

ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS: POSSIBILIDADES E DESAFIOS PARA O DESENVOLVIMENTO LOCAL



ACURCIO CASTELO DAVID
ANDERSON HENRIQUE SANTOS ARAUJO
BRUNO SETTON GONÇALVES
FABIANO SANTANA DOS SANTOS
RODRIGO PEREYRA DE SOUSA COELHO
(ORG.)

**ACURCIO CASTELO DAVID
ANDERSON HENRIQUE SANTOS ARAUJO
BRUNO SETTON GONÇALVES
FABIANO SANTANA DOS SANTOS
RODRIGO PEREYRA DE SOUSA COELHO
(ORG.)**

ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS: POSSIBILIDADES E DESAFIOS PARA O DESENVOLVIMENTO LOCAL

**EDuneal**

Arapiraca/AL
2025



UNIVERSIDADE ESTADUAL DE ALAGOAS

Reitor: Odilon Máximo de Moraes

Vice-Reitor: Anderson de Almeida Barros

Diretor da Eduneal: Renildo Ribeiro-de-Siqueira

CONSELHO EDITORIAL DA EDUNEAL

Presidente: Renildo Ribeiro-de-Siqueira

Titulares

Professores:

José Lidemberg de Sousa Lopes

João Ferreira da Silva Neto

Luciano Henrique Gonçalves da Silva

Natan Messias de Almeida

Maria Francisca Oliveira Santos

Márcia Janaína Lima de Souza - Sistema de Bibliotecas (SIBI)

Suplentes

José Adelson Lopes Peixoto

Edel Guilherme Silva Pontes

Maryny Dyellen Barbosa Alves Brandão

Ariane Loudemila Silva de Albuquerque

Ahiranie Sales dos Santos Manzoní

Elisângela Dias de Carvalho Marques - Sistema de Bibliotecas (SIBI)



COORDENAÇÃO GERAL DO XIV ENCCULT

Dr. José Crisólogo de Sales Silva

COMITÊ CIENTÍFICO

Coordenadores do Grupo de Trabalho

Acurcio Castelo David

Anderson Henrique Santos Araujo

Bruno Setton Gonçalves

Fabiano Santana dos Santos

Rodrigo Pereyra de Sousa Coelho

Revisores Científicos

Anderson Henrique Santos Araujo

Fabiano Santana dos Santos

José Rodolfo Tenorio Lima

Luciano Mendes

Revisão ortográfica

JDMM Edições

Assistente de Editoração

Débora Gabrielle Rosa da Silva Pereira

Capa

JDMM Edições

Diagramação

JDMM Edições

Imagens da Capa

Freepik

Catálogo na Fonte

A144 Administração pública e de empresas : possibilidades e desafios para o desenvolvimento local / Acurcio Castelo David [...] et al. (Org.). – Arapiraca : Eduneal, 2025.
114 p. il.: color. (e-book).

Inclui bibliografia

ISBN: 978-65-6061-065-1.

DOI: <https://doi.org/10.48016/xivenccultgt6>

E-book: <https://eduneal.com.br/livros/admpdlocal>

1. Administração pública. 2. Economia. 3. Empresas – desenvolvimento local.
I. Agreste alagoano – Arapiraca – Alagoas. II. David, Acurcio Castelo, org. III. Araújo,
Anderson Henrique Santos, org. IV. Gonçalves, Bruno Setton, org. V. Santos, Fabiano
Santana, org. VI. Coelho, Rodrigo Pereyra de Sousa, org. VII. Encontro Científico Cultural.

CDU: 351.82

Elaborada por Fernanda Lins de Lima – CRB – 4/1717

Direitos desta edição reservados à

Eduneal- Editora da Universidade Estadual de Alagoas

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO.....6

PARTE I

Administração Pública: possibilidades e desafios para o desenvolvimento local

Capítulo 1

**O COEFICIENTE DE ESTABILIDADE DOS INVESTIMENTOS PÚBLICOS EM
CIÊNCIA, TECNOLOGIA E INOVAÇÃO PARA AS CAPITAIS BRASILEIRAS9**

Bruno Setton Gonçalves

Vivian Louise Godoi Laranjeira

Capítulo 2

**PARTICIPAÇÃO SOCIAL E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO: UMA ANÁLISE
DE QUATRO CONSELHOS MUNICIPAIS NO AGRESTE ALAGOANO 26**

Luis Felipe Oliveira do Carmo

Rodrigo Pereyra de Souza Coelho

Capítulo 3

**A PERCEPÇÃO DOS FREQUENTADORES SOBRE A QUALIDADE DO
SERVIÇO PÚBLICO: O CASO DO RESTAURANTE UNIVERSITÁRIO DA UFAL -
CAMPUS ARAPIRACA..... 48**

Viviane Rodrigues dos Anjos

Paulo Everton Mota Simões

Capítulo 4

**TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO NA GESTÃO EDUCACIONAL: UM ESTUDO
DE CASO DO SAGEAL NA ESCOLA ESTADUAL WATSON CLEMENTINO
DE GUSMÃO SILVA, EM DELMIRO GOUVEIA/AL 70**

Maria Roseane de Souza Monteiro

Fabiano Santana dos Santos

Raine de Souza Rodrigues



PARTE II

Administração de Empresas: possibilidades e desafios para o desenvolvimento local

Capítulo 5

A CONTABILIDADE COMO FERRAMENTA PARA POTENCIALIZAÇÃO ECONÔMICA DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DE LIDERANÇA FEMININA..... 87

Girlane da Silva Lima

Jaqueline da Silva Lima

Capítulo 6

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO FERRAMENTA DE GESTÃO PARA AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS 98

Gustavo Vinícius Ferreira da Silva

Nash Stonny Cordeiro Wanderley

SOBRE OS AUTORES.....113



APRESENTAÇÃO

No cenário contemporâneo, tanto a administração pública quanto a administração de empresas desempenham papéis cruciais no desenvolvimento local, especialmente em contextos socioeconômicos desafiadores. Este livro é uma coletânea que explora uma variedade de temas relevantes e interdisciplinares, proporcionando uma visão abrangente sobre como diferentes práticas e estratégias podem contribuir para o crescimento sustentável e inclusivo em várias regiões do Brasil, com um foco especial nas localidades do agreste alagoano e na cidade de Arapiraca-AL.

Este livro aborda os desafios e oportunidades na administração pública, destacando a importância de políticas eficazes e da participação cidadã para promover o desenvolvimento local.

No texto **O coeficiente de estabilidade dos investimentos públicos em ciência, tecnologia e inovação para as capitais brasileiras**, os autores examinam a consistência e o impacto dos investimentos governamentais em ciência e tecnologia, essenciais para a inovação e o progresso econômico das capitais brasileiras. Já em **Participação social e desenvolvimento econômico: uma análise de quatro conselhos municipais no agreste alagoano** é analisado como a participação ativa da sociedade em conselhos municipais pode influenciar positivamente o desenvolvimento econômico e social, promovendo uma gestão mais democrática e eficaz. O terceiro capítulo, **A percepção dos frequentadores sobre a qualidade do serviço público: o caso do Restaurante Universitário da UFAL - Campus Arapiraca**, parte das percepções dos usuários deste restaurante para avaliar a qualidade dos serviços prestados no restaurante universitário, oferecendo *insights* valiosos para melhorias contínuas. E fechando a seção que se refere à administração pública, temos **Tecnologia da informação na gestão educacional: um estudo de caso do SAGEAL na**



Escola Estadual Watson Clementino de Gusmão Silva, em Delmiro Gouveia-AL que explora como o uso de tecnologias da informação pode transformar a gestão educacional, tornando-a mais eficiente e acessível.

Já no que diz respeito as contribuições derivadas da administração de empresas, discutindo como estratégias empresariais bem-sucedidas podem impulsionar o desenvolvimento local. O capítulo **A contabilidade como ferramenta para potencialização econômica de micro e pequenas empresas de liderança feminina** destaca a importância da contabilidade na gestão financeira e no fortalecimento econômico de pequenas empresas lideradas por mulheres, promovendo a equidade de gênero e o empreendedorismo. O texto seguinte, **Planejamento estratégico como ferramenta de gestão para as micro e pequenas empresas**, explora como o planejamento estratégico pode servir de alicerce para a sustentabilidade e crescimento dessas empresas, essencial para a vitalidade econômica local.

Cada capítulo deste livro oferece uma análise detalhada e prática das questões enfrentadas pelos *policymakers* sejam eles do setor público ou privado, fornecendo estratégias e soluções que podem ser adaptadas e implementadas em diversas realidades. Com isso, esperamos contribuir para o debate e a prática de um desenvolvimento local mais eficaz e inclusivo, promovendo uma troca de conhecimentos e experiências através da sinergia entre políticas públicas e iniciativas privadas no desenvolvimento local.

Os organizadores





PARTE I

Administração Pública:
possibilidades e desafios para o
desenvolvimento local

O COEFICIENTE DE ESTABILIDADE DOS INVESTIMENTOS PÚBLICOS EM CIÊNCIA, TECNOLOGIA E INOVAÇÃO PARA AS CAPITAIS BRASILEIRAS¹

Bruno Setton Gonçalves ⁽¹⁾

Vivian Louise Godoi Laranjeira ⁽²⁾

⁽¹⁾ ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3866-1870>; Universidade Federal de Alagoas /Professor Associado, Coordenador e pesquisador do Laboratório de Administração Pública Aplicada (LAPA), BRASIL. E-mail: bruno.setton@arapiraca.ufal.br

⁽²⁾ ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-5388-648X>; Universidade Federal de Alagoas/Graduada em Administração Pública, Bolsista PIBIC, BRASIL. E-mail: viviangodoilaranjeira@gmail.com



INTRODUÇÃO

O Estado moderno procura articular e promover as atividades científicas e tecnológicas relacionadas à promoção da inovação. No Brasil, as questões referentes à distribuição territorial das ações de Ciência, Tecnologia e Inovação (CT&I) em nível subnacional são pouco exploradas. A insuficiência de dados estatísticos sobre as atividades de CT&I em escala municipal contribui para a baixa produção acadêmica sobre o tema (Fagundes, Cavalcantie Ramacciotti, 2005).

