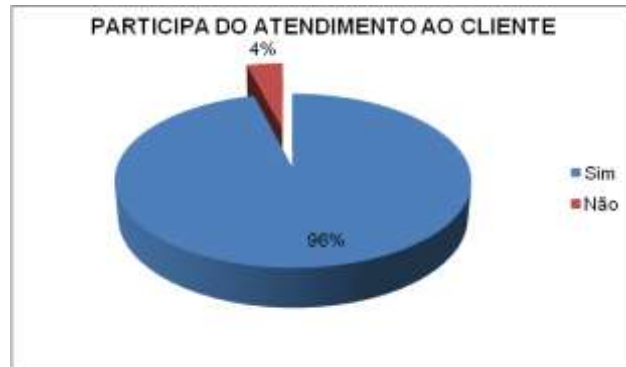


Gráfico 4 – Você participa diretamente do atendimento ao cliente.

No gráfico 4, demonstrado anteriormente, quanto ao atendimento ao cliente, 96% dos funcionários da agência alegam estar em contato direto com ele e apenas 4% fazem outras atividades que não estejam diretamente ligadas a atender presencialmente o cliente.

A Caixa institui algumas formas de treinamento dos seus funcionários para padronização das suas operações. Dentre os modelos apresentados na questão, o gráfico 5 retorna com a informação que 72% dos empregados acreditam que o treinamento presencial seja a melhor forma de treinamento, enquanto 20% acham que seja o treinamento virtual, através da Universidade Corporativa Caixa – UCC e, apenas 8% preferem as salas de discussão on line.



Gráfico 5 – Qual a melhor forma de treinamento instituída pela empresa para padronizar os seus processos dentro da sua estratégia.

O gráfico 6 demonstra que 60% dos funcionários da agência de Nova Venécia acreditam que o modelo de atendimento multifuncional é mais adequado para a realidade da empresa. No entanto, 40% dos empregados pensam que este modelo de atendimento sobrecarrega o funcionário.



Gráfico 6 – Como executor das normas do banco, como você avalia a efetividade da estratégia de atendimento da Caixa.



Gráfico 7 – Dentro das nuances dos mercados e da sua competitividade, você acha que a estratégia da Caixa pode ser vista como um diferencial competitivo entre as grandes instituições financeiras.

A grande maioria dos funcionários da agência acredita que a estratégia de atendimento da Caixa pode ser vista como um diferencial competitivo em relação às outras instituições financeiras, o gráfico 7 apresenta este resultado demonstrando que 88% das respostas são favoráveis a essa ideia, enquanto somente 12% discordam dessa opinião.



Gráfico 8 – Quanto ao nível de relacionamento com o cliente proposto pela empresa, você acredita que há um consenso entre os funcionários acerca dos benefícios previstos no que diz respeito à aproximação dos clientes através das diretivas de atendimento pregadas pela estratégia instituída pela Caixa.

O resultado apresentado no gráfico 8 remete ao sentimento dos funcionários acerca do resultado da estratégia de atendimento da Caixa, onde apenas 44% acredita que seja positivo, enquanto 56% dos funcionários tem uma visão contrária.

### 3.3 ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS

Analisando-se os dados coletados, pode-se perceber que a agência da Caixa de Nova Venécia apresenta uma estrutura montada numa equipe de funcionários experientes, conforme o gráfico 1 que demonstra que a maioria deles tem mais de 20 anos de serviço na empresa, o que tende a contribuir para o desenvolvimento das rotinas de trabalho e torna-se um fator primordial no desenvolvimento das estratégias da Caixa, confirmando o que fora expressado por Tachizawa e Rezende (2002, p. 7) que “na competição econômica global da sociedade da

informação, a qualidade e a capacidade de inovar dos recursos humanos deve responder pelo diferencial competitivo das organizações e países”.

O gráfico 2 remete à postura da agência em relação às estratégias internas de trabalho, visto que mais da metade dos funcionários alega participar das reuniões para tomada de decisões estratégicas, mesmo havendo ainda um grande contingente de empregados ausentes destas reuniões. Entende-se que esses dados revelam haver uma democracia na condução das ideias com abertura de espaço a todos no desenvolvimento destas estratégias. Tal fato vem confirmar o exposto por Oliveira (2003, p. 35), quando diz que “o processo de planejamento, envolve, portanto, um modo de pensar; e um salutar modo de pensar envolve indagações; e indagações envolvem questionamentos sobre o que fazer, como, quando, quanto, para quem, por que, por quem e onde”.

A Caixa, por questões de padronização de rotinas desenvolve estratégias generalistas, em seu corpo presidencial, e as distribui à rede de agências em todo o país. O gráfico 3 revela que os funcionários da agência de Nova Venécia se mostraram bastante satisfeitos em relação à esta postura da empresa. Entende-se então que há um consentimento dos funcionários acerca das estratégias definidas pela instituição.

Desde sua criação, o foco da Caixa tem sido o social. Este foco se reflete na estrutura operacional da instituição. O gráfico 4 revela que o direcionamento da força de trabalho da Caixa, em sua grande maioria, está no atendimento ao público.

Portanto, a instituição propõe ao cliente uma imagem de empresa voltada para as necessidades dele, com o direcionamento de uma quantidade maior de funcionários para o atendimento e um contingente menor para o exercício de atividades burocráticas.

Como a própria instituição propõe a padronização de rotinas, o gráfico 5 revela como ela as dissemina à rede de agências através de normativos, treinamentos virtuais (através da UCC – Universidade Corporativa Caixa), salas de discussão on line, com o uso da ferramenta Mensageiro Caixa e, treinamentos presenciais; destes, segundo os funcionários, o que tem melhor resultado é o treinamento presencial. Ao fornecer várias mídias aos funcionários para assimilação das estratégias definidas, a empresa propõe uma forma de munir o funcionário de conhecimento acerca das estratégias propostas por ela, num formato que seja aceitável pelo funcionário, que gere além de tudo, satisfação e retorno ao seu investimento no intelectual humano.

Sobre o modelo de atendimento multifuncional, no gráfico 6, os funcionários opinaram favoravelmente, apesar de 40% destes acreditarem que é um modelo que os sobrecarrega, já que eles teriam que multiplicar seu leque de conhecimento sobre os produtos e serviços da instituição para atenderem melhor o seu cliente.

O gráfico 7 revela que a grande maioria dos funcionários acredita que a estratégia de atendimento da Caixa pode ser vista como um diferencial competitivo dentro do mercado de instituições financeiras, pois busca adequação dos processos produtivos da instituição a partir do seu atendimento, como meio de agregar valor aos seus produtos e serviços.

Ainda assim, conforme o gráfico 8, um grupo maior que 50% discorda que esta proposta de atendimento pregada pela Caixa neste momento tenha sido responsável pela entrada de mais ou menos clientes. Conforme o gerente geral da agência em entrevista concedida, “é

importante saber que o fundamental para a empresa é ter o cliente bem atendido”. É claro que na aplicação de uma nova estratégia haverá a necessidade de acompanhamento e invariavelmente, acertos, conforme Oliveira (2009), com ações corretivas que correspondem às medidas ou providências que são adotadas com o objetivo de eliminar desvios nas metas traçadas dentro da estratégia, com revisões, que podem ser ocasionais ou periódicas.

#### 4 CONCLUSÃO

Através da análise dos dados pesquisados, obteve-se subsídios para atingir os objetivos propostos e responder ao problema em questão: **Como a agência da Caixa Econômica Federal em Nova Venécia alterou sua gestão do atendimento ao cliente, de forma a torná-la um diferencial competitivo dentre as demais instituições financeiras?** Bem como a veracidade da hipótese levantada no início deste trabalho.

A Caixa, estando no porte de uma grande empresa, cria diretivas globais como estratégias e as distribui à sua rede de agências. A agência de Nova Venécia, como parte integrante desta rede, trabalha como executora destas estratégias, contudo, o seu gestor (Gerente Geral) tem a liberdade de traçar estratégias paralelas que se adéquem à realidade local e o faz com a participação dos funcionários da agência, o que demonstra que há uma certa democracia no âmbito das decisões tomadas na agência.

É possível observar que há uma cumplicidade nas opiniões, pois sempre o percentual de discordância sobre algum assunto é pequeno em relação ao grupo dominante. Tal fato remete à sinergia. Entretanto, é bom atentar para o fato de que a maioria dos funcionários não acredita que a estratégia de atendimento da Caixa contribui para o crescimento do relacionamento entre a instituição e seu cliente, mesmo acreditando que esta possa ser considerada como um diferencial competitivo e concordarem com a postura da empresa em relação ao modelo de atendimento adotado por ela. Percebe-se que o percentual de funcionários que discordam da efetividade da estratégia de atendimento da empresa está bem próximo ao percentual de funcionários com mais de 10 anos de serviço. Pode-se concluir, então, que estes funcionários, apesar de agregar valor à instituição com sua experiência dentro da instituição, demonstram dificuldade à aceitação de mudança nas rotinas de trabalho, lembrando que o percentual de funcionários que acredita que este modelo de atendimento multifuncional provoca uma sobrecarga para o executor da produção é de quase 50%.

Quanto aos objetivos específicos levantados anteriormente, vê-se respondidos nas questões contestadas pelos funcionários, concluindo de forma compensatória a pesquisa elaborada no decorrer deste período.

O primeiro objetivo remete a identificar o porquê da necessidade de uma mudança na estratégia de atendimento, saindo do modelo de segmentação de clientes para o multifuncional. Vê-se respondida nas questões 6, 7 e 8, quando os funcionários apontam que concordam que a estratégia de atendimento da Caixa é um diferencial competitivo e sendo assim, conforme sofre mudanças constantes nos mercados, ela também sempre deverá sofrer alguma mudança para melhorar o relacionamento da instituição com o seu cliente.

O segundo objetivo faz referência à rotina interna na agência. A credibilidade dos funcionários na instituição força o entendimento de que as mudanças propostas por ela (a Caixa) tem uma aceitação positiva dentro da área de produção. Facilita a conclusão que uma

alteração estratégica, mesmo contestada por alguns funcionários tem uma repercussão satisfatória, o que se torna um fator determinante para o desenvolvimento dos projetos da instituição e, conseqüentemente, alcançar suas metas, visto que quase a totalidade dos funcionários trabalha direto com o atendimento ao cliente final.

Quanto ao terceiro objetivo específico, de descrever a reação dos funcionários em meio à perspectiva de mudança na cultura organizacional, o fato de a grande maioria da massa produtiva da agência trabalhar diretamente com o atendimento ao público, conhecendo a clareza dos objetivos da instituição, participando e promovendo discussões, bem como atuando no desenvolvimento de estratégias voltadas a alavancar a agência dentro do mercado de atuação (no âmbito municipal e cidades adjacentes), remete ao efeito sinérgico propagado dentro da empresa, transparecendo orgulho de ser funcionário da instituição.

A hipótese desse estudo é verdadeira, pois é visível o esforço da instituição em capacitar o seu funcionário a executar suas estratégias de forma eficaz, visando a concretização de uma premissa fundamentada em satisfação do cliente externo, interno, com responsabilidade e rentabilidade.

A comprovação do interesse da empresa no desenvolvimento do funcionário face à estratégia empresarial está na disseminação das suas diretrizes através de cursos e treinamentos para capacitação, bem como a abertura de canais de feedback tais como ouvidoria interna e pesquisa de clima organizacional, onde o funcionário tem a oportunidade de expor sua opinião e sua visão à instituição acerca das estratégias traçadas pela empresa.

## 5 REFERÊNCIAS

1. Caixa Econômica Federal. **A Caixa oferece diversas maneiras para atender você.** Disponível em: <<http://www1.caixa.gov.br/atendimento/index.asp>>. Acesso em: 29 ago. 2011.
2. Caixa Econômica Federal. **CAIXA – O banco que acredita nas pessoas.** Disponível em: <<http://www.caixa.gov.br/acaixa/index.asp#>>. Acesso em: 29 ago. 2011.
3. CAIXA ECONÔMICA FEDERAL. GEMRE – Gerência Nacional de Relacionamento com o Cliente. **GRC – Gestão de Relacionamento com Clientes:** CO 272. 13. ed. Brasília: s.ed., 2011.
4. Caixa Econômica Federal – **Um banco moderno e competitivo.** Disponível em: <<http://www.caixa.gov.br/acaixa/index.asp>>. Acesso em: 26 ago. 2011.
5. COBRA, Marcos. **Administração de marketing no Brasil.** 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
6. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE. **Economia.** Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/paisesat/>>. Acesso em: 17 maio 2011.
7. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE. **Resultados preliminares do universo do censo demográfico 2010.** Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/cidadesat/topwindow.htm?1>>. Acesso em: 30 out. 2011.

8. OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Estratégia Empresarial e Vantagem Competitiva**: como estabelecer, implementar e avaliar. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
9. \_\_\_\_\_. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologias e práticas. 19. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
10. TACHIZAWA, Takeshy; REZENDE, Wilson. **Estratégia empresarial**: tendências e desafios – um enfoque na realidade brasileira. São Paulo: Makron Books, 2002.
11. ZAFFRON, Steve; LOGAN, Dave. **As três leis do desempenho**: reescrevendo o futuro de seu negócio e de sua vida. São Paulo: 2009.

## DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO – DRE QUOCIENTES DE RENTABILIDADE

Luiz Gustavo Ferreira Alves<sup>7</sup>

### RESUMO

A análise da demonstração do resultado do exercício na contabilidade visa obter informações econômicas e financeiras, com o objetivo fortalecer a tomada de decisão na empresa. Para tanto, utilizou-se a pesquisa exploratória com a técnica da pesquisa bibliográfica. Assim, conforme as especificações da lei de sociedade por ações é a apuração da demonstração do resultado do exercício das empresas, uma das demonstrações obrigatórias na contabilidade empresarial, visando à maximização dos resultados dos investidores para verificar a eficiência do retorno investido por meio dos resultados de lucro ou prejuízo apurado no final do exercício, expressando a rentabilidade através de quocientes rentabilidade da demonstração. Ajudando a gestão empresarial de forma clara e objetiva a analisar as despesas, receitas e seus lucros de um ano para o outro a canalizar o desenvolvimento econômico e financeiro empresarial onde não há nenhuma dúvida que o sucesso das entidades será a atribuição de um lucro sustentável.

**Palavras-Chaves:** Lucro. Contabilidade. Rentabilidade.

### ABSTRACT

The analysis of the demonstration of the year-end results in the accounting aims at to get economic and financial information, with the objective to fortify the taking of decision in the company. For in such a way, it was used exploratory research with the technique of the bibliographical research. Thus, as the specifications of the law of society for action are the verification of the demonstration of the year-end results of the companies, one of the demonstrations obligator in the enterprise accounting, aiming at to the maximizing of the results of the investors to verify the efficiency of the return invested by means of the profit results or refined damage in the end of the exercise, being expressed the yield through quotients yield of the demonstration. Helping the enterprise management of clear and objective form to analyze the expenditures, prescriptions and its profits of one year it other to canalize enterprise the economic and financial development where it does not have no doubt that the success of the entities will be the attribution of a sustainable profit.

**Key-Words:** Profit. Loss. Accounting.

## 1 INTRODUÇÃO

Segundo as atribuições da lei das sociedades por ações e em conformidade com a CVM (Comissão de Valores Mobiliários) na apuração anual do resultado, todas as despesas e receitas são transferidas para Demonstração de Resultado do Exercício – DRE que traz para a disponibilidade da gerência de administração um relatório que pode mostrar a posição

---

<sup>7</sup> Bacharel em Ciências Contábeis pela Faculdade Capixaba de Nova Venécia – UNIVEN, Analista Contábil da Cooperativa Agrária dos Cafeicultores de São Gabriel – COOABRIEL



positiva ou negativa (lucro ou prejuízo) da empresa no exercício obtida por ela, medindo seu desempenho e buscando melhorias financeiras através do lucro.

Segundo Iudícibus (2006, p. 328).

“Lucro é uma terminologia ampla utilizada para definir ou substituir a palavra resultado na contabilidade. Muitas empresas não utilizam essa ferramenta tão importante nas tomadas decisões, gerando simplesmente um relatório de deduções de suas despesas, onde o mais importante é a segregação desses lucros para analisarem e equipararem suas distribuições para minimizar o prejuízo ou despesas incorporadas na gestão.”

Então, com a colocação deste assunto, o artigo presente vem auxiliar aos usuários da contabilidade com seus profissionais contadores e diversas pessoas que se utilizam esse método, contribuir para a alocação de lucros ou prejuízos na melhoria da tomada de decisões. Segundo Iudícibus (2006, p. 329), “ao encargo dos analistas realizarem suas análises de rentabilidade ou mesmo simples análises verticais da demonstração de resultados com valores que expressam grandezas diferentes”.

A correta e legítima apuração do resultado de um lucro são importantes não só para as empresas de sociedades anônimas como também para as empresas de responsabilidade limitada, de pequeno ou médio porte.

Segundo Iudícibus (2006, p. 328), “O melhor procedimento é adotar uma filosofia globalizante de lucro, evidenciando muito bem as causas das alterações e separando a parte operacional da extra-operacional”.

De posse dessa demonstração cabe aos administradores com o auxílio dos profissionais contábeis, analisarem as condições da entidade mediante sua rentabilidade e flexibilidade de aquisições ou permutações que envolvam ativos da empresa que estejam à disposição para a negociação de face, a rentabilidade e lucratividade operacional da entidade.

Segundo Iudícibus (2006, p. 328), “a lei focalizou exatamente o que vai para resultados e o que afeta o lucro. Se as empresas forem consistentes no tratamento das contabilizações, como esperamos, ainda assim será possível retratar a tendência”.

Essa demonstração engrandece e dá sustentação a contabilidade da empresa, desvendando possíveis exauros e déficits aglomerados que alteram o lucro no final do exercício.

Contudo, utilizou pesquisas bibliográficas para o desenvolvimento do artigo por meio de livros.

Segundo Andrade (2001, p. 42), “todos os documentos bibliográficos constituem-se em fontes primárias ou secundárias”.

Fontes primárias são constituídas por obras ou textos originais, materiais ainda não trabalhados, sobre determinado assunto. As fontes primárias, pela sua relevância, dão origem a outras obras, que vão

formar uma literatura ampla sobre aquele determinado assunto. (ANDRADE, 2001, p. 43).

E as fontes secundárias para Andrade (2001, p. 43), “referem-se a determinadas fontes primárias, isto é, são constituídas pela literatura originada de determinadas fontes primárias e constitui-se em fontes de pesquisas bibliográficas”.

Neste trabalho procurou-se utilizar as maneiras de atribuir os lucros ou prejuízos de um determinado exercício. Abordando em especial a relação entre vários lucros disponíveis para a apresentação da demonstração de resultado no qual utilizou uma concreta relação entre despesas e receitas aferidas no decorrer do ano letivo.

Essa escolha foi atenuada pela dificuldade das empresas nos vários ramos de atividades, apresentados nas diversas regiões brasileiras com atuações em comércio e ações em valores.

Para elaborar e concluir esse trabalho utilizou-se como objetivo a demonstração do resultado do exercício e os seus conteúdos regimentares analíticos. E com objetivos específicos todas as diferenças entre lucros, onde se descreve sobre esses lucros como: lucro bruto, lucro operacional, lucro antes do imposto de renda, lucro depois do imposto de renda e ao lucro esperado no fim da apuração do exercício lucro líquido ou prejuízo.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Para envolver o conteúdo abordado perante o artigo e suas generalidades mencionam nele os efeitos e variações das contas de resultado das demonstrações contábeis deduzindo os efeitos e despesas e acrescentando as receitas adquiridas nas vendas ou serviços no decorrer do processo.

Essas contas de receitas e despesas, nem sempre tem recompensado a atenção necessária, especialmente nas obras de literaturas nacionais. A finalidade deste, é efetuar uma revisão do assunto onde, volta-se a ventilar comuns problemas retratados por outros autores.

Assim enfatiza-se a seguir as contas utilizadas contabilmente para elaborar a demonstração do resultado do exercício.

### **2.1 RECEITA**

Ao buscar um embasamento de receita encontram-se vários significados literários, contudo, todos em uma só linha de raciocínio, que é o intelecto que ao expor os trabalhos os autores declaram e esperam o entendimento.

Entende-se por receita a entrada de elementos para o ativo, sob forma de dinheiro ou direitos a receber, correspondentes, Normalmente, à venda de mercadorias, de produtos ou à prestação de serviços. Uma receita também pode derivar de juros sobre depósito bancário ou títulos e de outros ganhos eventuais. Iudícibus (2006, p. 164).

### **2.1.1 RECEITA BRUTA**

Ao informar uma receita bruta preenchendo com as vendas e ou serviços prestados, encontra-se a receita sobre esses ativos.

A Receita Bruta constitui a venda de produtos e subprodutos (na indústria), de mercadorias (no comércio) e prestações de serviços (empresa prestadora de serviços), incluindo todos os impostos cobrados do cobrador e não excluindo as devoluções de mercadorias ou produtos e abatimentos concedidos pelas mercadorias ou serviços em desacordo com o pedido. Marion (2007, p. 114).

### **2.1.2 RECEITA LÍQUIDA**

Para Iudícibus (2006, p. 164), “é a expressão monetária conferida pelo mercado à produção de bens e serviços da entidade, em sentido amplo, em determinado período”.

Com isso denomina-se venda como uma receita, cedendo um bem ou um objeto a terceiros com valor subjetivo recebido ou a receber posteriormente, e também prestação de serviços paralelamente à venda pela sua ação, terá direitos iguais aos da venda como crédito.

Ao efetuar uma venda ou uma prestação de serviços, a empresa vendedora ou prestadora de serviço incidirá impostos que recolherá ao governo. Os impostos e deduções obtidos como despesas mais comuns nestas transações vemos a seguir.

#### **2.1.2.1 IPI (IMPOSTO SOBRE PRODUTOS INDUSTRIALIZADOS)**

Segundo Marion (2007, p. 114), “Imposto que incide sobre a industrialização de produtos para a comercialização, uso e armazenagem”.

#### **2.1.2.2 ICMS (IMPOSTO SOBRE A CIRCULAÇÃO DE MERCADORIAS E SERVIÇOS)**

Segundo Marion (2007, p. 114), “Imposto que incide sobre a circulação de serviços e mercadorias brasileiras para a comercialização e suas distribuições”.

#### **2.1.2.3 ISS (IMPOSTO SOBRE SERVIÇOS)**

Segundo Marion (2007, p. 114), “Imposto que incide sobre serviços de natureza mercantil”.

#### **2.1.2.4 IE (IMPOSTO SOBRE EXPORTAÇÃO)**

Segundo Marion (2007, p. 114), “Imposto que incide sobre a saída de produtos do território nacional”.

#### 2.1.2.5 PIS (PROGRAMA DE INTEGRAÇÃO SOCIAL)

Segundo Marion (2007, p. 114), “Incide sobre o faturamento das operações das empresas para o benefício dos funcionários ou associados.”

#### 2.1.2.6 COFINS (CONTRIBUIÇÃO PARA O FINANCIAMENTO DA SEGURIDADE SOCIAL)

Segundo Marion (2007, p. 114), “São contribuintes da COFINS as pessoas jurídicas de direito privado em geral, inclusive as pessoas a elas equiparadas pela legislação do Imposto de Renda, exceto as microempresas e as empresas de pequeno porte submetidas ao regime do Simples Federal”.

Outras deduções avaliadas no decorrer da apuração do resultado serão mencionadas adiante.

#### 2.1.2.7 VENDAS CANCELADAS

Segundo Marion (2007, p. 115), “São mercadorias em desacordo com o pedido (preço, tipo, avaria, condições de pagamento etc.), cujo comprador, sentindo-se prejudicado, efetua a devolução parcial ou total das mercadorias”.

#### 2.1.2.8 ABATIMENTOS

Nem sempre haverá uma devolução de mercadoria, poderá o vendedor oferecer um abatimento no preço, assim recompensando com o prejuízo.

Para Marion (2007, p. 115), “essa situação ocorre, evidentemente, sempre após a entrega do bem ou serviço, evitando, assim, a devolução”.

#### 2.1.2.9 DESCONTOS COMERCIAIS

Em geral os descontos são oferecidos pelas empresas de forma estratégica, para não atingir todas as classes e sim conceder ao cliente que lhe interessar. Por isso os descontos poderão ser o objetivo de acrescentar para melhorar o desempenho com tais devoluções, abatimentos, impostos e etc., é que os outros usuários que necessitem destes dados tenham acesso a esses, que são valiosos indicadores para compreensão da gestão da entidade e nas tomadas de decisões.

Pela grande quantidade de mercadorias a ser adquirida, por ser um cliente especial, por se tratar de política da empresa e etc. Assim aparecerão vários tipos de descontos comerciais, em casos especiais, como a aquisição de mercadorias em grande quantidade, e não em situações normais, em que o desconto abrange todos os compradores. (MARION, 2007, p. 115, 116).

E assim, a receita líquida e a base utilizada para calcular o lucro bruto, portanto é a receita real da entidade, com a exclusão dos impostos, que aumentam a receita, apresentam-se as deduções analiticamente.