No entanto, a necessidade de desenvolvimento socioeconômico tem estimulado os governos subnacionais a incluírem em suas agendas institucionais, a construção de atos normativos que garantam solidez jurídica aos atores do ecossistema de inovação. O desenvolvimento, seguido da CT&I são

1 DOI: <https://doi.org/10.48016/xivenccultgt6cap1>

pilares das soluções inovadoras para as demandas sociais (Simões Santos, Teles e Winter, 2023).

Nessa perspectiva, o presente estudo pretende analisar de que forma as capitais brasileiras vêm se posicionando quanto à alocação e à execução de recursos para o fomento e a indução das políticas de CT&I, durante o período de 2015 a 2022.

Para tal, será utilizado um índice do coeficiente de estabilidade dos investimentos públicos municipais, que permitirá identificar quais capitais apresentam uma maior uniformidade e maior volume de investimentos para a política de CT&I.

Além desta introdução, o capítulo possui mais quatro seções: um referencial teórico abordando o papel das atividades de CT&I no processo de desenvolvimento subnacional, uma apresentação dos procedimentos metodológicos, bem como a base de dados, a análise da discussão dos resultados e as considerações finais à guisa de conclusão.

AS ATIVIDADES DE CT&I NOS GOVERNOS SUBNACIONAIS

A política de Ciência, Tecnologia e Inovação (CT&I) é um instrumento que propicia o fomento à inovação e que, para dar resultados, depende de ações públicas que estimulem o ecossistema de inovação local.

Dentro desse conjunto de iniciativas da Administração Pública, as que são implementadas pelos governos federal e estadual já são amplamente conhecidas e debatidas no estado da arte, entretanto, quando se remete às ações implementadas e executadas pelos governos subnacionais no tocante ao fomento, à inovação e a literatura têm negligenciado a discussão (Simões Santos, Teles e Winter, 2023).

Dois instrumentos são importantes para a compreensão da dinâmica municipal como uma esfera capaz de fomentar a inovação; a primeira delas é a capacidade orçamentária dos governos locais em alocar e executar dispêndios públicos na função de CT&I, a segunda diz respeito a existência de um arcabouço institucional legal que normatize as ações de fomento.

Esse instrumento é a Lei Municipal de Inovação (LMI) (Gonçalves, Santana e Rapini, 2019) e (Simões Santos, Teles e Winter 2023).



No Brasil, o marco legal foi instituído pela Lei de Inovação, Lei n. 10.973/2004, e aperfeiçoado pela Lei n.13.243/2016, logo, esse arcabouço legislativo propiciou o estabelecimento do Sistema Nacional de Inovação (SNI), que é formado por aquilo que Leydesdorff e Meyer (2006) definiram como Triple Helix, a cooperação entre Estado, Universidades e Empresas (Brasil, 2004).

A Lei de Inovação, no seu artigo 19, inciso 2º, cataloga os instrumentos de fomento a inovação, sendo eles: subvenção econômica, financiamento, participação societária, bônus tecnológico, encomenda tecnológica, incentivos fiscais, concessões de bolsas, uso do poder de compra do Estado, fundos de investimentos, fundos de participação, títulos financeiros incentivados ou não e Investimento em Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) (Brasil, 2024).

Para Simões Santos, Teles e Winter (2023), as ações de incentivo à inovação nos governos subnacionais poderão ser estimuladas por meio do estabelecimento de Atos Municipais de Inovação (AMI), sendo estes formados por leis ou decretos que tenham como base o atendimento aos interesses públicos, objetivando direcionar os esforços e os investimentos para atender às necessidades específicas.

Segundo ainda os autores citados, na perspectiva da atuação pública, o SNI não deverá ficar restrito somente à proteção da Propriedade Intelectual ou financiamento de P&D, sendo importante a implementação de ações que identifiquem as falhas no sistema e que atuem para solucioná-las.

Uma política de inovação eficaz, que busca enfrentar os desafios de uma sociedade moderna e a transformação da economia do conhecimento, não pode depender apenas da intervenção clássica centrada em uma pá da hélice, ela exige um alto grau de coordenação entre todos os grupos de atores que compõem o sistema local de inovação (SLI), incluindo atores não governamentais (Kuhlmann; Rip, 2018).

O processo de formulação da política de inovação exige que os policy makers se instrumentalizem com os conhecimentos e casos práticos, e envolvam os atores atingidos pela política. À medida que a compreensão do processo inovativo e seu papel no desenvolvimento social e econômico avançam, a necessidade de novos e mais eficientes instrumentos de políticas públicas de fomento à inovação, tornaram-se indispensáveis (Edler; Fagerberg, 2017).



MATERIAIS E MÉTODOS

Nesta seção, serão expostos o método e a base de dados utilizados para a construção do índice que permite avaliar o coeficiente de estabilidade dos investimentos públicos das capitais brasileiras em CT&I, no período de 2015 a 2022.

Vale ressaltar que o recorte temporal está condicionado à disponibilidade da base de dados contábeis e fiscais dos entes federativos, o Finanças do Brasil (FINBRA).

Modelo

Serão adotadas técnicas de estatística descritiva como ferramenta analítica para a construção de um mapa local do grau de estabilidade dos investimentos públicos em CT&I entre as capitais brasileiras.

O coeficiente de estabilidade busca identificar qual cidade, dentro do grupo de cada região, apresenta uma maior uniformidade na distribuição dos investimentos públicos em CT&I. O coeficiente é calculado da seguinte forma:

$$CE = \left[\frac{S}{\bar{X}} \right]^{-1}$$

Onde: CE é o coeficiente de estabilidade; o **S** representa o desvio padrão da amostra e o **X** a média da amostra.

Nesse caso, quanto maior for o coeficiente de estabilidade da cidade, menor será a dispersão dos valores gastos em CT&I, em torno da média. (Martins e Domingues, 2011; Wooldridge, 2014).

Base de dados e descrição da variável

Como dispêndio público municipal em C&T, serão consideradas a execução orçamentária na função de CT&I, O levantamento dos recursos aplicados em C&T pelas capitais é feito diretamente da base de dados do FINBRA, localizada no Sistema de Informação Contábeis e Fiscais do Setor Público Brasileiro (SINCONFI) do Tesouro Nacional.

O FINBRA é formado pelas informações contábeis, orçamentárias e financeiras enviadas pelos entes da federação, inclusive os governos subnacionais,



ao Tesouro Nacional, em atendimento ao art. 51 da Lei 101/2000, Lei de Responsabilidade Fiscal.

Para efeitos metodológicos, foram utilizados os Demonstrativos da Execução das Despesas por Função/Subfunção e despesas liquidadas até o 6º bimestre (em milhões de R\$ correntes).

A série dos dispêndios foi deflacionada pelo IGP-M tendo 2022 como ano base.

A metodologia utilizada se baseia em dois cortes: O primeiro diz respeito ao corte institucional, no qual se enquadram, as entidades típicas de CT&I, isto é, as instituições que têm a CT&I como atividade-fim. Conforme demonstra o Quadro 1:

Quadro 1 - Entidades selecionadas

Instituições/Órgãos/Entidades	Atividade-fim
Secretarias Municipais de C&T e Institutos de Pesquisa	CT&I
Fundações de Amparo à Pesquisa ou assemelhadas	CT&I
Demais institutos de pesquisa das áreas	CT&I

Fonte: Elaborado pelos autores em 2024.

Nestas unidades, são excluídos os gastos referentes ao pagamento de juros e amortizações das dívidas, bem como as despesas previdenciárias com inativos e pensionistas.

O segundo corte, é o chamado corte funcional, baseado na Classificação Funcional, conforme Manual Técnico de Orçamento - MTO, da Secretaria de Orçamento Federal (SOF) do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG).

Por meio desse corte, são selecionados todos os projetos e atividades classificados na Função Ciência e Tecnologia (19), ou em uma das suas subfunções: Desenvolvimento Científico (571), Desenvolvimento Tecnológico e Engenharia (572) e Difusão do Conhecimento Científico e Tecnológico (573).

A subfunção é uma partição da função³ e visa agregar um subconjunto de despesas, ao apontar a natureza básica das ações que se aglutinam em torno das funções. Existe a possibilidade de matricialidade na vinculação entre função e



subfunção, ou seja, é possível combinar qualquer função com qualquer subfunção. Desde que a função típica ou principal do órgão seja respeitada.

Assim, a programação de um órgão, via de regra, será classificada em uma única função, ao passo que a subfunção será escolhida conforme a especificidade de cada ação (Brasil, 2024). Vale ressaltar que, por não estarem disponibilizados os acordos de cooperação técnica entre o MCTIC e as Secretarias Municipais de Ciência e Tecnologia e/ou Fundações de Amparo à Pesquisa, não estão contabilizados.

No entanto, é preciso destacar que a incorporação desses valores permitiria uma melhor aproximação das informações sobre dispêndios em ciência e tecnologia nas capitais.

Com a escolha dos dados apresentados, assume-se que a realidade é um todo complexo e o modelo, ao incluir apenas as variáveis de dispêndio público para representá-la (buscando descrever, explicar ou prever algo), é limitado, ao deixar de fora muitas variáveis potencialmente importantes para estabelecer os padrões de comportamento. Todavia, essa limitação foi minorada por meio da escolha das variáveis entendidas como as mais relevantes para o alcance do objetivo geral desta pesquisa.

RESULTADOS E DISCUSSÕES

Esta seção apresenta os resultados da análise do coeficiente de estabilidade dos investimentos em ciência e tecnologia e inovação (CT&I). Inicialmente são discutidos os resultados para as grandes regiões brasileiras. Em seguida, são avaliados os resultados para as capitais.