O quadro 1 ilustra a receita bruta com as vendas e prestações de serviços atenuando e as deduções, abatimentos, devoluções e impostos incidentes sobre as vendas, subtraindo para chegar a receita líquida.

( + ) RECEITA BRUTA
Vendas
Serviços Prestados
( - ) DEDUÇÕES
Abatimentos
Devoluções
Impostos
= RECEITA LÍQUIDA

Quadro 1 – Quadro do abatimento das Deduções nas Receitas Brutas utilizadas nas empresas para encontrar a Receita Líquida a ser transferida para a DRE.

Fonte: Marion (2007, p. 114)

## 2.2 LUCRO

O lucro e suas terminologias perante a prática da contabilidade. Assim, Marion (2007, p. 112), classifica-os.

Vamos encontrar na demonstração de resultado de exercício vários tipos de lucros:

- 1- Lucro Operacional Bruto ou simplesmente, Lucro Bruto;
- 2- Lucro Operacional Líquido ou simplesmente Lucro Operacional;
- 3- Lucro Antes do Imposto de Renda;
- 4- Lucro Depois do Imposto de Renda; Lucro Líquido.

Neste caso, a abrangência que se define, é que os lucros se dividem sendo assim específicos para cada característica na demonstração de resultado do exercício.

### 2.2.1 LUCRO OPERACIONAL BRUTO OU LUCRO BRUTO

Conforme análise anterior quanto maior o lucro bruto, maior poderá ser as qualificações e quantificações das entidades.

Lucro Bruto é a diferença entre a venda de mercadorias e o custo desta mercadoria vendida, sem considerar despesas administrativas, de vendas e financeiras. Para uma empresa prestadora de serviços o raciocínio é o mesmo: é a diferença entre a receita e o custo do serviço prestado sem considerar as despesas referidas. O lucro Bruto, após cobrir o custo de fabricação do produto (ou o custo da mercadoria adquirida para revenda, ou o custo do serviço prestado), será destinado à remuneração das despesas de vendas, administrativas e financeiras, bem como a remunerará o governo (Imposto de Renda) e os proprietários da empresa (Lucro Líquido). (MARION, 2007, p. 114).

O quadro 2 esboça o seguimento da operação.

( + ) RECEITA BRUTA
( - ) Deduções
= RECEITA LÍQUIDA
( - ) Custo das Mercadorias Vendidas (CMV)
= LUCRO BRUTO

Quadro 2 – Quadro do abatimento das deduções e dos custos sobre as vendas nas receitas utilizadas nas empresas para encontrar o Lucro Bruto.

Fonte: Marion (2007, p. 118).

É importante salientar nesse processo onde são aferidas as despesas das receitas que as empresas utilizam nesses métodos de forma igualitários.

### **2.2.2 LUCRO OPERACIONAL**

Segundo Marion (2007, p. 118), “As empresas trabalham de forma pecuniária objetivando um resultado. Resultado esse que passa por uma peneira de contas, assim, uma das contas dessa peneira é o lucro operacional que é o resultado das atividades operacionais desempenhadas nas organizações de venda ou prestação de serviços.”

O lucro operacional é calculado por meio da diferença do lucro operacional bruto ou lucro bruto, pelas despesas operacionais.

### **2.2.3 DESPESAS OPERACIONAIS**

Segundo Marion (2007, p. 118), “As despesas operacionais são as necessárias para vender e comercializar os produtos, administrar a empresa e financiar as operações. Enfim, são todas as despesas que contribuem para a manutenção da atividade operacional da empresa”.

As despesas podem se referir aos gastos efetuados no passado, no presente e no futuro.

Podemos dizer que o grande fato gerador da despesa é o esforço continuado para produzir receita, já que tanto despesa é consequência da receita, como receita pode derivar de despesa, ou, melhor dizendo, a receita futura pode ser facilitada por gastos passados ou correntes ou futuros. Quando bens ou serviços não consumidos na produção de bens que ainda não deixarem a empresa, incorporam-se ao custo do produto. (IUDÍCIBUS, 2006, p. 164).

Existem autores que consideram na demonstração de resultado do exercício somente as despesas incorridas no período e as perdas incorridas, chamado conceito limpo. Como uma despesa não foi reconhecida no período em que ela deveria, o período seguinte não é responsável pelo fato, havendo formas para contabilizá-lo, como, ajustando em meio aos lucros acumulados, não em resultados. Assim, diversos autores divergem suas opiniões sobre o tema, mas o importante, segundo eles é que as designações das diminuições do patrimônio líquido consideradas em cada período na demonstração de resultado sejam claras e puras, sendo despesas ou perdas.

Em relação à ordem, Iudícibus (2006, p.168), esclarece,

Para outro lado, não existe uma ordem de preferência nas despesas, apesar de podermos escolher essa ou aquela ordem de dedução da receita nas demonstrações de resultado. Todas são as mesmas hierarquias na determinação do resultado. Somente quando todas as despesas tiverem diminuídas das receitas, poderemos dizer que chegamos a um valor significativo para o resultado. (IUDÍCIBUS, 2006, p. 171).

#### 2.2.3.1 DESPESAS DE VENDAS

Baseia-se de forma harmônica com as outras despesas, também descreve Marion (2007, p. 118), “Abrange desde a promoção do produto até sua colocação ao consumidor (comercialização e distribuição)”.

Tais despesas intercalam e relacionam com o setor da área de vendas, comissões sobre vendas, publicidade e propaganda, marketing etc.

#### 2.2.3.2 DESPESAS ADMINISTRATIVAS

Segundo Marion (2007, p. 118), “São as necessárias para administrar, dirigir a empresa. De maneira geral, são gastos nos escritórios visando à direção ou a gestão da empresa”.

Algumas dessas despesas são honorários administrativos ou jurídicos, encargos sociais, da área administrativa, salário, materiais de escritório, aluguéis de escritório, depreciação de utensílios e móveis, seguro do escritório, assinaturas de revistas e jornais e etc.

#### 2.2.3.3 DESPESAS FINANCEIRAS

No decorrer das receitas financeiras, há uma grande possibilidade de ocorrer despesas financeiras, pois, o montante de receita financeira é maior que a despesa, assim matematicamente será deduzida dessa despesa operacional.

São as remunerações aos capitais de terceiros, tais como, juros pagos ou incorridos, comissões bancárias, descontos concedidos, juros de mora pagos e etc. As despesas financeiras deverão ser compensadas com as receitas financeiras (conforme disposição legal), isto é, estas despesas são deduzidas daquelas receitas. (MARION, 2007, p. 119).

Ao vivenciar o mercado oscilante, não se pode deixar de mencionar as variações cambiais, que devem ser classificadas em um subgrupo de despesas operacionais, devido às variações cambiais e variações monetárias.

Quadro 3 das deduções para o lucro operacional.

( + ) RECEITA BRUTA
( - ) Deduções
= RECEITA LÍQUIDA
( - ) Custo das Mercadorias Vendidas (CMV)
= LUCRO BRUTO
( - ) DESPESAS OPERACIONAIS
De vendas
Administrativas
Financeiras (-) Receitas financeiras
Variações Monetárias
Outras Despesas ou Receitas Operacionais
= LUCRO OPERACIONAL

Quadro 3 – Quadro das deduções sobre as vendas nas receitas utilizadas nas empresas para encontrar o Lucro Operacional.

Fonte: Marion (2007, p. 121).

#### 2.2.4 LUCRO ANTES DO IMPOSTO DE RENDA

Também conhecido contabilmente com a sigla LAIR (Lucro Antes do Imposto de Renda), é o lucro apurado após as deduções das despesas e receitas não operacionais.

As despesas e receitas não relacionadas diretamente como objetivo do negócio da empresa são classificadas como não operacionais. Normalmente, trata-se de ganhos ou perdas isto é, são aleatórios.

Exemplos:

Ganhos ou Perdas de Capital: São os lucros ou prejuízos na venda de itens do ativo permanente, venda de um veículo (Imobilizado), Venda de máquinas (Imobilizado), vendas com lucros ou prejuízos e etc.

Perdas ou Ganhos: As características de perdas e ganhos são de itens extraordinários, anormais, não orçáveis, perdas com geadas, chuvas de granizo na agricultura. (MARION, 2007, p. 121).

#### 2.2.5 LUCRO DEPOIS DO IMPOSTO DE RENDA

Segundo Marion (2007, p. 121), “É o lucro apurado pela contabilidade após a dedução do imposto de renda, esse que incide sobre o lucro da empresa”.

Marion (2007, p. 122), descreve que, “o imposto de renda é 15% sobre o lucro da empresa, e mais uma sobretaxa de 10% sobre o que exceder R\$ 240.000,00 anuais, que é uma parcela canalizada para o governo”.

Torna-se necessário também, após a apuração do lucro depois do imposto de renda, deduzir as participações contidas no estatuto da empresa, de debêntures, de empregados, administradores e partes beneficiárias, atribuindo juntamente as contribuições para as instituições ou fundos de assistência previdenciária de empregados.



Baseiam-se nas seguintes situações de Marion (2007, p. 125):

1. Das debêntures: As companhias podem solicitar empréstimos ao público em geral, emitindo títulos em longo prazo com garantias, são as debêntures.
2. De empregados e administradores: É um complemento à remuneração de empregados e administradores, normalmente, é definido no estatuto ou contrato social um percentual sobre o lucro. Constitucionalmente a participação de empregados é obrigatória.
3. Das contribuições para as instituições ou fundos de assistência ou previdência de empregados: São as doações às constituições de fundações com a finalidade de assistir seu quadro de funcionários, as previdências particulares, no sentido de completar aposentadoria e etc.

### **2.2.6 LUCRO LÍQUIDO**

Depois de deduzir as participações e o imposto de renda encontra-se o resultado líquido do exercício que é a sobra líquida a disposição dos sócios e acionistas, sendo lucro acumulado ou prejuízo acumulado e após apurar o lucro enfatiza-se a proposta dos órgãos administrativos da empresa aos acionistas na assembleia geral, sobre a destinação a ser dada ao lucro líquido do exercício, conforme a Lei 11.638/07 e o comitê de pronunciamentos contábeis.

Antes da Lei das Sociedades por Ações 11.638 de 2007, o resultado era destinado às reservas ou para os dividendos dos acionistas, tal saldo poderia ser utilizado total ou parcial para o aumento de capital, assim somava-se o remanescente lucro ao lucro já instituído no patrimônio líquido denominado lucro acumulado. Portanto após a lei das S/As de 2007 o lucro deverá ser destinado conforme a Lei e o Comitê de pronunciamentos contábeis determinam.

No final dos exercícios sociais as empresas apurarão o resultado das suas atividades apresentada pela demonstração do resultado do exercício.

Marion (2007, p. 130), apresenta o desenvolvimento dessas ações e deduções assim:

#### **DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO**

##### **RECEITA BRUTA**

( - ) Deduções

##### **RECEITA LÍQUIDA**

( - ) Custos das Mercadorias ou Serviços

##### **LUCRO BRUTO OU PREJUÍZO**

( - ) Despesas Operacionais

( - ) De Vendas

( - ) Administrativas

( - ) Financeiras (Deduzidas as Receitas)

( - ) Outras Despesas ou Receitas Operacionais

## LUCRO OPERACIONAL OU PREJUÍZO

Receitas não Operacionais

( - ) Despesas não Operacionais

( ± ) Ganhos/Perdas

## LUCRO ANTES DO IMPOSTO DE RENDA OU PERDA

( - ) Provisão para o Imposto de Renda

## LUCRO DEPOIS DO IMPOSTO DE RENDA OU PREJUÍZO

( - ) Participações de Debêntures

( - ) Participações de Empresas ou Empregados

( - ) Participações de Partes Beneficiárias

( - ) Contribuições e Doações

## LUCRO LÍQUIDO OU PREJUÍZO

### 2.2.7 PREJUÍZO

Segundo Marion (2007, p. 130), “Também denominado como prejuízo acumulado, não é o que nenhuma empresa espera ou planeja em sua jornada, mas pode acontecer caso contrário do lucro líquido, onde, no final do exercício o prejuízo for maior que as receitas obtidas pelas empresas”.

### 2.3 QUOCIENTES DE RENTABILIDADE

Uma das finalidades da contabilidade é demonstrar periodicamente a situação financeira, patrimonial e de rentabilidade da empresa.

Segundo Iudícibus (1999, p. 155), “Devemos relacionar o lucro do empreendimento com algum valor que expressa a dimensão relativa do mesmo, para analisar quão bem se saiu a empresa em determinados períodos.”