Os dispêndios de CT&I das capitais por Subfunção

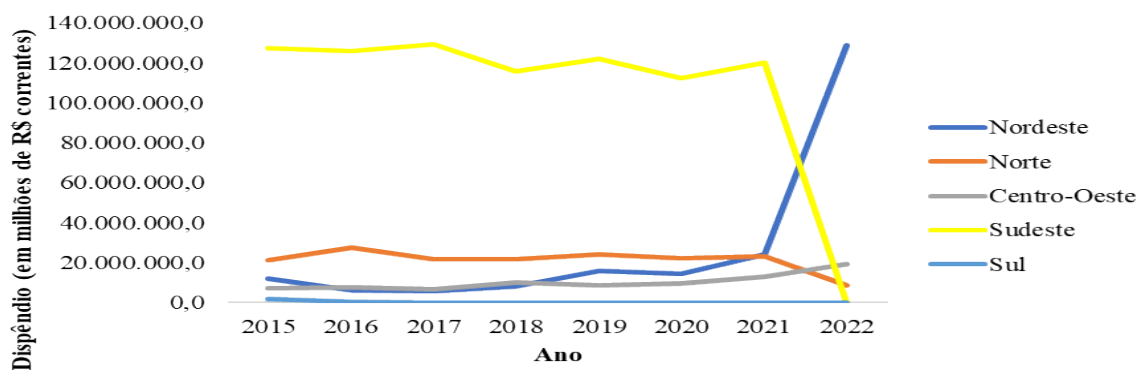
Os dados de dispêndio em CT&I mostram uma concentração da execução dos dispêndios das capitais. As capitais da região Sudeste apresentaram um maior nível de execução, como apresentado na Figura 1. Entretanto, é preciso observar que o volume de gastos orçamentários apresentados nesta mesma figura, refere-se a três subfunções orçamentárias específicas; Desenvolvimento Científico, Desenvolvimento Tecnológico e Engenharia e Difusão do Conhecimento Científico e Tecnológico.



No entanto, muitas capitais acabam concentrando sua execução do orçamento destinado a CT&I na subfunção de Tecnologia da Informação, que pertence à função Administração, e que acaba não representando um dispêndio com a atividade fim de ação em CT&I, não sendo assim considerada na base de dados da pesquisa.

Figura 1 – Brasil, Dispêndios Públicos em Ciência e Tecnologia das capitais, por região, 2015-2022 (em R\$ milhões)

Figura 1: Brasil - Dispêndios Públicos em Ciência e Tecnologia, das capitais por região, 2015-2022 (em R\$ milhões)



Fonte: Finanças do Brasil (FINBRA) (2023).

Essa característica na execução dos recursos orçamentários observada na base do FINBRA para muitas das capitais brasileiras, faz com que as capitais do Sul, por exemplo, apresentem um baixo desempenho no que se refere a execução orçamentária nas subfunções que representam as atividades finalísticas de CT&I. No caso da região Sul, apenas Porto Alegre, com dispêndios nas três subfunções de CT&I, e Florianópolis, com gastos em Difusão do Conhecimento Científico e Tecnológico, nos anos de 2015 e 2016, apresentam dispêndios executados em ações finalísticas de CT&I, conforme demonstra o Quadro 2.



Quadro 2 - Execução Orçamentária¹ de Florianópolis e Porto Alegre na função em CT&I (R\$ 1,00)

Município	Ano	Função CT&I			
		Subfunção			
		Desenvolvimento Científico	Desenvolvimento Tecnológico e Engenharia	Difusão do Conhecimento Científico e Tecnológico	Tecnologia da Informação
Florianópolis	2015	-	-	1.543.002,69	-
	2016	-	-	38.000,00	-
Porto Alegre	2015	-	262.116,09	122.000,00	-
	2016	207.083,98	42.000,00	1.740,00	-

Fonte: Finanças do Brasil (FINBRA) (2023).

(1) Despesas liquidadas até o 6º bimestre.

A cidade de São Paulo também é um exemplo deste cenário, a Capital concentra 100% da sua execução orçamentária em Tecnologia da Informação, conforme demonstrado no Quadro 3.

Quadro 3 - Execução Orçamentária² da cidade de São Paulo na função de CT&I (R\$ 1,00)

Município	Ano	Função CT&I			
		Subfunção			
		Desenvolvimento Científico	Desenvolvimento Tecnológico e Engenharia	Difusão do Conhecimento Científico e Tecnológico	Tecnologia da Informação
São Paulo	2015	-	-	-	89.721.954,33
	2016	-	-	-	130.405.975,63
	2017	-	-	-	95.214.578,11
	2018	-	-	-	106.522.649,56
	2019	-	-	-	110.180.160,14
	2020	-	-	-	129.440.927,03
	2021	-	-	-	119.556.586,04
	2022	-	-	-	151.633.639,64

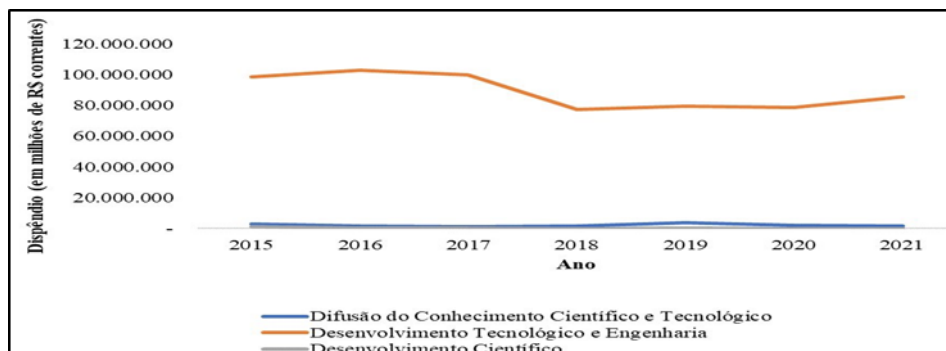
Fonte: Finanças do Brasil (FINBRA) (2023).

(2) Despesas liquidadas até o 6º bimestre



Outro dado que chama a atenção é a concentração da execução orçamentária das capitais na subfunção Desenvolvimento Tecnológico e Engenharia, representando 97% do total dos investimentos na função CT&I no período de 2015 a 2022, conforme a Figura 2.

Figura 2 - Dispendio das capitais brasileiras e CT&I por subfunção, 2015-2022 (em R\$ milhões)



Fonte: Finanças do Brasil (FINBRA) (2023).

Em geral, essa subfunção está associada a despesas como: Concessão de Empréstimos e Financiamentos, Subvenções Econômicas, Contribuições, Auxílio Financeiro a Pesquisadores, Auxílio Financeiro a Estudantes, Constituição ou Aumento de Capital de Empresas, Outros Serviços de Terceiros - Pessoa Jurídica.

A título de referência, tem-se o detalhamento dos gastos com Desenvolvimento tecnológico e engenharia do Governo Federal para o ano de 2023 (Tabela 1), uma vez que este nível de detalhamento por natureza da despesa dos governos subnacionais selecionados demandaria uma consulta individualizada.

Tabela 1 - Brasil, Detalhamento dos gastos com Desenvolvimento Tecnológico e Engenharia do Governo Federal em 2023 (R\$ 1,00)

ELEMENTO DE DESPESA	VALOR EXECUTADO	PERCENTUAL (%)
Concessão de Empréstimos e Financiamentos	R\$ 4.979.080.025,00	66.89
Contribuições	R\$ 1.319.065.492,06	17.72
Subvenções econômicas	R\$ 738.556.775,91	9.92
Auxílio Financeiro a Pesquisadores	R\$ 201.520.996,91	2.71
Auxílio Financeiro a Estudantes	R\$ 80.421.189,97	1.08
Outros	R\$ 124.781.786,61	1.68%
Total	R\$ 7.443.426.266,46	100,00%

Fonte: Portal da Transparência, Controladoria Geral da União. Disponível em: <https://portaldatransparencia.gov.br/funcoes/19-ciencia-e-tecnologia?ano=2023>, Acessado em: 31/01/2024.



É possível perceber que mais de 60% da despesa na subfunção Desenvolvimento Tecnológico e Engenharia estão alocadas na Concessão de Empréstimos e Financiamentos para empresas de perfil tecnológico e inovador.

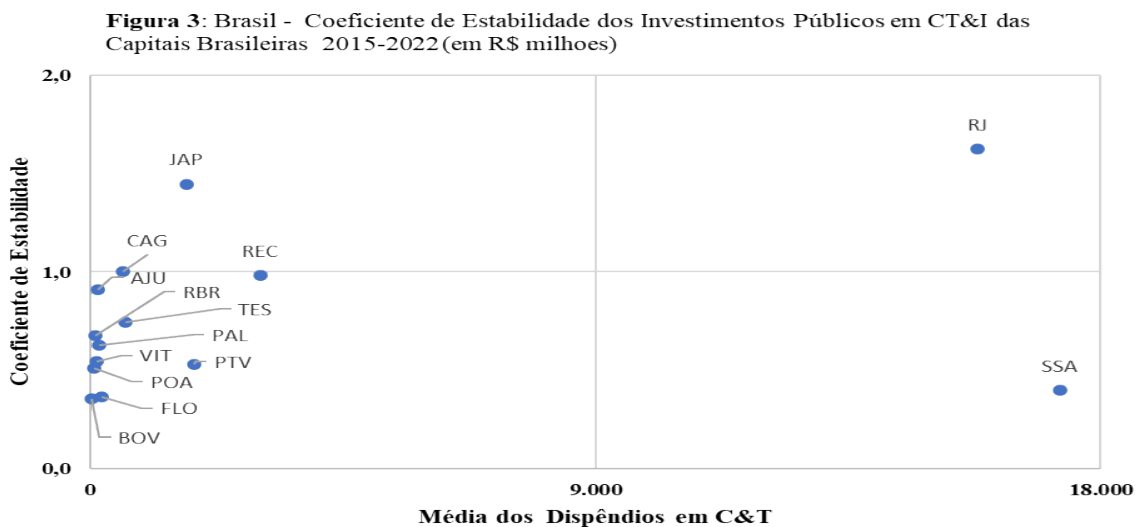
Esta pesquisa, a princípio, está assumindo que este padrão pode ser extrapolado às capitais brasileiras.

COEFICIENTE DE ESTABILIDADE DOS DISPÊNDIOS DE CT&I DAS CAPITAIS

No geral, o comportamento médio das capitais brasileiras está bem próximo, com sua maioria apresentando um baixo CE e uma baixa média de dispêndios em CT&I.

A Figura 3 busca classificar as capitais quanto às suas capacidades de investimentos públicos dos governos municipais em CT&I e seus CE, ou seja, o quanto esses valores variam em torno da média durante a série histórica apresentada (2015 a 2022), portanto dois ciclos políticos.

Figura 3 – Brasil, Coeficiente de estabilidade dos investimentos públicos em CT&I das capitais brasileira, 2015-2022 (em R\$ milhões)



Fonte: Elaboração dos autores.

Nota: Nem todas as capitais estarão representadas graficamente devido aos outliers existentes.

Legenda: Aracaju (AJU); BOV (Boa Vista); CAG (Campo Grande); FLO (Florianópolis); João Pessoa (JAP); Porto Velho (PTV); Porto Alegre (POA); Palmas (PAL); Rio Branco (RBR); Recife (REC); Rio de Janeiro (RJ); Salvador (SSA); Teresina (TES).



Esta classificação em grupos está representada na Figura 3 por cada um de seus quadrantes. O quadrante I representa o grupo das capitais com alto coeficiente de estabilidade (acima de 1,0) e alta participação no nível de investimentos, acima da média apresentada.

Neste grupo estão as cidades do Rio de Janeiro, Belém (outlier, com um CE de 2,5 e uma média de investimentos de R\$ 19.329.000,00), Goiânia (outlier, com um CE de 2,5 e uma média de investimentos de R\$ 9.437.000,00) e Belo Horizonte (outlier, com um CE de 2,5 e uma média de investimentos de R\$ 90.719.000,00).

Vale ressaltar que a cidade de São Paulo não aparece na amostra, pois, concentra 100% da sua execução orçamentária em Tecnologia da Informação, conforme demonstrado no Quadro 2 e, portanto, está fora do recorte metodológico adotado para esta pesquisa, conforme detalhado na subseção 3.2.

O quadrante II, representa o grupo das capitais que possuem alto coeficiente de estabilidade (acima de 1,0), porém estão abaixo da média do nível de investimentos das capitais. Nesse grupo destaca-se a cidade de João Pessoa, e Fortaleza (outlier, com um CE de 2,9 e uma média de investimentos de R\$ 4.152.000,00)

No quadrante III, estão localizadas as cidades com menor estabilidade nos investimentos em CT&I e menor participação no nível de gastos. Aqui concentra-se a maioria das capitais brasileiras, localizadas nas regiões Norte e Nordeste.

No quadrante IV, encontram-se as capitais com baixo coeficiente de estabilidade, abaixo da média (1,0), porém, com alta participação no nível de investimentos, acima da média de R\$ 9.000.000,00 (nove milhões) é caso da cidade de Salvador, o que demonstra que o governo municipal tem uma alta execução orçamentária na política pública de CT&I, porém, esses valores oscilam bastante durante o período analisado.

No caso específico de Salvador, sua execução está 100% concentrada em apenas dois anos da série, 2021 e 2022.

Diante do exposto, é possível classificar as capitais em quatro grupos distintos quanto ao coeficiente de estabilidade e o volume dos investimentos. O Quadro 3 mostra essa estratificação.



Quadro 3 - Classificação das capitais por grau de estabilidade e volume dos investimentos

Grupo (Quadrante)	Investimentos	CE	Estados
A (Q.I)	Alto	Alto	RJ, BH, BE, GOI
B (Q.II)	Baixo	Alto	JAP, FOR, REC ¹ , CAG ²
C (Q.III)	Baixo	Baixo	AJU, TES, PAL, RBR, PTV, BOA, VIT, FLO, POA
D (Q.IV)	Alto	Baixo	SSA

Fonte: Elaborado pelos autores.

Notas 1 e 2: Recife e Campo Grande apresentam CE exatamente dentro da média (1,0) por questões metodológicas elas serão classificadas no Quadrante II, portanto pertencentes ao grupo B.

O grupo A possui a melhor relação entre a estabilidade dos investimentos e o volume de gastos. Ou seja, essas cidades possuem níveis de gastos superiores à média nacional, mantendo um grau de estabilidade durante toda a série estudada.

O grupo B, apesar de apresentar alta estabilidade dos investimentos entre 2015-2022, apresenta volume de gastos abaixo da média nacional.

Já o grupo C representa a pior situação, que é aquela onde as cidades, além de possuírem um volume de gastos em CT&I abaixo da média nacional, ainda assim, demonstram instabilidade desses gastos durante o período analisado.

O grupo D, apesar de possuir cidades que se enquadram no perfil de níveis de investimento superiores à média nacional, apresenta coeficientes de estabilidade abaixo da média nacional (1,0).

Algumas ressalvas merecem ser feitas, como: Maceió, São Luiz e Natal, Manaus, Macapá, Brasília, Cuiabá e Curitiba, aparecem no FINBRA com valores zerados para a execução orçamentária nas subfunções e por isso não aparecem no estudo.

Outra observação importante é quanto à classificação de Florianópolis e Porto Alegre no grupo C, ambas só aparecem na base de dados com execução da despesa em CT&I nos anos iniciais da série (2015 e 2016), o que joga seus CE e média de investimento para baixo da média das capitais.



AS POLÍTICAS LOCAIS DE CT&I

Nesta subseção será apresentada ao menos uma capital representando os grupos e suas estruturas institucionais. Representando o Grupo A, a capital carioca apresenta a seguinte estrutura:

Rio de Janeiro

A condução da política municipal de CT&I fica a cargo da Secretaria Municipal de Desenvolvimento Econômico, Inovação e Simplificação – SMDEIS, responsável pela execução dos programas Sandbox Rio e Programadores Cariocas.

A política pública do município do Rio de Janeiro está suportada pela lei nº6788 de 28 de outubro de 2020, que dispõe sobre sistemas, mecanismos e incentivos às atividades científicas, tecnológicas, inovativas e da economia criativa, além do decreto Rio n.º 52.448/2023 onde estão, estabelecidas as regras para o ciclo 2023-2024.

Das capitais que se encontram no Grupo B, três importantes cidades da região Nordeste se destacam, apesar de um nível de investimentos em CT&I abaixo da média do conjunto das capitais, conseguem manter um nível de estabilidade desses dispêndios ao longo do período. A exemplo da capital cearense.

Fortaleza

Conta com a Fundação de Ciência, Tecnologia e Inovação de Fortaleza – CITINOVA, como seu principal órgão executor da política municipal de CT&I, responsável pelo programa InovaFor, voltado para startups.

Toda política de CT&I de Fortaleza está amparada no marco regulatório, constituído pela Lei Nº11.382/2023 (Institui a Política de Inovação e Desenvolvimento Tecnológico do Município de Fortaleza) e pela Lei n.º11.372/2023, onde o Chefe do Executivo municipal autoriza a abrir ao orçamento fiscal do Município, em favor da CITINOVA crédito adicional especial no valor de R\$ 6.000.000,00 (seis milhões).

As capitais que compõem o Grupo C, apesar de configurarem a pior situação identificada quanto ao nível de investimento e seu coeficiente de estabili-



dade, algumas cidades apresentam uma estrutura institucional formada para a condução da política municipal de CT&I, é o caso da capital sergipana.

Aracaju

A Secretaria Municipal de Desenvolvimento Econômico e Inovação - SEMDE é a responsável pela condução da política pública de CT&I, através da coordenação e execução do programa Aracaju Humana, Inteligente e Criativa avança, que tem como um dos seus projetos, o Aracaju na Palma da Mão, que vai permitir a participação dos cidadãos na gestão por meio das tecnologias de informação e comunicação, tanto como demandantes de serviços, como também, contribuindo com sugestões e críticas.

O marco regulatório fica a cargo da Lei Complementar Nº 183, de 22 de dezembro de 2022, que concede incentivos fiscais concernentes à redução da alíquota do ISSON, às empresas de tecnologia e inovação, tendo por fim estimular a economia criativa.

O grupo D é formado por cidades que, apesar de possuir níveis de investimento superiores à média nacional, tais investimentos são inconstantes, variando muito em torno da média durante o período analisado, Salvador é um exemplo.

Salvador

Na capital baiana a condução da política de fomento a CT&I fica a cargo da Secretaria Municipal de Inovação e Tecnologia, responsável pela execução de coordenação de projetos como: Nuvem Urbana e o Centro de Inteligência Municipal. O marco regulatório fica a cargo da Lei municipal de nº 2.077, de 29 de dezembro de 2023, que criou a agência de inovação e sustentabilidade S/A.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Na perspectiva que os investimentos em CT&I contribuem para o aumento da competitividade de países e regiões e, logo, para o crescimento econômico, conforme apontado pela literatura abordada, é de se esperar que os governos subnacionais desempenhem o papel de fomento e indução do comportamento, estratégias e decisões empresariais relativas à inovação.



Partindo dos resultados apresentados, através da execução orçamentária das vinte e sete capitais brasileiras na função de C&T e suas respectivas subfunções, seguem nesta seção algumas considerações finais à guisa de conclusão.

A primeira consideração a ser apontada diz respeito à concentração geográfica de investimentos e à existência de uma assimetria inter-regional, onde, aplicando o coeficiente de estabilidade para as capitais, é possível perceber características diferentes em cada região.