Dessa forma, afirmar que a empresa X teve lucro, digamos de 5 milhões de reais e que a empresa Y teve um lucro de 200 mil reais no mesmo período, pode impressionar no sentido que todos irão perceber que a empresa X é uma empresa muito grande e a Y uma empresa muito menor, só não refletirá, qual das duas teve maior retorno relativo.

#### 2.3.1 MARGEM DE LUCRO SOBRE AS VENDAS

Conforme Iudícibus (1999, p. 155), “Por alguns denominados simplesmente como *Margem Operacional*, estes quocientes compara o lucro com as vendas líquidas”.

Podendo assim, ser apresentado de duas formas: Margem Operacional e Margem Líquida. Assim, Iudícibus (1999, p. 156), classifica-se:

$$A - \text{Margem Operacional} = \frac{\text{Lucro Operacional}}{\text{Vendas Líquidas}}$$

$$B - \text{Margem Líquida} = \frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Vendas Líquidas}}$$

Estes quocientes, apesar dos esforços constantes para melhorá-los, comprimindo as despesas e aumentando a eficiência, apresenta-se baixo ou alto de acordo com o tipo de empreendimento. Por exemplo, normalmente as indústrias automobilísticas ou de refino de petróleo tem margens relativamente pequenas e valor de venda muito alto. O inverso pode ocorrer para pequenos negócios comerciais, indústrias etc. (IUDÍCIBUSS, 1999, p. 155).

### 2.3.2 PREÇO/LUCRO POR AÇÃO

Para Iudícibus (1999, p. 162), “Este é o quociente do ponto de vista do investidor. Se utilizado no ato de decidir se vale apenas ou não adquirir ações de certa empresa, significa quantos exercícios seriam necessários para recuperar o valor desembolsado para adquirir a ação”.

$$\text{Quociente Preço/Ação} = \frac{\text{Valor da Ação no Mercado}}{\text{Lucro por Ação}}$$

O significado do quociente e de entendimento claro segue o autor exemplificando o quociente supracitado.

Suponha que certa empresa tivesse um lucro líquido de 250.000,00 reais em determinado período. O número de ações é de 250.000, o lucro por ação por, tanto, é de 1,00 real. Se o valor de mercado da ação for de, digamos 5,00 reais o quociente Preço/Lucro será igual a  $5,00/1,00 = 5$ , isto é, em cinco anos recuperaríamos, com os lucros, o investimento realizado, se prevalecerem às mesmas condições. (IUDÍCIBUSS, 1999, p. 162).

Essa evolução do quociente é de grande interesse, embora tenha sido muito difícil em nosso mercado estabelecer tendências significativas, tendo em vista que ele tem tido comportamentos muito ligados a fatores causados por influência de ação governamental no setor do que propriamente por influência da evolução efetiva da empresa no tempo.

### 2.3.3 LUCRO BRUTO SOBRE AS VENDAS

Para Iudícibus (1998, p. 293), “O quociente lucro bruto sobre as vendas traduz a margem de lucro bruto da empresa”.

$$\text{Quociente Lucro Bruto/Vendas} = \frac{\text{Lucro Bruto}}{\text{Vendas}}$$

O quadro 5 demonstra através de uma análise horizontal índices de três anos de uma suposta empresa.

	19X5	19X6	19X7
<u>Lucro Bruto</u>	<u>5.960,00 = 0,44</u>	<u>7.100,00 = 0,49</u>	<u>7.480,00 = 0,46</u>
Vendas	13.530,00	14.640,00	16.150,00

Quadro 5 – Quadro do Lucro Bruto sobre as Vendas utilizado para encontrar o quociente. Fonte: Iudícibus (1998, p. 292).

No exemplo exposto, esta margem elevou-se de 44%, em 19X5, para 49% em 19X6, e depois caiu para 46%, em 19X7. Embora tenha caído de 19X6 para 19X7, não será essa a causa principal da substancial diminuição do lucro líquido em 19X7. (IUDÍCIBUSS, 1998, p. 292).

### 2.3.3 LUCRO LÍQUIDO SOBRE AS VENDAS

Para Iudícibus (1998, p. 293), “O quociente do lucro líquido sobre as vendas é considerado significativo na análise contábil”.

$$\text{Quociente Lucro Líquido/Vendas} = \frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Vendas}}$$

O quadro 6 demonstra através de uma análise horizontal índices de três anos de uma suposta empresa.

	19X5	19X6	19X7
<u>Lucro Líquido</u> Vendas	$\frac{1.760,00}{13.530,00} = 0,13$	$\frac{2.100,00}{14.640,00} = 0,14$	$\frac{990,00}{16.150,00} = 0,06$

Quadro 6 – Quadro do Lucro Líquido sobre as Vendas utilizado para encontrar o quociente.  
Fonte: Iudícibus (1998, p. 292).

No exemplo citado, nota-se que em 19X5 e 19X6 o lucro da empresa foi razoável, ou seja, de 13% e 14%, havendo queda brusca para 6% em 19X7. A causa dessa queda, conforme se pode observar facilmente na demonstração, foi em virtude das despesas da suposta empresa em 19X7, principalmente despesas financeiras. (IUDÍCIBUSS, 1998, p. 292).

### 2.3.4 LUCRO LÍQUIDO SOBRE O PATRIMÔNIO LÍQUIDO

O quociente do lucro líquido sobre o patrimônio líquido também é bastante significativo, para Iudícibus (1998, p. 293), “Exprime a rentabilidade em relação á participação dos proprietários dos negócios da empresa”.

O quadro 7 demonstra através de uma análise horizontal índices de três anos de uma suposta empresa.

	19X5	19X6	19X7
<u>Lucro Líquido</u> Patrimônio Líquido	$\frac{1.760,00}{7.420,00} = 0,24$	$\frac{2.100,00}{8.050,00} = 0,26$	$\frac{990,00}{7.980,00} = 0,12$

Quadro 7 – Quadro do Lucro Líquido sobre o Patrimônio Líquido, utilizado para encontrar o quociente.

Fonte: Iudícibus (1998, p. 292).

No caso da suposta empresa que está sendo analisada, verifica-se que houve acentuada queda deste quociente em 19X7. Porém, essa queda

poderia ter sido muito maior, caso a empresa não tivesse distribuído lucros acumulados em 19X7. Iudícibus (1998, p. 292).

O resultado dessas equações, para melhor interpretação dos administradores e usuários das demonstrações contábeis, foram multiplicados a base 100, para ver os quocientes em porcentagem.

### 3 CONCLUSÃO

Atualmente na contabilidade propõe e representa uma fundamental ferramenta para a gestão empresarial, não só apenas para fins fiscais como era no passado, mas, como grande colaboradora num sistema integrado às práticas de crescimento e inteligência empresarial. Produzindo relatórios de suma importância, eficazes e eficientes para um processo de preparação de tomada de decisões.

Contudo, sugere-se que além da prática da demonstração do resultado do exercício apurado no fim de cada exercício, com o passar dos tempos passou-nos a exigir outras análises como os quocientes de rentabilidade e que continuem a busca e pesquisa de outras demonstrações e quocientes para o profundo interesse dos estudos dessa disciplina nesse importante instrumento de gestão empresarial.

Assim termina-se esse artigo, com a confiança de ter colaborado, mesmo que só através da exposição do tema e dados colhidos através de pesquisas para o desenvolvimento profissional dos contadores.

### 4 REFERÊNCIAS

1. ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
2. Faculdade Capixaba de Nova Venécia – UNIVEN. **Manual de normas técnicas**. Nova Venécia, 2004.
3. Faculdade de Economia, administração e Contabilidade da USP, FEA/USP. **Contabilidade introdutória**. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
3. IUDÍCIBUS, Sérgio de.; MARION, José Carlos. **Curso de contabilidade**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
4. IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Teoria da contabilidade**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
6. MARION, José Carlos. **Contabilidade empresarial**. 13. São Paulo: Atlas, 2007.

# CONTROLE INTERNO E SUA IMPORTÂNCIA NO SETOR PÚBLICO

Adalto Ezidio<sup>8</sup>

## RESUMO

O presente trabalho vem evidenciando a importância do Controle Interno na promoção da eficiência e eficácia do setor público diante das grandes mudanças que vêm ocorrendo no setor, assim também, como suporte ao gestor na tomada de decisões. Apresentando também a evolução do controle e sua introdução no setor público que mesmo sendo determinação por lei, sua implantação vem sendo de forma lenta.

**Palavras-chave:** Administração Pública; Eficácia; Conceitos; Avaliação.

## ABSTRACT

The present work has been highlighting the importance of Internal Control in promoting the efficiency and effectiveness of the public sector in the face of major changes that have been taking place in the sector, as well as support to the Manager in decision-making. Showing the evolution of the control and its introduction in the public sector that even being determination by law, its implementation has been so slow.

**Keywords:** Public Administration; Effectiveness; Concepts; Evaluation.

## 1 INTRODUÇÃO

Hoje, os gestores estão cada vez mais dependentes de informações adequadas e precisas, que possibilitem a tomada de decisão com maior eficácia. A informação é fundamental para o gestor, uma vez que sem ela não existe Administração eficaz.

Nas organizações privadas os diversos controles, já implantados desde há muito tempo, são utilizados na tomada de decisões, sendo esses recursos, ferramentas indispensáveis para o atingimento das metas, visando como objetivo principal das decisões o tão almejado crescimento nos lucros.

De acordo com Cruz (2006, p.10):

O controle interno das empresas privadas, especialmente no que se refere à auditoria interna, tem sido feito mediante a imposição de

---

<sup>8</sup> Graduado em Ciências Contábeis pela Fundação Educacional Castelo Branco; Especializado em Gestão Empresarial pelo Centro Universitário do Espírito Santo – UNESC; Especializado em Gestão Pública pelas Faculdades Integradas de Ensino Superior de Linhares – FACELI; Especializado em Controle, Avaliação e Auditoria em Saúde pela Faculdade de Tecnologia FAESA; Servidor efetivo da Prefeitura de Nova Venécia – ES e Professor da UNIVEN nos cursos de Graduação em Ciências Contábeis e Administração;

normas oficiais e é em momentos de pressão e pela visualização das fraudes e dos erros ocorridos na apuração de resultados nas grandes corporações que a maior parte das pessoas toma conhecimento de sua importância.

Sabe-se que a administração pública não visa lucros, pois busca estabelecer o mais perfeito equilíbrio financeiro entre suas ações, ou seja, entre suas receitas e despesas, tendo como um dos principais objetivos o bem estar coletivo da população, o hoje chamado lucro social.

É sabido que atualmente a gestão pública passa por um momento de mudanças, em que se questiona a capacidade e o nível de gerenciamento dos recursos públicos por seus gestores. No entanto, para o efetivo controle dos recursos públicos é necessário que as instituições públicas tenham um departamento de controle interno eficiente.

Controlar, buscando dar um direcionamento para uma correta utilização dos recursos públicos, evitando assim o favoritismo, e o benefício próprio e o desperdício, que foram e continuarão sendo desafios a serem vencidos, pois, mudam os legisladores e os gestores, mas as ações continuam a se manifestar que na realidade mudanças não ocorreram, e se existirem tendem a ser exceções.

## **2 DESENVOLVIMENTO**

### **2.1 CARACTERÍSTICAS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E A RELAÇÃO CONTROLE**

A Administração Pública, de acordo com Meirelles (apud CAVALHEIRO e FLORES, 2007, p.14),

[...] é o conjunto de órgãos instituídos para a consecução dos objetivos do governo; em sentido material, é o conjunto das funções necessárias aos serviços públicos em geral, em acepção operacional, é o desempenho perene e sistemático, legal e técnico, dos serviços próprios do Estado ou por ele assumidos em benefício da coletividade. Numa visão global, a administração é, pois, todo o aparelhamento do Estado pré-ordenado á realização de serviços visando à satisfação das necessidades coletivas.

Dando continuidade aos pensamentos de Meirelles (apud CAVALHEIRO e FLORES, 2007, p.14), “[...] é a gestão de bens e interesses qualificados da comunidade no âmbito federal, estadual ou municipal, segundo os preceitos do direito e da moral, visando ao bem comum”.

De acordo com Piscitelli; Timbo; Rosa (2002, p.21):

No interesse público, as atividades do Governo estão sempre sujeitas a normas estritas e procedimentos específicos, de acordo com a máxima de que – diferentemente da iniciativa privada – só o que está expressamente permitido é que pode ser feito, e não o que não está proibido.

Depara-se assim diante da impossibilidade de comparação direta entre a Administração Pública e Administração praticada na iniciativa privada. Uma vez que a primeira, de acordo com Cavalheiros e Flores (2007, p.14), “[...] naturalmente terá seus processos mais morosos, pois terá de licitar, obedecer a prazos e ritos processuais, motivar decisões, dar publicidade aos atos com datas predeterminadas pela legislação, dentre outros”.