No nordeste, a cidade de Salvador é única que apresenta um nível de dispêndio superior à média de conjunto das demais capitais nordestinas, apesar de um baixo coeficiente de estabilidade dessa execução dos gastos públicos.

Já no Sudeste, o destaque fica por conta da cidade do Rio de Janeiro que, além do alto nível de dispêndio executado, ainda possui um alto coeficiente de estabilidade, demonstrando que há uma tendência de continuidade na execução da política pública.

Um dado que merece destaque é a concentração de investimentos na subfunção Desenvolvimento Tecnológico e Engenharia, apresentando 97% da execução orçamentária, que se refere a despesas como: concessão de empréstimos e financiamentos, subvenções econômicas, entre outros.

Outra constatação é que capitais importantes, como São Paulo, executam 100% (no período analisado) do seu orçamento na subfunção Tecnologia da Informação, o que não retrata uma ação direta ao fomento e promoção da CT&I.

A partir dos estudos presentes, foi possível localizar as capitais com maior coeficiente de estabilidade, de investimentos, e as diferentes características entre as capitais brasileiras. Rio de Janeiro, Belém, Goiânia e Belo Horizonte apresentam alto coeficiente de estabilidade, assim como uma alta média de investimentos, que refletem uma maior estrutura na garantia do fomento às ações CT&I, fortalecendo assim seus Sistemas Locais de Inovação.

No norte e nordeste, a maioria das capitais apresenta baixo nível de estabilidade dos investimentos, muitas das capitais dessas regiões não possuem legislação efetiva para o fomento de CT&I, além da instabilidade da execução orçamentária, resultado do baixo investimento em ações eficazes e atuação insuficiente para o desenvolvimento de uma economia mais dinâmica e inovadora.



A pesquisa possui uma limitação que merece ser tratada em trabalhos futuros, um dos objetivos específicos da pesquisa era com base no mapeamento dos programas voltados a execução da política de CT&I nos orçamentos municipais, propor uma taxonomia para o conjunto de programas identificados, conforme seus objetivos.

Para o alcance desse objetivo específico foi enviado questionário para as secretarias das capitais cuja atividade fim fosse a execução da política pública de CT&I, buscando melhor compreensão acerca da política pública executada, no entanto, até a data limite deste deadline não foram obtidas as respostas.

REFERÊNCIAS

ARACAJU. **Lei Complementar nº 183, de 14 de dezembro de 2022**. Dispõe sobre a Política Municipal de Inovação e dá outras providências. Diário Oficial do Município, Aracaju, p. 1, 14 dez. 2022.

BRASIL, **Portal da Transparência, Controladoria Geral da União**. Disponível em: <https://portaldatransparencia.gov.br/funcoes/19-ciencia-e-tecnologia?ano=2023>, Acesso em: 31 jan, 2024.

BRASIL, Tesouro Nacional. Sistema de Informação Contábeis e Fiscais do Setor Público Brasileiro (SINCONFI), **Finanças do Brasil (FINBRA)**. Disponível em: Siconfi - Secretaria do Tesouro Nacional (STN) - Versão: 2.0 RREO. Acesso em: 05 fev, 2024

BRASIL. **Lei nº 10.973, de 2 de dezembro de 2004**. Dispõe sobre incentivos à inovação e à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo e dá outras providências. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, ano 141, n. 233, p. 1-6, 3 dez. 2004.

EDLER, J.; FAGERBERG, J. Innovation policy: what, why, and how. 2017. 2-23. **Oxford Review of Economic Policy** 33 (1).

FAGUNDES, M.E.M, CAVALCANTE, L.R.M.T, RAMACCIOTTI, R.E.L. Distribuição regional dos fluxos de recursos federais para ciência e tecnologia. **Parcerias Estratégicas**. v.21.. 2005.

FORTALEZA. **Lei nº 11.382, de 30 de agosto de 2023**. Institui a Política de Inovação e Desenvolvimento Tecnológico do Município de Fortaleza – Programa InovaFor e dá outras providências. Diário Oficial do Município, Fortaleza, n. 17.653, p. 1-5, 31 ago. 2023. FORTALEZA. **Lei nº 11.372, de 27 de junho de 2023**. Autoriza o Poder Executivo a abrir crédito adicional especial para criação da



ação Implementação e Desenvolvimento de Ações de Pesquisa, Inovação, Educação Bilíngue e Inclusão Tecnológica na Fundação de Ciência, Tecnologia e Inovação de Fortaleza, no valor de R\$ 6.000.000,00 (seis milhões de reais). Diário Oficial do Município, Fortaleza, p. 1-3, 27 jun. 2023.

GONÇALVES, Bruno Setton, SANTANA José Ricardo de, RAPIN, Márcia Siqueira. O coeficiente de estabilidade dos investimentos públicos em ciência, tecnologia e inovação para os estados brasileiros. **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional (G&DR)**. V. 15, N. 7, Edição Especial, 2019. Taubaté, SP, Brasil. ISSN: 1809-239X.

KUHLMANN, Stefan e RIP, Arie. Next-Generation Innovation Policy and Grand Challenges. **Science and Public Policy**. 2018. Volume 45, Issue 4, Pages 448–454, <https://doi.org/10.1093/scipol/scy011>.

LEYDESDORFF, Loet e MEYER, Martin. Triple Helix indicators of knowledge-based innovation systems Introduction to the special issue. **Research Policy**. 2006. v.35, p.1441–1449. Disponível em: www.sciencedirect.com.br, Acessado em: 12 de abril de 2016.

MARTINS, Gilberto de Andrade e DOMINGUES, Osmar. **Estatística Geral e Aplicada**. 2011. 4ª Edição, Revisada e Ampliada. Editora: Atlas, São Paulo.

SIMÕES SANTOS, V.; TELES, E. O.; WINTER, E. Desenvolvimento, Ciência, Tecnologia e Inovação: Proposição de Indicadores Aderentes aos Municípios Brasileiros. **P2P & INOVAÇÃO**. v. 9, n. 2, p. 243–255, 2023. DOI: 10.21721/p2p.2023v9n2.p243-255.

WOOLDRIDGE, Jeffrey M. **Introdução a Econometria: uma abordagem moderna**. 2014. Tradução da 4ª edição Norte-Americana. São Paulo: Cengage Learning.



PARTICIPAÇÃO SOCIAL E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO: UMA ANÁLISE DE QUATRO CONSELHOS MUNICIPAIS NO AGRESTE ALAGOANO²

Luis Felipe Oliveira do Carmo ⁽¹⁾

Rodrigo Pereyra de Sousa Coelho ⁽²⁾

⁽¹⁾ ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-5299-915X>; Universidade Federal de Alagoas, BRASIL, bacharel em Administração Pública. E-mail: felipe.smdetur@gmail.com.

⁽²⁾ ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6454-7924>; Universidade Federal de Alagoas, docente na graduação em Administração Pública – UFAL – Campus de Arapiraca. E-mail: rodrigo.coelho@arapiraca.ufal.br.



INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, a participação social tem sido um tema bastante discutido, especialmente no Brasil pós-regime ditatorial. Para Dallari et al. (1996), a participação popular pode ser definida como o estado de realização das necessidades de um coletivo social ou de um indivíduo, através do qual há participação direta nos processos, decisões e na elaboração das políticas públicas. Participar do dia a dia do debate público, buscar conhecer seus direitos e deveres, cobrar e fiscalizar, são algumas iniciativas essenciais para o perfeito funcionamento de um sistema democrático de direito. Quem melhor que o povo para apontar as suas próprias dores? Pateman (1992) defende que a participação popular traz mais liberdade ao indivíduo, o torna mais capacitado e lhe confere o sentimento de unidade social, fazendo-o sentir verdadeiramente parte da sociedade em que está inserido.

² DOI: <https://doi.org/10.48016/xivenccultgt6cap2>

Durante as últimas duas décadas, houve uma formalização de novos mecanismos para reconhecer e promover a vontade coletiva, especialmente como resultado do movimento constituinte. Esses mecanismos incluem referendos, plebiscitos, ações civis públicas, leis de iniciativa popular, audiências públicas, fóruns temáticos, orçamentos participativos e conselhos (Oliveira; Pereira; Oliveira, 2010).

No contexto brasileiro, os conselhos têm uma ligação umbilical com a Constituição Federal de 1988. Uma vez que os mecanismos tradicionais de participação popular foram seriamente mutilados durante o regime militar, as reivindicações populares das mais diversas naturezas foram canalizadas nos movimentos sociais, fato que gerou grande intensificação dos mesmos, e possibilitou a participação da sociedade civil organizada na Assembleia Nacional Constituinte, no ano de 1987. Nela, a sociedade civil apresentou projetos de lei e participou de debates para formulação do texto constitucional, consolidando, assim, o princípio da participação popular e materializando-o mais tarde, na constituição dos conselhos de políticas públicas. Graças a todo esse processo, os movimentos sociais conseguiram ter voz para incluir a participação popular no texto constituinte (Lopes, 2000). Marchesan, Bernardo e Bazzanela (2017) afirmam que a criação dos conselhos nada mais foi, senão, uma manifestação prática do princípio da participação popular.

Coelho (2014) afirma que os novos espaços participativos ganham cada vez mais força a partir da ineficácia do sistema tradicional de representação, que se mostra cada vez mais incapaz de encaminhar os anseios e necessidades do povo, assumindo uma postura exageradamente técnica e burocratizada, que por sua vez, culminam no desinteresse e no afastamento da população do debate político.

OBJETIVOS

O presente trabalho busca responder ao seguinte questionamento: em que nível a participação social pode influenciar nas decisões do poder público através dos conselhos de desenvolvimento econômico no agreste alagoano?