Desta forma, apartada a possibilidade de comparações puras e simples entre os seguimentos de administração pública e privada, destaca-se o princípio constitucional que a gestão deve ser eficiente, eficaz, efetiva, equitativa. Uma vez que a gestão pública deve ser regida utilizando-se dos mesmos conceitos e técnicas de gestão da iniciativa privada, apenas adaptados ao setor público, tendo em vista a observância de princípios específicos.

Assim de acordo com Cavalheiro e Flores (2007, p.15):

[...] na Administração Pública é ainda mais forte do que na iniciativa privada o conceito de prestação de contas sobre a gestão, já que sempre são geridos recursos de terceiros, nunca próprios. O dever de prestar contas é inerente a toda atividade pública e, sendo assim, é de extrema importância os meios postos à disposição ou a serviço da sociedade, para o exercício do controle do poder. Daí surge o conceito de accountability, que se aplica à gestão governamental.

Para Nakagawa (1993, p.17), accountability é “[...] a obrigação de prestar contas dos resultados obtidos, em função das responsabilidades que decorrem de uma delegação de poder”.

Destaca-se então a necessidade não só apenas da prestação de contas dos recursos orçamentários, financeiros e patrimoniais, como também do resultado da gestão, que deve ser medido de acordo com a eficiência e eficácia das ações do governo, estabelecidas nos mecanismos de planejamentos, na busca do bem estar social da população. Uma vez que se a ação for executada sem o objetivo de principal que é de atingir a eficácia, podemos destacar o desperdício de recursos públicos.

### **2.2.1 ASPECTOS HISTÓRICOS DO CONTROLE INTERNO**

Segundo Paula (1999, p.17), “no Império Romano, os imperadores nomeavam altos funcionários para serem supervisores das operações financeiras de seus administradores provinciais e lhes prestar contas verbalmente”.

De acordo com Sá (apud CRUZ, 2006, p.18), já existia o controle na Suméria em aproximados 2.600 AC, com um sistema primitivo, porém, eficiente que era executado por revisores e “inspetores de contas”, na época do Rei Uru-Kagina, e tal prova encontra-se no Museu Centenário de Bruxelas, na Bélgica.

Para Gomes, Araújo e Barbosa (2009), foi a Inglaterra quem mais introduziu a auditoria no segmento comercial e industrial, pois possuía grandes companhias de comércio e indústria e instituíam impostos sobre o lucro obtido por estas empresas.



De acordo com Cruz (2006, p.17),

[...] alguns pesquisadores concluíram que a palavra controle deriva da expressão *contrôler* e provém da França, quando, no século XVII, já significava o poder ou o ato de controlar, averiguar, verificar etc. Segundo os historiadores, um registro de nomes, por exemplo, era chamado de *rôler*, e o *contre-rôler* era outro registro, o qual, a ser confrontado com o original, propiciava uma ação de controle.

No Brasil, de acordo com Cavalheiros e Flores (2007, p.22), os primeiros relatos encontrados, estão na 1ª Constituição da República Brasileira, 1824, que de alguma forma já tratava a necessidade de controle. As Constituições seguintes 1891, 1930, 1934 – também apresentaram disposições consideráveis a respeito da matéria.

A Constituição de 1946 deu maior ênfase ao assunto, conforme estabelecido em seu no art. 22:

Art. 22. A administração financeira, especialmente a execução do orçamento, será fiscalizada, na União, pelo Congresso Nacional, com o auxílio do Tribunal de Contas, e, nos Estados e Municípios, pela forma que for estabelecida nas Constituições estaduais.

A Constituição de 1967 aperfeiçoou a norma geral sobre controle, conforme descreve nos arts. 16 e 70:

Art. 16. A fiscalização financeira e orçamentária dos Municípios será exercida mediante controle externo da Câmara Municipal e controle interno do Executivo Municipal, instituídos por lei.

...

Art. 70. A fiscalização financeira e orçamentária da União será exercida pelo Congresso Nacional mediante controle externo e pelos sistemas de controle interno do Poder Executivo, instituídos por lei.

Dando continuidade a introdução do Controle Interno na Administração Pública brasileira, destaca-se a Lei n. 4.320 de 17 de março de 1964 que apresentou uma melhor definição de controle, bem como, estabeleceu os tipos de controle a ser exercido pelo Poder Executivo sobre a gestão orçamentária.

Ressalta-se que com a evolução normativa ocorrida na década de sessenta do século passado, visto que, o controle começou ir além da mera legalidade do ato. Conforme atribuição estabelecida no inciso II do art. 74 da Constituição Federal atual, com base nas premissas da Lei 4.320/64:

II - comprovar a legalidade e avaliar os resultados no que toca à eficiência e eficácia, da gestão orçamentária, financeira e patrimonial nos órgãos e entidades da administração federal, bem como da aplicação dos recursos públicos por entidade de direito privado.

No Entanto, os processos implantação do Controle Interno nas instituições públicas de administração direta ou indireta vêm sendo estruturado de forma muito lenta.

### 2.1.2 BASE LEGAL

O controle na Administração Pública foi bem delineado pela Constituição Federal, na Constituição Estadual e na Lei Orgânica Municipal, estando também compreendido por demais legislações. Contudo, a implementação do Sistema de Controle Interno em algumas entidades públicas até hoje não foi privilegiado.

A Constituição Federal, de 05 de outubro de 1988, fez a previsão do controle interno em três momentos. É inegável a importância destas normas para delinear a abrangência da estrutura do Sistema de Controle Interno, sendo estas normas utilizadas como parâmetros para a Constituição Estadual e Lei Orgânica Municipal.

Art. 31. A fiscalização do Município será exercida pelo Poder Legislativo Municipal, mediante controle externo, e pelos sistemas de controle interno do Poder Executivo Municipal, na forma da lei.

...

Art. 70. A fiscalização contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial da União e das entidades da administração direta e indireta, quanto à legalidade, legitimidade, economicidade, aplicação das subvenções e renúncia de receitas, será exercida pelo Congresso Nacional, mediante controle externo, e pelo sistema de controle interno de cada Poder.

...

Art. 74. Os Poderes Legislativo, Executivo e Judiciário manterão, de forma integrada, sistema de controle interno com a finalidade de:

(...)

A Lei n.º 4.320/1964, de 17 de março de 1964, estabeleceu normas de direito financeiro e controle dos orçamentos públicos, privilegiando também o controle interno.

Art. 75. O controle da execução orçamentária compreenderá:

I - a legalidade dos atos de que resultem a arrecadação da receita ou a realização da despesa, o nascimento ou a extinção de direitos e obrigações;

II - a fidelidade funcional dos agentes da administração responsáveis por bens e valores públicos; e

III - o cumprimento do programa de trabalho expresso em termos monetários e em termos de realização de obras e prestação de serviços.

Art. 76. O Poder Executivo exercerá os três tipos de controle a que se refere o artigo 75, sem prejuízo das atribuições do Tribunal de Contas ou órgão equivalente.

A Lei Complementar n. 101, de 4 de maio de 2000, mais conhecida como Lei de Responsabilidade Fiscal, estabeleceu normas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal reforçando a importância do Sistema de Controle Interno e acrescentou novas atribuições, conforme destaca-se nos arts. 54 e 59.

Art. 54. Ao final de cada quadrimestre será emitido pelos titulares dos Poderes e órgãos referidos no art. 20 Relatório de Gestão Fiscal, assinado pelo:

I - Chefe do Poder Executivo;

II - Presidente e demais membros da Mesa Diretora ou órgão decisório equivalente, conforme regimentos internos dos órgãos do Poder Legislativo;

III - Presidente de Tribunal e demais membros de Conselho de Administração ou órgão decisório equivalente, conforme regimentos internos dos órgãos do Poder Judiciário;

IV - Chefe do Ministério Público, da União e dos Estados.

Parágrafo único. O relatório também será assinado pelas autoridades responsáveis pela administração financeira e pelo controle interno, bem como por outras definidas por ato próprio de cada Poder ou órgão referido no art. 20.

...

Art. 59. O Poder Legislativo, diretamente ou com o auxílio dos Tribunais de Contas, e o sistema de controle interno de cada Poder e do Ministério Público, fiscalizarão o cumprimento das normas desta Lei Complementar, com ênfase no que se refere a:

I - atingimento das metas estabelecidas na lei de diretrizes orçamentárias;

II - limites e condições para realização de operações de crédito e inscrição em Restos a Pagar;

III - medidas adotadas para o retorno da despesa total com pessoal ao respectivo limite, nos termos dos arts. 22 e 23;

IV - providências tomadas, conforme o disposto no art. 31, para recondução dos montantes das dívidas consolidada e mobiliária aos respectivos limites;

V - destinação de recursos obtidos com a alienação de ativos, tendo em vista as restrições constitucionais e as desta Lei Complementar;

VI - cumprimento do limite de gastos totais dos legislativos municipais, quando houver.

A Lei 8.666, de 21 de julho de 1993, estabeleceu normas gerais sobre licitações e contratos administrativos pertinentes a obras, serviços, inclusive de publicidade, compras, alienações e locações no âmbito dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, também contribuiu para o sistema de controle segundo as previsões do art. 113.

Art. 113. O controle das despesas decorrentes dos contratos e demais instrumentos regidos por esta Lei será feito pelo Tribunal de Contas competente, na forma da legislação pertinente, ficando os órgãos interessados da Administração responsáveis pela demonstração da legalidade e regularidade da despesa e execução, nos termos da Constituição e sem prejuízo do sistema de controle interno nela previsto.

[...]

§ 2º Os Tribunais de Contas e os órgãos integrantes do sistema de controle interno poderão solicitar para exame, até o dia útil imediatamente anterior à data de recebimento das propostas, cópia de

edital de licitação já publicado, obrigando-se os órgãos ou entidades da Administração interessada à adoção de medidas corretivas pertinentes que, em função desse exame, lhes forem determinadas.

### **2.1.3 OBJETIVOS DO CONTROLE INTERNO**

Os objetivos do Controle Interno estão capitulados no artigo 74 da Constituição Federal em vigor, que assim os menciona:

Os Poderes Legislativo, Executivo e Judiciário manterão, de forma integrada, sistema de controle interno com a finalidade de:

I – avaliar o cumprimento das metas previstas no plano plurianual, a execução dos programas de governo e dos orçamentos da União;

II – comprovar a legalidade e avaliar os resultados, quanto à eficácia e eficiência, da gestão orçamentária, financeira e patrimonial nos órgãos e entidades da administração federal, bem como da aplicação de recursos públicos por entidades de direito privado;

III – exercer o controle das operações de crédito, avais e garantias, bem como dos direitos e haveres da União;

IV – apoiar o controle externo no exercício de sua missão institucional.

Sob a ótica da empresa privada o Controle Interno apresenta os seguintes objetivos: salvaguardar e proteger seus ativos, verificar o grau de confiabilidade e exatidão dos registros contábeis e promover a eficiência operacional (ATTIE, 1998, p.114).

A figura do Controle Interno em uma entidade desempenha como objetivo maior, resguardar o patrimônio, além de prover a eficiência e a eficácia na consecução do objetivo social, que se apresenta como resultado, e, obviamente, são ferramentas de apoio à gestão. A partir de um consistente sistema de controle interno, procura-se evitar desvios, erros, perdas e desperdícios; assegurando, o cumprimento de normas administrativas e legais e propiciando a identificação de erros, fraudes e seus respectivos responsáveis, quando aconteçam. A partir dessa concepção, o Controle Interno deve ser compreendido como parte da estrutura da Administração Pública, com o objetivo de auxiliar a gestão pública em relação a execução das metas estabelecidas e planos de governo.

### **2.1.4 A IMPORTÂNCIA DO CONTROLE INTERNO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

A Lei de Complementar 101/00 (Lei de Responsabilidade Fiscal), já em seu. 1º, destaca que a gestão fiscal responsável é a que empreende ações no sentido de prevenir riscos e corrigir desvios capazes de afetar o equilíbrio das contas públicas, mediante o cumprimento de metas de resultados entre receitas e despesas.

O Controle Interno dá ao administrador respaldo e confiança no gerenciamento do Patrimônio Público, visto que, este estabelece normas, rotinas e procedimentos, que devem ser adotados pelas próprias Unidades Administrativas. O Controle Interno executado pela Administração compreende uma relevante ferramenta, pois é uma forma de controle preventivo, detectivo e

corretivo, que deve ser operado com todo rigor e independência, a fim de cumprir as finalidades a que se propõe.

Segundo Crepaldi (2002, p.215);

O chefe da repartição pública é o responsável pelo estabelecimento do Sistema de Controle Interno, pela verificação de seu cumprimento pelos funcionários e por sua modificação, visando adaptá-lo às novas circunstâncias.

Cialdini e Nascimento (2003, p.196), entendem que tal dubiedade, dá margem ao surgimento de grupos de pressão, internos e externos ao aparelho estatal, que procuram explorar o interesse e o patrimônio públicos em proveito próprio, não discernindo o público do privado. Essa regra geral assume importância peculiar no nosso país, onde as pessoas estão mais preocupadas com seus próprios interesses pessoais que os coletivos e a Justiça ainda é lenta e suave para quem atua à revelia da lei.

### **2.1.5 AVALIAÇÃO DO SISTEMA DE CONTROLE INTERNO**

Segundo Deroza (2005, p.312),

A implementação do controle ou a edição de normativo estabelecendo a obrigatoriedade de ser implantado não são suficientes para que os efeitos gerados sejam os pretendidos. Faz-se imprescindível que se observem e avaliem os resultados decorrentes da medida adotada.

Desta forma os sistemas de controles adotados pela empresa devem ser constantemente monitorados e avaliados, necessitam de um feedback constante, para verificar se os resultados obtidos estão sendo satisfatórios com o fim para o qual foram desenvolvidos.

Segundo Ferreira (apud DEROZA, 2005, p.323), a avaliação é “ato ou efeito de avaliar-se: apreciação, avaliação; valor determinado pelos avaliadores; avaliação formativa: processo de avaliação realizado no decorrer de um programa institucional visando aperfeiçoá-lo; avaliação somativa: processo de avaliação final de programa instrucional visando julgá-lo”.

O processo de avaliação deve ser contínuo, buscando-se acompanhar o desenvolvimento das várias atividades desempenhadas, buscando avaliar sua eficiência. Deverá ser avaliados não apenas nos fatos relatados, como também nos métodos implantados para evitar os erros e fraudes nos demais sistemas.

Diante dos resultados obtidos, se estes forem satisfatórios, deve-se manter os planos traçados, porém, se apresentarem resultados insatisfatórios, torna-se necessário adotar medidas corretivas e redirecionar a estratégia de controle. Ressalta-se que o controle deve sempre buscar formas diferentes de testar a eficácia da gestão e do planejamento.

### 2.1.6 CUSTO X BENEFÍCIO DA IMPLANTAÇÃO DE UM SISTEMA DE CONTROLE ADEQUADO

De acordo com Jacques (2007), “os controles internos devem ser planejados e implantados visando um nível satisfatório de segurança, observando os benefícios, os possíveis riscos e os respectivos custos de manutenção”.

A implantação dos próprios procedimentos de controle precisa levar em conta o custo de implementação e o benefício que pode trazer. Embora o cálculo do benefício apresente dificuldade prática de aplicação, devido ao fato de que nem sempre é possível estimar os benefícios que o controle propiciará no futuro, é preciso levá-lo em consideração principalmente nos casos em que a implantação de novos controles pode ter efeito relevante sobre os custos da empresa. (ATTIE, 2000, p.122)

Para Jacques (2007), desde a implantação do sistema de controle deve-se ter a compreensão das metas a serem alcançadas, pois quanto melhor for seu planejamento, menores serão os custos com as mudanças e variações de volume que se apresentam.

Desta forma, o controle interno deve representar um benefício para o órgão e este entender sua importância. Mas vale ressaltar que sua implantação merece análise para averiguar o seu custo de implantação. Visto que, os custos para implantação e manutenção é possível mensurá-los e avaliá-los, mas quando se fala em benefício fica impossível sua mensuração.

## 3 CONCLUSÃO

O Controle Interno no setor governamental é a área que orienta, acompanha, avalia a execução de atos e fatos administrativos, de forma a proteger o patrimônio da administração pública e buscando a eficiência e a eficácia, de forma que atinja o melhor resultado, zelando sempre pela transparência.

No decorrer do trabalho, observou-se que os benefícios advindos de um Sistema de Controle Interno são inquestionáveis, pois os controles prévios e concomitantes, além de garantirem a redução de custo, asseguram a correta aplicação dos recursos, prevenindo a ineficiência na administração pública e contribuindo para o cumprimento da missão do ente público.

Assim, criação de um Sistema de Controle Interno é de extrema importância na Administração Pública, tendo como função principal encontrar fraudes, erros, desperdícios ou abusos na administração, além de praticar trabalhos preventivos de orientações aos gestores públicos.

## 4 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. ATTIE, William. **Auditoria: Conceitos e Aplicações**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1998.
2. \_\_\_\_\_. [Constituição, 1946. Constituição; da República dos Estados Unidos do Brasil.](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao46.htm) Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao46.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao46.htm). Acesso em: 03 de dez. de 2011.

3. \_\_\_\_\_. [Constituição, 1967. Constituição; República Federativa do Brasil](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao67.htm). Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao67.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao67.htm). Acesso em: 03 de dez. de 2011.
4. \_\_\_\_\_. Constituição, 1988. **Constituição**; República Federativa do Brasil. 31ª ed. São Paulo: Saraiva 2003.
5. \_\_\_\_\_. Secretaria do Tesouro Nacional. **Lei de Responsabilidade Fiscal**. Lei complementar 101/2000. Brasília: CEMAD – Gráfica e editora da ESAF, 2002.
6. \_\_\_\_\_. **Lei nº 4.320, de 17 de março de 1964**. Estatui Normas Gerais de Direito Financeiro para elaboração e controle dos orçamentos e balanços da União, dos Estados, dos Municípios e do Distrito Federal **Disponível em:** [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L4320.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L4320.htm). Acesso em: 03 dez 2011.
7. \_\_\_\_\_. **Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993**. Estabelece normas gerais sobre licitações e contratos administrativos. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L8666cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8666cons.htm). Acessado em: 03 dez 2011.
8. \_\_\_\_\_. [Lei nº 9.784 , de 29 de janeiro de 1999](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9784.htm). Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L9784.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9784.htm). Acesso em: 15 nov. 2011
9. CAVALHEIRO, Jader Branco; FLORES, Paulo César. **Monografia:** A organização do sistema de controle interno municipal. Florianópolis: CRCSC, ago/2007. 80 p.
10. CIALDINI, Alexandre Sobreira; NASCIMENTO, Roberto Sérgio. Controle da Execução Orçamentária. Orçamento Público: Planejamento, execução e controle. Universidade Aberta do Nordeste. Fundação Demócrito Rocha. Fascículo 12. Teresina: 2003.
11. CREPALDI, Sílvio Aparecido. **Auditoria Contábil:** Teoria e Prática. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
12. CRUZ, Flávio da. **Controle Interno nos Município:** orientação para implantação e relacionamento com os tribunais de contas. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
13. DEROZA, Maria de Lourdes P. **Controles Internos:** aspectos Gerais da Avaliação dos Controles precedidos de licitação. Interesse Público. novembro/dezembro. Porto Alegre: Notadez, 2005.
14. GOMES, Elaine Dias. ARAÚJO, Ademilson Ferreira de. BARBOZA, Reginaldo José. **Monografia:** Auditoria. Alguns aspectos a respeito de sua origem. Disponível em: <http://www.revista.inf.br/contabeis/pages/artigos/ART06-ANOVII-EDIC13-MAIO2009.pdf>. Acesso em: 03 dez. 2011.
15. JACQUES, Elizeu de Albuquerque. **Monografia:** o controle interno como suporte estratégico ao processo de gestão. Disponível em: [http://w3.ufsm.br/revistacontabeis/anterior/artigos/vIVn01/control\\_e\\_interno\\_como\\_suport\\_e\\_estrategico.pdf](http://w3.ufsm.br/revistacontabeis/anterior/artigos/vIVn01/control_e_interno_como_suport_e_estrategico.pdf). Acesso em: 03 dez. 2011.

16. NAKAGAWA, Masayuki. **Introdução à Controladoria** - Conceitos, Sistemas, Implementação. São Paulo: Atlas, 1993.
17. PAULA, Maria Goreth Miranda Almeida. **Auditoria Interna**. 1. ed. São Paulo: Atlas 1999.
18. PISCITELLI, Roberto Bocaccio; TIMBO, Maria Z. Farias; ROSA, Maria Berenice. **Contabilidade Pública**: uma abordagem da administração financeira pública. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.



# SIGNIFICADOS DA EXPERIÊNCIA RELIGIOSA EM INSTITUIÇÕES PRISIONAIS

André Mota do Livramento<sup>9</sup>  
Edinete Maria Rosa<sup>10</sup>

## RESUMO

Neste trabalho pretendemos investigar os significados de discursos religiosos em instituições prisionais a partir da análise de artigos científicos que abordam a questão da religiosidade no sistema penitenciário brasileiro. Por meio de uma pesquisa bibliográfica, apresentamos discussões acerca da prisão como um sistema social, o significado da conversão religiosa, as especificidades dos discursos de agentes religiosos católicos e evangélicos e, por fim, os reflexos da religiosidade na vida do detento convertido e nas relações estabelecidas em instituições prisionais. Percebemos que nas instituições prisionais o discurso religioso é o discurso mais frequente com o qual o detento tem contato. Destacamos, a partir das nossas discussões, a importância do detento ter contato com outros arcabouços discursivos, para que possa ter a possibilidade de compreender a sua condição de vida e construir suas histórias por meio de distintas narrativas. Pontuamos a necessidade de realização de novos estudos que abarquem a questão da religiosidade no ambiente prisional, dada a considerável presença de práticas religiosas nesse universo.

**Palavras-chave:** Psicologia Social. Prisões. Religião. Prisioneiros – Vida Religiosa.

## ABSTRACT

In this work we intend to investigate the significance of the religious discourse inside prisons, departing from the analysis of scientific articles which deal with the issue of religiosity in the Brazilian prison system. We present discussions about the prison as a social system, the meaning of religious conversion, the specificity of the speeches of catholic and evangelic religious agents, and finally the reflections of religiosity in the life of the converted prisoner as well as in the relations established inside prisons. We noticed that in the prisons the religious discourse is the most frequent one with which the detent has contact. We highlight, from our discussions, the importance for the prisoner to get in touch with other discourse frames so that they can understand their condition and build their histories by means of distinct narratives. We show the need for new studies which focus the issue of religiosity in the prisons because of the considerable presence of the religious discourse in that universe.

**Keywords:** Social Psychology. Prisons. Religion. Prisoners - Religious Life.

---

<sup>9</sup> Graduado em Psicologia pela Universidade Federal do Espírito Santo (UFES), Mestre em Psicologia pela UFES. Professor e Coordenador do Curso de Psicologia da Faculdade Capixaba de Nova Venécia – UNIVEN. E-mail: drepsi@yahoo.com.br

<sup>10</sup> Graduada em Psicologia pela UFES, Mestre em Psicologia pela UFES e Doutora em Psicologia Social pela USP. É professora do Departamento de Psicologia Social e do Desenvolvimento e do Programa de Pós-Graduação em Psicologia da UFES. E-mail: edineter@gmail.com.

## 1 INTRODUÇÃO

Violação dos direitos humanos, essa tem sido a imagem dos presídios brasileiros. Falta de acesso aos direitos legais, maus tratos, condições de segurança e habitação degradantes, abusos de autoridade, precariedade na assistência à saúde e à educação, corrupção e carência de bens materiais básicos. Diante de tal quadro, o sistema penitenciário brasileiro tem sido alvo de constantes discussões, principalmente quanto às suas condições estruturais e à sua eficiência na recuperação de apenados.

A população carcerária brasileira é uma das maiores do mundo, com cerca de meio milhão de presos (MINISTÉRIO DA JUSTIÇA, 2011). Esse número é marcante quando comparado a momentos anteriores e ao crescimento da população brasileira. Segundo dados do IBGE a população brasileira cresceu 12,3% em 10 anos e atualmente alcança a marca de quase 191 milhões de habitantes (INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA, 2010). Nesse mesmo período a população carcerária do país cresceu 112,3%, pois no ano de 2000 a população carcerária era de aproximadamente 230 mil presos (MINISTÉRIO DA JUSTIÇA, 2010). Esses dados, que mostram o crescimento exacerbado desta população nos alertam para a necessidade de compreensão das condições do sistema penitenciário brasileiro e da vida dos detentos.

Diariamente assistimos em noticiários, lemos em jornais e presenciamos fatos em nossa sociedade que estão relacionadas ao sistema de justiça penal. No entanto, apesar da constatação da desumanização que assistimos, a sociedade reivindica cada vez mais o endurecimento das penas. As políticas penais humanizadoras ou de direitos humanos são vistas como política de privilégios em relação aos criminosos (QUIROGA, 2005).