O objetivo geral é analisar em que nível a participação social tem sido exercida nos conselhos de desenvolvimento econômico no agreste alagoano



e sua real influência nas decisões do poder público, visando compreender o papel desses conselhos na formulação e implementação das políticas econômicas locais.

Os objetivos específicos buscam investigar a composição e funcionamento dos conselhos de desenvolvimento econômico no agreste alagoano, incluindo sua estrutura, e se a participação social tem sido efetiva enquanto representatividade dos diferentes segmentos da sociedade; identificar os principais atores envolvidos e suas contribuições para o processo decisório; analisar as relações entre os conselhos de desenvolvimento econômico e as instâncias do poder público local, através das decisões tomadas nos conselhos; e identificar os principais desafios e limitações enfrentados pelos conselhos de desenvolvimento econômico no agreste alagoano em sua atuação como espaços de participação social e influência nas políticas públicas.

A presente pesquisa justifica-se, sobretudo, pelo desejo de colaborar ativamente para um melhor funcionamento desses conselhos. Para atender a estes objetivos, o trabalho está estruturado em quatro seções, além desta introdução que buscou contextualizar o tema da pesquisa, conceituar a participação popular e o contexto no qual ela se desenvolveu no Brasil. A primeira seção trata da caracterização do município em que a pesquisa foi realizada, em especial, sobre seu desenvolvimento histórico e econômico. Na segunda seção está descrita a metodologia aplicada à pesquisa. A terceira seção, por sua vez, contempla todo o comparativo e os resultados críticos obtidos através do cruzamento das atas analisadas, apresenta e discute os problemas identificados. Por fim, a última seção traz as considerações finais, buscando elucidar um pouco mais acerca das questões trabalhadas.

CARACTERIZAÇÃO DO MUNICÍPIO DE ARAPIRACA/AL

O município de Arapiraca está situado na 2ª mesorregião do estado de Alagoas, região nordeste do Brasil, sendo considerada a principal cidade do Agreste alagoano. Localizada a aproximadamente 120 km da capital, Maceió, encontra-se bem no centro do estado, fazendo limite com outros nove municípios: Igaci ao norte; São Sebastião ao sul; Coité do Nóia e Limoeiro de Anadia



ao leste; Girau do Ponciano, Feira Grande e Lagoa da Canoa ao oeste; Craíbas ao noroeste e o município de Junqueiro ao sudeste.

Conforme os dados mais recentes do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE (2022), o município apresenta uma extensão territorial aproximada de 345 km², sendo que destes, 52,07 km² são de área urbanizada.

Segundo dados do último Censo Demográfico IBGE (2022), a cidade conta com uma população estimada em cerca de 234.696 habitantes, composta por 51,7% de mulheres e 48,3% de homens. Deste total, 66% da população se declara parda, 21% branca, 11% preta, 1% amarela e um total de 0,4% declarou-se indígena.

O Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) do município é de 0,649 (PNUD, 2010), o que coloca o município na 3^a posição do estado (são 102 municípios no total) e ocupando a 3.136^a posição no ranking nacional (são 5.570 municípios no Brasil).

Segundo Leite (2017), a localização geográfica do município, bem ao centro do Estado, foi um fator determinante para o desenvolvimento do comércio local. A cidade tornou-se zona de passagem dos trabalhadores da cana-de-açúcar que, ao final das safras, retornavam da Zona da Mata em direção ao Agreste e ao Sertão. Aos poucos, a cidade tornou-se referência para esses trabalhadores, que passaram a vir até ela para comprar os suprimentos que necessitavam para o seu dia a dia, especialmente na feira livre. Desde o ano de 1884, a feira livre já existia, todavia, comercializava apenas produtos agrícolas que eram produzidos no município e em pequenas propriedades rurais nas cidades circunvizinhas. Com o passar do tempo, os produtos comercializados foram se diversificando e a feira passou a atrair consumidores de várias partes dos estados de Alagoas, Sergipe e Pernambuco.

Atualmente, Arapiraca conta com cerca de 47 mil pessoas no mercado de trabalho, o que representa pouco mais de 20% de sua população. A média salarial é de 1,6 salários-mínimos (IBGE, 2021). Atualmente, as principais modalidades econômicas do município são os setores de comércio e serviços, seguidos pela indústria e pela agropecuária.



METODOLOGIA

Para o presente trabalho, o objeto de estudo será os conselhos que tratam especificamente do desenvolvimento econômico do município, mais especificamente: o Conselho Municipal do Trabalho, Emprego e Renda (CMTER); o Conselho Municipal de Desenvolvimento Econômico (CMDE); Conselho Municipal de Desenvolvimento do Meio Rural (COMRURAL); e o Conselho Municipal de Turismo (COMTUR).

O presente capítulo é resultado de uma pesquisa que se baseia em uma abordagem múltipla, tendo por fim analisar aspectos técnicos, legais, sociais e políticos dos conselhos de desenvolvimento econômico do município. Para garantir uma fundamentação sólida e abrangente, a metodologia adotada foi a análise documental, a partir do exame das leis, decretos, atas, regimentos, portarias, minutas, entre outros documentos oficiais relevantes e pertinentes ao tema. Essa etapa proporcionou uma compreensão geral sobre cada conselho, tais quais os arcabouços legais e regulatórios que os norteiam, permitindo, assim, uma análise comparativa entre o previsto legal e a atuação prática dos conselhos.

A presente análise permitirá uma compreensão mais ampla do contexto, bem como dos interesses, perspectivas e atores envolvidos no processo decisório, através dos temas, discussões, deliberações e decisões.

Toda a documentação utilizada para tecer a análise teve de ser levantada in loco, no Centro Administrativo da Prefeitura Municipal de Arapiraca, mais especificamente, junto à Secretaria Municipal de Desenvolvimento Econômico e Turismo e à Secretaria de Desenvolvimento Rural, uma vez que as atas, registros de frequências, regimentos e demais documentos não se encontram disponíveis de forma digital, sendo possível encontrar apenas algumas leis de criação e retificações delas. Todavia, as secretarias não dispunham de uma vasta documentação referente aos conselhos.

Assim, foram avaliadas todas as documentações disponibilizadas, certo de que faltam muitos outros registros das atuações dos conselhos, como no COMRURAL, que tem registros de sua atuação desde 1997, porém, entre atas, regimento interno, leis de criação, etc., dispunham de apenas 30 arquivos ao todo e do COMTUR, que não apresentou nenhum registro documental de reuniões



ocorridas antes do ano de 2023. Outro exemplo é o CMDE, ao qual a Secretaria não dispunha de nenhuma ata, lista de frequência e afins, dispondo apenas das documentações legais. Devido a esses fatores, a análise será mais qualitativa, uma vez que não foi possível obter mais registros para formular uma análise quantitativa mais abrangente e multidimensional do fenômeno em estudo.

PARTICIPAÇÃO SOCIAL E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO EM ARAPIRACA/AL.

Os conselhos em questão foram escolhidos por sua importância no cenário do município, que tem sua história intimamente ligada a fatores econômicos, tanto comerciais quanto rurais. Historicamente, desde sua descoberta até a contemporaneidade, o aspecto econômico tem sido a grande identificação do município e no qual se pauta todo o seu desenvolvimento.

O quadro 1 apresenta um comparativo entre os conselhos, destacando sua data de fundação e a legislação que os rege.

Quadro 1 - Lei de criação de Conselhos Municipais selecionados, Arapiraca.

Conselho	Lei de Criação	Data	Alterações
COMRURAL	n.º 1.940	28/01/1997	Lei 2.109/2000; Lei n.º 2.302/2003
CMDE	n.º 2.994	10/04/2014	Decreto n.º 2.535/2018
COMTUR	n.º 1.996	30/12/1997	Lei n.º 2.912/2013; Lei n.º 3.334/2019
CMTER	n.º 3.423	04/06/2020	Não

Fonte: Elaboração própria, 2024.

O Conselho Municipal de Desenvolvimento do Meio Rural - COMRURAL, instituído pela lei n.º 1.940/1997, assume um papel fundamental na promoção do desenvolvimento agropecuário sustentável e na preservação do meio ambiente em Arapiraca. Suas atribuições incluem a participação ativa na definição das políticas agrícolas, no abastecimento alimentar e na conservação ambiental. Além disso, o COMRURAL coordena esforços e recursos, tanto públicos



quanto privados, visando objetivos comuns, enquanto participa da elaboração e monitoramento da execução de planos e projetos voltados para o setor rural.

Conselho Municipal de Desenvolvimento Econômico - CMDE, criado pela Lei n.º 2.994/2014 e integrante da estrutura básica da Secretaria Municipal de Desenvolvimento Econômico e Turismo (SMDETUR), desempenha um papel crucial na formulação e execução da política econômica local. Composto por representantes do Governo Municipal e de Organizações não Governamentais, o CMDE é um órgão colegiado de caráter permanente e deliberativo. Suas atribuições abrangem desde a promoção de ações voltadas para geração de emprego e renda até o estímulo ao cooperativismo, associativismo e microunidades.

Instituído pela Lei n.º 1.996/1997, com as alterações da lei n.º 2.912/2013 e 3.334/2019, o Conselho Municipal de Turismo de Arapiraca – COMTUR, foi criado com o objetivo primordial de colaborar com o Governo Municipal na elaboração, implementação e direcionamento da política turística, a fim de contribuir para o crescimento do turismo na região. O COMTUR desempenha diversas atribuições. Além de fornecer subsídios para a construção do Plano Plurianual de Ação Governamental, acompanha sua execução e avalia os resultados periodicamente. Este conselho, baseado nas diretrizes da política nacional de turismo, sugere ações, projetos e programas que visam aprimorar a oferta turística, promovendo medidas socioeconômicas, culturais e ambientais sustentáveis. Por meio da gestão do Fundo Municipal de Turismo e da aprovação do Plano Municipal de Desenvolvimento Turístico, o COMTUR se posiciona como um agente ativo na construção de uma comunidade próspera e voltada para o turismo em Arapiraca.