A mídia é a grande responsável pela construção desse imaginário que é socialmente compartilhado. Pontuamos a visibilidade dada a momentos dramáticos e negativos – como em fugas e rebeliões – e quando são anunciadas medidas relativas à segurança, que visam o controle mais rigoroso da população prisional. Apenas em situações limite, quando a violação de direitos humanos é extrema – em casos de massacre e assassinatos cruéis – que a mídia torna público as condições de tratamento que o Estado dispensa àqueles que estão sob a sua tutela. No entanto, em detrimento de uma compreensão estrutural de questões que envolvem o sistema penitenciário, algumas vezes o foco das notícias centra-se na impressão de que o “inferno” vivenciado nos presídios advém da combinação de pessoas corrompidas, o que justifica a ideia de que medidas de maior rigor e dureza são adequadas (SENTO-SÉ *et al.*, 2005).

Não é possível falar do sistema penitenciário sem buscarmos compreender as condições de vida da população que compõem a massa carcerária. Os criminosos que inflacionam os presídios brasileiros são, em sua maioria, vítimas da sociedade, indivíduos que conviveram e convivem com a privação do acesso aos direitos de cidadão – direito à saúde, à educação, à alimentação, à justiça. Enfim, quando buscamos conhecer a população carcerária no Brasil nos deparamos com

[...] corpos expurgados de direitos, corpos que fazem parte de redes sociais privadas dos mínimos acessos, corpos de trajetórias fatais pré-configuradas nas profecias auto-realizadas, corpos-severino, subalternos, corpos que teimam e que, em sua teimosia, perturbam a paz do gozo da propriedade privada e da injusta ordem social. (CONSELHO FEDERAL DE PSICOLOGIA, 2008, p. 8)

Nesse contexto, de um sistema penitenciário deficitário, superlotado e carente de políticas públicas que efetivem a garantia dos direitos humanos dos detentos, os trabalhos religiosos têm assegurado espaço em presídios. Enquanto a sociedade civil exerce um movimento de distanciamento da realidade prisional, em sentido oposto os grupos religiosos buscam transformar a realidade social desse sistema. Assim, as prisões são vistas como um campo fértil de conversão, evangelização e transformação social.

A assistência religiosa é prevista como um direito na política penal. A Lei de Execuções Penais, nº 7210 de 11 de julho de 1984, regulamenta a atividade de assistência religiosa:

Art. 24. A assistência religiosa, com liberdade de culto, será prestada aos presos e aos internados, permitindo-se-lhes a participação nos serviços organizados no estabelecimento penal, bem como a posse de livros de instrução religiosa.

§ 1º No estabelecimento haverá local apropriado para os cultos religiosos.

§ 2º Nenhum preso ou internado poderá ser obrigado a participar de atividade religiosa (BRASIL, 1984).

O início do trabalho religioso nas prisões brasileiras esteve, de certa forma, restrito a atuação de agentes religiosos católicos, através das Pastorais Carcerárias (QUIROGA, 2005). No entanto, observamos atualmente a marcante presença de igrejas evangélicas nos presídios, visando efetivar o seu papel evangelizador a partir da demanda presente.

Diante dessa exposição, apresentamos o seguinte questionamento: quais os significados dos discursos religiosos nas instituições prisionais?

Segato (2005) apresenta a ideia de que nos presídios o discurso religioso é o discurso mais frequente com o qual o detento tem contato. Indo ao encontro dessa ideia, observamos o fortalecimento de práticas religiosas nos presídios brasileiros.

Este trabalho tem como objetivo geral investigar os significados dos discursos religiosos em instituições prisionais a partir da análise de artigos científicos que abordem a questão da religiosidade no sistema penitenciário brasileiro. Como objetivos específicos, temos:

- Identificar os sentidos presentes nos discursos religiosos em instituições prisionais;
- Averiguar se há diferenças entre os discursos de grupos religiosos católicos e evangélicos;
- Analisar a influência do discurso religioso na vida dos detentos;
- Investigar a influência do discurso religioso nas relações estabelecidas em instituições prisionais.

## **2 ESTRATÉGIAS METODOLÓGICAS**

A partir do objetivo deste trabalho foi realizada uma busca por artigos científicos, em bases de dados da internet, que abordassem a questão da religiosidade em instituições prisionais brasileiras. Inicialmente foram identificados 15 artigos e após a leitura sistemática do material dois deles foram descartados por não abordar questões relacionadas aos objetivos propostos. Por se tratar de uma análise qualitativa dos dados, entendemos que os 13 artigos analisados

geram consistência para a apresentação dos resultados, visto que o pesquisador observou certa redundância na apresentação das discussões, relacionadas aos objetivos deste trabalho. Assim, pode-se dizer que a amostra de artigos científicos deu-se por saturação, de modo que a persistência na coleta de dados – a busca por outros artigos – não foi necessária.

Para análise dos dados foi utilizada a Análise de Conteúdo Categorical adaptada da metodologia proposta por Bardin (2002).

### **3 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

#### **3.1 A PRISÃO COMO UM SISTEMA SOCIAL**

Antes de começar as discussões a respeito dos significados dos discursos religiosos em instituições prisionais é fundamental esclarecer a compreensão que temos do presídio enquanto um sistema social – local com características peculiares, produto das relações que são estabelecidas nesse espaço.

Thompson (1980) apresenta a ideia de que os presídios não são miniaturas da sociedade livre e que o significado da vida carcerária não pode ser resumido a uma “mera questão de muros e grades, de celas e trancas” (THOMPSON, 1980, p. 21). Para esse autor, ao ser inserido nesse sistema social o detento passaria por um processo lento e gradual, mais ou menos inconsciente, de assimilação da cultura prisional, passando pelo processo que ele chama de *prisonização*, que corresponderia a “adoção, em maior ou menor grau, dos modos de pensar, dos costumes, dos hábitos – da cultura em geral da penitenciária” (THOMPSON, 1980, p. 23). Ela ainda complementa e diz que a *prisonização* é um fenômeno que acontece com todo homem que é confinado ao cárcere, em alguma extensão, e apresenta alguns fatores que ele concebe como “fatores universais da *prisonização*”: aceitação de um papel inferior; acumulação de fatos concernentes à organização prisional; desenvolvimento de novos hábitos de comer, vestir, trabalhar e dormir; adoção do linguajar local; o reconhecimento de que nada é devido ao meio ambiente, quanto à satisfação de necessidades; e o eventual desejo de ocupar um bom ofício laboral.

Foucault (2009) e Goffman (2008) também compartilham a ideia de que a prisão funciona como um sistema social peculiar, que se constitui a partir de aspectos, normas e valores que lhes são característicos, refletindo nas relações que lá são estabelecidas.

Assim, a compreensão da prisão como um sistema social é fundamental quando pretendemos investigar questões que envolvem o universo prisional. No caso deste estudo, não podemos desconsiderar o contexto de produção dos discursos religiosos, atualizados em meio às relações vigentes na prisão.

O sistema social da prisão não admite uma variedade muito grande de relações possíveis. Assim, o encontro com a religião se apresenta como uma experiência que pode dar novos sentidos de vida aos presos, na medida em que esse encontro pode potencializar modos de vida em um espaço onde o sujeito está submetido a processos de *mortificação do eu* (GOFFMAN, 2008).

### 3.2 O SIGNIFICADO DA CONVERSÃO

Fundamental para as análises propostas é a compreensão do significado da conversão religiosa. Scheliga (2005a) apresenta a ideia dessa conversão como uma ação significativa, produzida contextualmente em relação a outras ações, na qual o convertido percorre um caminho que é único. Assim os convertidos não fazem os seus trajetos de vida da mesma forma, ao mesmo tempo e com a mesma intensidade. Complementar a essa concepção, temos a ideia apresentada por Dias (2006) que compreende a conversão religiosa como “um processo de transformação no universo do indivíduo, que engloba uma mudança de valores, crenças, comportamento e na forma de interpretar os acontecimentos” (p. 3). De forma geral, esse é o significado de conversão religiosa compartilhado nos artigos que foram lidos.

Questão interessante abordada em alguns textos analisados é quanto à veracidade da conversão religiosa (BICCA, 2005; DIAS, 2006; LOBO, 2005a; LOBO, 2005b; SCHELIGA, 2005a). Tem-se a ideia propagada – seja por detentos convertidos como por detentos não convertidos, diretores e funcionários das instituições penais – da simulação da conversão como forma de se escapar da realidade violenta do presídio. Essa visão aplica-se principalmente aos seguintes casos: detentos que estão ameaçados por terem desrespeitado alguma norma do Código dos Presos (THOMPSON, 1980), que tenham cometido crimes que não são aceitos pelos demais internos na prisão (como no caso de crimes sexuais, principalmente contra crianças) ou que contraíram dívidas no presídio e não pagaram corretamente, dentre outras situações. Assim, a conversão seria uma alternativa possível de buscar a salvação, não a da alma, mas dos perigos advindos da vida no cárcere.

Nos artigos analisados o questionamento quanto à veracidade da conversão não surge como um aspecto que deve ser comprovado, mas sim como uma estratégia adotada pelo convertido que produz algum efeito em sua vida. Interessante, nessa questão, é se ater ao fato de que em outros espaços sociais a autenticidade da conversão religiosa também é impossível de ser assegurada, mas o fato dela acontecer dentro do presídio reforça esse questionamento, talvez pelo fato do sentimento de desconfiança ser potencializado nas relações prisionais.

Scheliga (2005a) aponta algumas “vantagens” da conversão. A autora observou que os convertidos tinham a possibilidade de dividir celas com outros que compartilhavam a mesma confissão religiosa em alas consideradas mais tranquilas, fato que no universo prisional pode ser de suma importância. Além da conquista do espaço físico, considerável parte dos convertidos passavam a receber bens materiais básicos doados por instituições religiosas e estas ainda promoviam uma intervenção entre os detentos e suas famílias ou outras pessoas de sua relação. Alguns agentes penitenciários também apontaram a conversão como uma estratégia para a obtenção da mediação junto aos responsáveis pelo andamento dos processos judiciais.

### 3.3 ESPECIFICIDADES DOS DISCURSOS DE AGENTES RELIGIOSOS CATÓLICOS E EVANGÉLICOS

A adoção de um novo código de crenças a partir da conversão possibilita ao detento enxergar novos sentidos para as suas vivências, aspecto importante, entre os detentos que compartilham dessa experiência religiosa, para a manutenção ou organização da vida no universo prisional. Foi possível observar distinções entre os discursos e práticas dos grupos religiosos católicos e evangélicos. Nos artigos lidos não encontramos referências a outras denominações religiosas.

Os agentes religiosos católicos têm tradição dentro do sistema prisional, principalmente pelo fato de terem sido os primeiros a adentrar os muros da prisão para realizar trabalho com os detentos – trabalho realizado pela Pastoral Carcerária. Lobo (2005a), Nascimento (2005) e Vargas (2005) concordam em dizer que a conversão ou a imposição de uma prática religiosa não é a intenção dos agentes religiosos católicos. Estes direcionam os trabalhos ao coletivo dos presos, buscando a defesa e a conscientização dos direitos e deveres do detento no sistema penitenciário e também dos direitos humanos. Vargas (2005) pontua que o discurso da Pastoral Carcerária explicita uma preocupação social que é mais condizente com a realidade do interno. Assim, o proselitismo não se configura como a finalidade da prática religiosa católica.

O discurso evangélico, de modo geral, é norteado pela questão do pecado e no universo prisional essa questão é ressaltada. Dessa forma, a finalidade proselitista é marcante nos trabalhos de agentes religiosos evangélicos. (DIAS, 2006; LOBO, 2005a; LOBO, 2005b; NASCIMENTO, 2005; SEGATO, 2005; VARGAS, 2005). Há uma tendência mais individual, o foco está na relação da pessoa com Deus.

Para os evangélicos, o crime cometido seria resultado de uma vida imersa no pecado. Segato (2005) diz que o discurso evangélico traz a ideia de morte e renascimento, onde o sujeito nega o seu passado, não se reconhecendo como aquele que perpetrou o crime, assim a responsabilidade pelos atos que causou a infração é transferida do detento para um “demônio” (NASCIMENTO, 2005; VARGAS, 2005). Essa estratégia impossibilita que a pessoa reconheça a razão dos seus atos, fato que não torna o sujeito implicado em sua verdadeira condição existencial, impossibilitando um percurso reflexivo que o levou ao contato com o crime.