Conforme o Artigo 7º da Lei n.º 3.423 de 04 de junho de 2020, que cria o Fundo Municipal do Trabalho de Arapiraca, o Conselho Municipal do Trabalho, Emprego e Renda – CMTER, emerge como uma entidade fundamental para a gestão eficaz das políticas municipais relacionadas ao trabalho, emprego e renda. Vinculado à SMDETUR, o CMTER opera de forma tripartite, conforme diretrizes estabelecidas pelo Poder Executivo Municipal, em consonância com a regulamentação do Conselho Deliberativo do Fundo de Amparo ao Trabalhador (CODEFAT) e a Lei Federal 13.667 de 17 de maio de 2018. Suas atribuições, delineadas pelo Artigo 8º, abrangem desde a definição da política municipal de Trabalho, Emprego e Renda até a fiscalização dos recursos destinados ao



Sistema Nacional de Emprego (SINE), depositados no Fundo Municipal do Trabalho (FMT)/Arapiraca. Além disso, o CMTER exerce papel crucial na aprovação de planos de ação, no acompanhamento da execução das políticas municipais e na elaboração de normas complementares para a gestão do FMT/Arapiraca, contribuindo assim para o desenvolvimento socioeconômico da região e para a promoção de melhores condições de trabalho e emprego para seus cidadãos.

Quadro 2 - Natureza de Conselhos Municipais selecionados, Arapiraca, 2024.

Conselho	Natureza	Há regimento interno?	Tem vinculação com o fundo?
COMRURAL	Consultivo, deliberativo, fiscalizador	Sim	Não
CMDE	Deliberativo	Não	Não
CMTER	Deliberativo e fiscalizador	Sim	Sim
COMTUR	Consultivo e deliberativo	Não	Sim

Fonte: Elaboração própria, 2024.

Devido às suas funções, os conselhos apresentam diferenças quanto às suas funções. Covas (2008) ao tratar das funções ou caráter de atuação dos conselhos, os definiu como: fiscalizador, quando atua no acompanhamento, e controle das práticas governamentais; deliberativo, quando atua com autoridade e competência para avaliar, aprovar e reformular; e consultivo, quando este se limita a emitir opiniões e dar sugestões para auxiliar as decisões do poder público. Todos os quatro conselhos estudados neste trabalho têm função deliberativa, ou seja, todas as decisões correlatas às áreas de atuação dos conselhos precisam passar por eles para serem deliberadas e prossigam ou sejam rejeitadas ou reformuladas. O COMRURAL e o COMTUR também apresentam função consultiva. E, embora CMTER e COMTUR estejam vinculados a fundos orçamentários, apenas o CMTER se caracteriza legalmente como um conselho fiscalizador.

O COMRURAL e o CMTER são os conselhos que possuem um regimento interno, enquanto COMTUR e CMDE não possuem um regimento interno pro-



priamente dito, uma vez que, as diretrizes do COMTUR já foram estabelecidas em sua lei de criação, enquanto as diretrizes do CMDE são definidas com base no Decreto Municipal n.º 2.535/2018. Dois dos conselhos possuem vinculação, são eles: o CMTER, que tem sua própria existência vinculada ao art. 7º da Lei n.º 3.423/2020, que institui o Fundo Municipal do Trabalho, Emprego e Renda de Arapiraca, que recebe recursos provenientes do Fundo de Amparo ao Trabalhador (FAT), vinculado ao Ministério do Trabalho e Emprego, tendo este, o papel de fiscalizar o uso dos recursos, e o COMTUR, vinculado ao Fundo Municipal do Turismo, todavia, como dito anteriormente, tem apenas a competência de definir critérios e sugerir ações para gerir e angariar recursos para o fundo, sem, no entanto, possuir caráter fiscalizador.

Quadro 3 - Funções de Conselhos Municipais selecionados, baseadas nas funções regulamentadas nas respectivas leis de criação e suas alterações, Arapiraca, 2024.

Funções	COMRURAL	CMDE	CMTER	COMTUR
Planejamento	-	-	I, II	I, III
Obtenção e ampliação de Recursos Financeiros	V	I, II, IV, IX, XI, XII	-	VI
Gestão, Controle e acompanhamento de políticas públicas	VIII	-	III, IV, VII, X	II, IV, VII, VIII
Fiscalização	III,	-	VI, VIII	-
Fomento à integração socioeconômica	I, VI VII	III, V, VII, X	-	-
Regulamentação interna	-	-	V, IV, XI	-
Promoção da sustentabilidade	II, IV	-	-	-
Fomento a cultura	-	VI, XIII	-	V

Fonte: Elaboração própria, 2024.

OBS: No quadro estão indicados os incisos do artigo que estabelece as funções dos Conselhos nas respectivas leis de criação.



É possível perceber que cada um dos conselhos cumpre funções mais correlatas às suas áreas de atuação ou objetivos primários. O CMDE, por exemplo, tem seis de suas funções atreladas à obtenção e ampliação de recursos financeiros. O mesmo conselho, todavia, não apresenta medida alguma quanto à promoção da sustentabilidade. O COMRURAL é o conselho que mais exerce o fomento à integração socioeconômica, por outro lado, deixa de lado questões burocráticas, como a regulamentação interna e o planejamento. Os dois conselhos vinculados a fundos municipais cumprem um papel mais administrativo, mais voltado ao acompanhamento das políticas públicas, regulamentação interna e planejamento.

Funções de Gestão, Controle e Acompanhamento de políticas públicas são atribuições presentes em três dos quatro conselhos. Como exemplo, o inciso III do Art. 8º da Lei de criação do CMTER atribui ao conselho a competência de acompanhar, controlar e fiscalizar a execução da política municipal de trabalho, emprego e renda. A Obtenção e ampliação de recursos financeiros é uma função atribuída a três dos conselhos analisados neste estudo, sendo o CMDE, o conselho com mais incisos dedicados a essa função, como, por exemplo, os incisos I, II, III, IV e V do art. 2º de sua Lei de criação, que versam sobre promover, potencializar e estimular alternativas de geração de emprego, desenvolver empreendimentos, fomentar parcerias público-privadas para atuação do campo da economia popular, trabalhar os obstáculos e as oportunidades da economia local e orientar investidores que desejem instalar-se no município. Por outro lado, a regulamentação interna e a promoção da sustentabilidade são funções presentes, em apenas um Conselho cada.

Quadro 4 - Composição dos integrantes titulares de Conselhos Municipais selecionados, Arapiraca, 2024.

Conselho	Paritário	Tripartite	Representantes do Governo	Representantes não governamentais
COMRURAL	Não	Sim	05	10
CMDE	Sim	Não	06	06
CMTER	Não	Sim	03	06
COMTUR	Sim	Não	05	05

Fonte: Elaboração própria, 2024.



Os conselhos de Desenvolvimento Econômico e de Turismo são conselhos paritários, ou seja, são formados por um igual número de membros entre os seus representantes do governo e representantes não governamentais. O CMTER, por sua vez, é composto de forma tripartite, havendo representação em igual número do poder público, dos empregadores e da classe trabalhadora – porém, na conta final, ficam 06 representantes da sociedade civil frente a 03 representantes governamentais. O COMRURAL tem uma situação semelhante, afinal sua composição é dividida também de forma tripartite, contando com os representantes de órgãos públicos, de entidades civis sem fins lucrativos e de entidades de agricultores familiares.

O CMTER é o conselho com menos integrantes, contando com apenas 09 titulares. O COMTUR surge com 10 conselheiros titulares e o CMDE conta com 12. O COMRURAL é o conselho com maior número de integrantes, quinze titulares, sendo sua maioria, composta de representantes não governamentais.

Das representações governamentais, pode-se destacar a presença constante de algumas pastas que estão presentes em mais de um conselho, sendo elas:

- A SMDATUR, a secretaria mais presente, está em todos os 4 conselhos, sendo a pasta responsável pelo CMDE, CMTER, COMTUR e tendo representação no COMRURAL;
- A Secretaria Municipal de Desenvolvimento Rural (SMDR) está presente em 3 conselhos, sendo a pasta responsável pelo COMRURAL e estando presente no CMDE e no CMTER;
- A Secretaria Municipal de Desenvolvimento Urbano e Meio Ambiente (SMDUMA) também está presente em 3 conselhos, são eles: CMDE, CMTER e COMTUR;
- A Câmara Municipal, que conta com duas representações, sendo uma no CMDE e a outra COMTUR. Entretanto, nenhum membro representante da Câmara compareceu sequer a uma reunião do Conselho de Turismo, nem mesmo à posse.

Já por parte das representações da sociedade civil, destacam-se:

- A Câmara dos Dirigentes Lojistas (CDL) de Arapiraca, presente em 3 dos conselhos: CMDE, CMTER e COMTUR;



- A Associação Comercial, Industrial, Serviços e Agropecuária de Arapiraca (ACISA), a Federação do Comércio do Estado de Alagoas (FECOMÉRCIO), a Associação Brasileira de Bares e Restaurantes (ABRASEL), o Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) e o Sindicato dos Trabalhadores Rurais de Arapiraca, contam com participação em 2 conselhos, cada.

É interessante analisar a participação de grandes entidades não governamentais na formação dos conselhos. Cunha e Guedes (2017) ao analisar o Conselho de Desenvolvimento Econômico de Juiz de Fora–MG destacam a presença significativa dos pequenos e médios comerciantes da cidade, o que classificaram como “pequena burguesia”, que, além de representados diretamente por meio da Associação Comercial de Juiz de Fora; do Centro Industrial de Juiz de Fora; do Sindicato dos Hotéis, Restaurantes, Bares e Similares de Juiz de Fora; do Sindicato do Comércio Varejista; da Agência de Desenvolvimento de Juiz de Fora e Região; da EMBRAPA; e da Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais; ainda é representado indiretamente por órgãos como CDL, Abrasel, Sebrae e Senac. Segundo eles, essa pequena burguesia engloba desde microempreendedores individuais até pequenos proprietários, desempenhando um papel proeminente na economia local. A presença dos interesses da pequena burguesia é evidente na presidência e na Secretaria de Planejamento e Desenvolvimento Econômico, com pelo menos seis dos dez órgãos mais frequentes alinhados a esses interesses.