Há ainda a ideia de que o tempo vivido na prisão configura-se como um castigo, pelo passado pecaminoso, e também como uma oportunidade de aprendizado (DIAS, 2005). A condenação a pena de privação de liberdade é, às vezes, percebida como uma chance, uma provação da fé, um caminho previsto por Deus como a possibilidade de conhecimento e conversão ao evangelho, uma etapa essencial para plenitude da vida religiosa.

Ainda quanto ao discurso evangélico Vargas (2005) apresenta a ideia da liberdade que ele proporciona, a libertação espiritual, em detrimento ao desejo de liberdade do cárcere. Dias (2005) também aponta como um dos traços mais característicos da conversão evangélica a súbita valorização da família e a vontade de resgatar o seu lugar junto a ela.

### 3.4 REFLEXOS DA RELIGIOSIDADE NA VIDA DO DETENTO CONVERTIDO

O encontro com o mundo religioso pode produzir distintos modos de vida – modos de agir, perceber, pensar e sentir (o mundo e a si mesmo) –, que são singulares. No entanto, apesar das singularidades, algumas vivências se aproximam e a partir dessas aproximações, semelhanças, que foram conduzidas as discussões abaixo.

Em um ambiente onde há profunda desestruturação do indivíduo, onde o detento perde autonomia até mesmo na realização das atividades mais cotidianas da vida, processo que Goffman (2008) chama de “mortificação do eu”, o discurso religioso pode ser compreendido como uma possibilidade de singularização, uma inserção positiva na vida que dota de sentido a vivência prisional (DIAS, 2006; LEMOS, 2005; QUIROGA, 2005; RODRIGUES, 2005;

SCHELIGA, 2005b; VARGAS, 2005) não apenas com relação ao presente, mas também ao passado e ao futuro. A experiência religiosa e o encarceramento passam a ganhar sentido a partir da ideia da libertação pela fé, da justiça divina e da compreensão transcendental do crime e das falhas humanas. Em suma, a conversão religiosa permite uma “reinterpretação biográfica, dentro do aparelho legitimador da nova realidade proposta pelo discurso religioso” (DIAS, 2005, p.4).

Tavares e Menandro (2008), retratando a experiência de um detento que passou pelo processo de conversão, apontam que a partir do sentimento de impotência produzido pelo encarceramento e na ausência de outras possibilidades de transformação da vida o encontro com um mundo religioso é bastante compreensível e, nessa situação, operaria como uma produção necessária à vida.

A concepção de que a experiência religiosa pode auxiliar no enfrentamento de conflitos, trazendo mais conforto ao detento, também é apreendida nas análises (LOBO, 2005b; SEGATO, 2005; RODRIGUES, 2005). A ideia de que entre detentos convertidos as relações são pautadas pela ordem e solidariedade, sendo consolidada uma vasta rede de sociabilidade e lealdades, em detrimento das relações estabelecidas entre os detentos descrentes, que seriam caracterizadas pela desconfiança e desordem, também é apresentada (LOBO, 2005b; SCHELIGA, 2005b).

A vivência do novo código de crenças, pela conversão religiosa, também reflete na aquisição de novos estilos de vida e padrões de comportamento (LOBO, 2005a; SCHELIGA, 2005a; SCHELIGA, 2005b). A ideia é a de que o convertido deve se afastar das “coisas do mundo” – abandonar vícios, ler a Bíblia diariamente, participar de momentos de oração, jejuar, participar de atividades propostas pela instituição prisional, respeitar colegas e funcionários, agir de forma mais solidária, modificar o vocabulário, evitando palavrões e gírias da prisão, mudar o modo de se vestir, dentre outras características.

### 3.5 A EFETIVIDADE DO DISCURSO RELIGIOSO NO CONTROLE DA “MASSA CARCERÁRIA”

Além da possibilidade de singularização, resignificação da vida e conforto dos conflitos pessoais pelos detentos convertidos, nos artigos analisados há a percepção de que os grupos religiosos exercem um papel importante na manutenção da ordem e da disciplina em instituições prisionais (DIAS, 2006; LOBO, 2005a; LOBO, 2005b; QUIROGA, 2005; SCHELIGA, 2005a; SCHELIGA, 2005b; SEGATO, 2005; VARGAS, 2005).

Administradores do sistema penitenciário, diretores e funcionários dos presídios, percebem, em geral, o efeito benéfico da conversão nas instituições penais. Há uma concepção de que o preso convertido é mais calmo. Assim os grupos religiosos constituiriam um mecanismo indireto, porém efetivo, de controle sobre a massa carcerária, na medida em que as práticas religiosas suavizam e amenizam as tensões vivenciadas diariamente.

Dessa forma, a presença de grupos religiosos nos presídios pode assumir um caráter funcional para a preservação de um sistema social que está em constante processo de desgaste.

#### 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O sistema prisional brasileiro, pela sua precariedade, tem se apresentado como um campo fértil para a atuação de grupos religiosos.

Quiroga (2005) apresenta a ideia de que o universo prisional, por suas características de reclusão e isolamento, pode ser compreendido como um espaço de conversão – “seja de arrependimento e conversão à vida legal e ordeira; seja de conversão às carreiras criminosas, seja, finalmente, de conversão religiosa ou de ‘conversão a Jesus’” (QUIROGA, 2005, p. 20). É notável a influência dos discursos e práticas religiosas em instituições penais – seja na constituição da singularidade de cada sujeito convertido, seja na configuração das relações que são estabelecidas no ambiente prisional.

Num sistema social onde as regras são arbitrariamente impostas, onde a submissão e o controle se dão a todo o momento, até mesmo nas mais minuciosas atividades cotidianas; em um espaço onde a infração as normas, sejam elas advindas da direção ou do “Código dos Presos” é alvo de punição com a maior severidade possível; lançar mão de estratégias para assegurar a sobrevivência torna-se uma tarefa importante a ser desempenhada (DIAS, 2006). Assim, a experiência religiosa pode assumir um importante papel funcional na vida do homem encarcerado.

Segato (2005) e Vargas (2005) apontam o universo prisional como um local pobre de alternativas discursivas, sendo o discurso religioso o discurso mais frequente com o qual os detentos têm contato. Assim, a transformação individual pelo caminho da conversão religiosa passa a ser a alternativa que mais é apresentada aos detentos. Segato (2005) compreende o discurso do preso convertido como uma imitação do bem, uma cópia do discurso cristão com seus valores familiares e suas fórmulas de boas maneiras que se repetem no mesmo. Essa vivência mecânica da religião não permitiria aos presos refletir acerca da sua condição de vida e dos fatores que o levaram ao crime.

A presença de outros arcabouços discursivos no sistema prisional, através dos quais os detentos pudessem assumir a sua condição de vida, de forma responsável e reflexiva, é percebida como necessária por Segato (2005). Esta autora entende que o “direito a inscrição discursiva no mundo” (p, 42) deveria ser assegurado ao preso, visto que fora da prisão grande quantidade de discursos circulam e se entrecruzam – uns mais audíveis, outros menos e alguns silenciados. Assim, não basta a liberdade de fala e opinião, é fundamental que os presos tenham possibilidades diversas de construir as suas histórias de vida a partir de distintas narrativas.

Neste trabalho apresentamos discussões generalistas acerca de experiências religiosas vivenciadas em instituições prisionais, focalizando-as nos objetivos propostos. Queremos deixar claro, no entanto, que apostamos nas diferenças entre presídios e internos do sistema prisional. Assim, compreendemos que na vida de cada sujeito a religiosidade é vivenciada de forma singular e, portanto, não pretendemos elaborar discussões que sejam universais.

Pontuamos a importância de serem realizados novos estudos que abarquem a questão da religiosidade no ambiente prisional, dada a considerável presença de práticas religiosas nesse universo. Ir a campo, aproximar-se da realidade das instituições penais, estabelecer contato com presos convertidos e não convertidos, diretores e funcionários dos presídios; essas são algumas possibilidades de abordar essa temática de forma mais contextualizada, de modo que



seja possível intervir nesse meio de forma compromissada com a transformação social, transformação tão urgente, quando pensamos no sistema prisional brasileiro.

## 5 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2002.
2. BICCA, A. **A honra na relação entre os detentos crentes e não-crentes**. *Debates do NER*, Porto Alegre, ano 6, n. 8, p. 87-98, 2005.
3. BRASIL. Lei n. 7210, de 11 de julho de 1984. **Institui a Lei de Execução Penal**. Diário Oficial da União, Brasília, 13 jul. 1984.
4. CONSELHO FEDERAL DE PSICOLOGIA (CFP). **Falando sério sobre prisões, prevenções e segurança pública**. Brasília: Conselho Federal de Psicologia, 2008.
5. DIAS, C. C. N. **Conversão evangélica na prisão: sobre ambigüidade, estigma e poder**. *Plural* (Revista do Curso de Pós-graduação em Sociologia da USP), v. 13, p. 85-110, 2006.
6. FOUCAULT, M. **Vigiar e punir**. Petrópolis: Vozes, 2009.
7. GOFFMAN, E. **Manicômios, prisões e conventos**. São Paulo: Perspectiva, 2008.
8. INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Censo 2010: população do Brasil é de 190.732.694 pessoas**. Disponível em: <  
[http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/noticia\\_visualiza.php?id\\_noticia=1766&id\\_pagina=1](http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/noticia_visualiza.php?id_noticia=1766&id_pagina=1)>. Acesso em: 10 dez. 2010.
9. LEMOS, A. S. **Os apenados no trabalho de assistência religiosa**. *Comunicações do ISER* (Religiões e Prisões), n. 61, p. 68-73, 2005.
10. LOBO, E. S. **Católicos e Evangélicos em prisões do Rio de Janeiro**. *Comunicações do ISER* (Religiões e Prisões), n. 61, p. 22-29, 2005a.
11. \_\_\_\_\_. **Ovelhas aprisionadas: a conversão religiosa e o "rebanho do senhor" nas prisões**. *Debates do NER*, Porto Alegre, ano 6, n. 8, p. 73-85, 2005b.
12. MINISTÉRIO DA JUSTIÇA. Departamento Penitenciário Nacional. **Sistema Integrado de Informações Penitenciárias (InfoPen)**, 2010. Disponível em: <  
<http://portal.mj.gov.br/depen/data/Pages/MJD574E9CEITEMIDC37B2AE94C6840068B1624D28407509CPTBRIE.htm>>. Acesso em: 20 jul. 2010.
13. \_\_\_\_\_. Departamento Penitenciário Nacional. **Sistema Integrado de Informações Penitenciárias (InfoPen)**, 2011. Disponível em: <  
<http://portal.mj.gov.br/data/Pages/MJD574E9CEITEMIDC37B2AE94C6840068B1624D28407509CPTBRNN.htm>>. Acesso em: 20 dez. 2011.

14. NASCIMENTO, M. G. O. **Ciclo de Debates sobre Religiões e Prisões:** visão inter-religiosa. *Comunicações do ISER (Religiões e Prisões)*, n. 61, p. 47-52, 2005.
15. QUIROGA, A. M. **Religiões e Prisões no Rio de Janeiro:** presença e significados. *Comunicações do ISER (Religiões e Prisões)*, n. 61, p. 13-21, 2005.
16. RODRIGUES, G. E. **Transgressão, controle social e religião:** um estudo antropológico sobre as práticas religiosas na penitenciária feminina do estado do rio grande do sul. *Debates do NER*, Porto Alegre, ano 6, n. 8, p. 9-20, 2005.
17. SCHELIGA, E. L. **"Sob a proteção da bíblia"? A conversão ao pentecostalismo em unidades penais paranaenses.** *Debates do NER*, Porto Alegre, ano 6, n. 8, p. 57-71, 2005a.
18. \_\_\_\_\_. **Trajetórias religiosas e experiências prisionais:** a conversão em uma instituição penal. *Comunicações do ISER (Religiões e Prisões)*, n. 61, p. 75-85, 2005b.
19. SEGATO, R. L. **Religião, vida carcerária e direitos humanos.** *Comunicações do ISER (Religiões e Prisões)*, n. 61, p. 40-45, 2005.
20. SENTO-SÉ, J. T., et al. **As condições de encarceramento no Rio de Janeiro.** *Comunicações do ISER (Religiões e Prisões)*, n. 61, p.103-123, 2005.
21. TAVARES, G. M.; MENANDRO, P. R M. **Modos de vida de internos do sistema penitenciário capixaba.** *Psicologia & Sociedade*, v. 20, n. 3, p. 340-349, 2008.
22. THOMPSON, A.F.G. **A questão penitenciária.** Petrópolis: Vozes, 1980.
23. VARGAS, L. O. **Religiosidade:** mecanismos de sobrevivência na Penitenciária Feminina do Distrito Federal. *Comunicações do ISER (Religiões e Prisões)*, n. 61, p. 30-39, 2005.