No caso dos conselhos de Arapiraca–AL, pode-se notar a presença de vários órgãos em comum com o Conselho Municipal de Desenvolvimento Econômico de Juiz de Fora–MG, sendo esses, presenças constantes e ocupando grande parte das representações destinadas às entidades não governamentais.

Embora a participação de grandes entidades, como SEBRAE, ABRASEL, CDL e SENAC, possa trazer benefícios significativos aos Conselhos Municipais de Desenvolvimento Econômico, é importante também considerar alguns pontos negativos que decorrem dessa participação. A participação massiva dessas entidades, que gozam de forte poder de influência e estão ligadas a setores específicos, como aos bares e restaurantes, como na ABRASEL, aos lojistas muni-



cipais, por parte da CDL e ao comércio, representado pelo SENAC, por exemplo, pode marginalizar outros grupos de menor poder, o que leva à negligência das demandas e necessidades dos grupos sociais minoritários, e, conseqüentemente, pode levar os conselhos a tomar decisões que beneficiem determinados setores, porém, não refletem as necessidades reais da população.

Quadro 5 - Periodicidade das reuniões ordinárias de Conselho Municipais selecionados, Arapiraca, 2024.

Conselho	Periodicidade
COMRURAL	Mensal
CMTER	Bimestral
COMTUR	Trimestral
CMDE	conforme necessidade

Fonte: Elaboração própria, 2024.

Conforme as leis de criação e regimentos, os conselhos, com exceção do CMDE, deveriam realizar reuniões ordinárias mensais, bimestrais ou trimestrais, todavia, pelo que se pôde obter a partir das atas analisadas, alguns dos conselhos apresentaram hiatos de mais de um ano entre suas reuniões, havendo, por vezes, empossado os conselheiros e não tendo sido realizada nenhuma outra reunião ordinária ou extraordinária durante o mandato.

A título de exemplo, o CMTER reuniu-se no dia 17 de dezembro de 2020 para empossar os novos conselheiros para o biênio 2021/2022, porém, só voltou a ter outra reunião registrada em ata no dia 19 de julho de 2022, reunião essa que, também, teve como objetivo empossar novos conselheiros para o biênio seguinte. Após essa reunião, o conselho ainda passaria por outro hiato e só voltaria a se reunir em 25 de maio de 2023. No caso do COMRURAL, praticamente não se dispõe de atas entre os períodos de 1997 a 2016, tendo deste período apenas duas atas – uma de reunião extraordinária, oriunda de 03 dezembro de 2003, e outra de uma reunião ordinária, realizada em 31 de janeiro de 2013. Em contrapartida, foram divulgadas nove portarias de nomeação nesse período, nos anos de 1997, 1999, 2000, 2004, 2006, 2010, 2012, 2013 e 2016. O período de maior atividade documentada do conselho foi entre março de 2017 e outubro de 2023, quando foram realizadas nove reuniões, com destaque para o ano de 2018, com a realização de quatro reuniões nesse mesmo ano. Desde 25 de fevereiro de



2021, não há mais registros de reuniões. O COMTUR, desde sua reformulação e reinício em 2023, realizou todas as reuniões que eram previstas.

Quadro 6 - Média de participantes titulares e suplentes por reunião, com base em todas as atas analisadas desde o período de criação dos conselhos, excluídas as reuniões de posse.

Conselho	Quantidade de reuniões	Total de membros do governo*	Média de representantes do governo presentes	Total de membros da sociedade civil*	Média de representantes da sociedade civil presentes
COMRURAL	9	10	3,25	24	11,62
CMDE	-	12	-	12	-
CMTER	7	06	4	12	4
COMTUR	2	10	4,5	10	5,5

Fonte: Elaboração própria, 2024.

O quadro 6 aponta que o Governo não apresenta vantagem numérica em nenhum dos conselhos analisados, estando inclusive em menor número, se comparado à representação não governamental total, em dois dos quatro conselhos. O Governo dispõe de igualdade numérica em apenas dois conselhos. Quantitativamente, é possível perceber um engajamento maior dos representantes não governamentais no Conselho de Desenvolvimento do Meio Rural (maior em número absoluto, alcançando quase 50% do número de membros deste segmento), assim como no Conselho de Turismo (que, em números absolutos, é menor, porém, proporcionalmente, é o único que ultrapassa 50% da representação). Já o Conselho de Trabalho, Emprego e Renda conta, em média, com apenas 1/3 de seus integrantes ligados a instituições não governamentais presentes em cada reunião.

Para uma análise mais detalhada e fiel da composição dos conselhos, vamos analisar o COMTUR e o CMTER, tendo em vista que ambos começaram a funcionar de forma efetiva, contínua e com registros frequentes, no primeiro semestre do ano de 2023. Os representantes não governamentais do COMTUR são a ABRASEL, a FECOMERCIO, o Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (SENAC), o SEBRAE/AL e a CDL – todas as grandes instituições patronais. Já a representação não governamental do CMTER conta com representações



de empregadores (Sindicato do Comércio Varejista de Arapiraca; Associação Comercial, Industrial, Serviços e Agronegócio de Arapiraca; e CDL) e com representação dos trabalhadores (Sindicato dos Empregados do Comércio de Arapiraca, Sindicato dos Trabalhadores Rurais de Arapiraca e Sindicato dos Trabalhadores nas Indústrias na Construção Civil de Arapiraca). Pelos dados do Quadro 06, podemos observar que, em média, quatro representantes da sociedade civil participam de cada reunião, no caso do CMTER (e são seis representantes titulares neste caso), enquanto 5,5 representantes da sociedade civil, em média, participam das reuniões do COMTUR (que estipula um número de cinco representantes titulares).

Analisando as composições, é possível entender um pouco melhor o baixo engajamento não governamental do CMTER, frente ao COMTUR. Considerando os horários e locais onde ocorrem as reuniões dos conselhos, que geralmente ocorrem às 10h00, 14h00, 15h00 e 16h00, nas dependências da Prefeitura Municipal de Arapiraca, quem está mais suscetível a participar das reuniões? Um representante de grandes instituições como SEBRAE e SENAC ou um trabalhador celetista que não possui transporte próprio? Tal fato se constata na prática, visto que, dos representantes dos trabalhadores, excluídas as posses, o CMTER contou sempre com, no máximo, 2 representantes da classe trabalhadora, sendo estes sempre as mesmas pessoas, enquanto outros 4 membros nunca sequer participaram de alguma reunião do conselho. Nesse contexto, a participação da sociedade civil fica bastante comprometida, dado as condições em que as reuniões ocorrem.

Os conselhos apresentaram um quantitativo muito baixo de reuniões registradas em ata, tal fato expõe problemas estruturais, tanto no funcionamento dos conselhos quanto nos registros deles. Caso estivesse em pleno funcionamento, entre abril de 1997 e fevereiro de 2024, o COMRURAL deveria ter realizado cerca de 320 reuniões ordinárias, porém, têm-se registro de apenas 9, ou seja, pouco menos de 3% das reuniões possíveis. O mesmo problema se repete nos demais conselhos, que deveriam ter números bem mais expressivos, além de dispor de uma maior amplitude de registros.

Ao longo do seu tempo de existência, foram abordados diversos temas, porém, alguns foram sempre recorrentes. Desta forma, com exceção do CMDE,



ao qual não pôde se analisar, em virtude de não possuir as atas, os temas mais recorrentes apresentados nas atas dos demais conselhos foram:

- **COMRURAL:** Eleições para escolha da diretoria, aprovação do calendário anual, propostas de acesso a programas de distribuição de sementes, propostas para execução do programa de aquisição de alimentos, ampliação de área de cultivo e comercialização de alimentos, discussões sobre a participação em editais para aquisição de maquinários agrícolas e denúncias sobre a exploração de mão de obra infantil.
- **COMTUR:** Até fevereiro de 2024, as reuniões foram constituídas apenas por explanações sobre os potenciais turísticos do município. Vale ressaltar que a presidência do conselho é definida já em sua lei de criação, sendo automaticamente o titular da pasta da Secretaria de Desenvolvimento Econômico e Turismo definido como presidente do conselho, logo, não houve necessidade de nenhuma votação para escolha da diretoria executiva.
- **CMTER:** Aprovação do plano de ação, explanações gerais a respeito dos benefícios da municipalização do SiNE e da criação de empregos na cidade, aprovação do regimento interno, eleição da diretoria e aprovação de indicações de novos membros para cobrir vacâncias.

Grande parte das temáticas remete a interesses governamentais, que, frente ao caráter deliberativo de todos os conselhos, necessita da aprovação deles para prosseguir com os processos desejados. É certo que discussões mais complexas e técnicas tendem a dificultar o entendimento, em especial, por parte de membros leigos ou com menor conhecimento técnico acerca dos temas em debate, em especial da área pública.

Sendo o COMRURAL o conselho mais popular entre os analisados, uma vez que tem em sua composição várias representações de associações de agricultura familiar, é também o conselho que apresentou os temas mais técnicos e burocráticos, tal qual, a entrada em editais para aquisição de alimentos e maquinários.

Para Coelho (2014), o peso exagerado que o governo exerce dentro dos conselhos possibilita-o manipular as discussões, a fim de aprovar as pautas de



seu interesse. Pateman (1992) também aponta para a instrumentalização da participação cidadã apenas para conferir legitimidade aos atos do poder público e, assim, manter sua estabilidade.

A respeito dos conselhos que têm função fiscalizadora, COMRURAL e CMTER, ambos não apresentaram em suas atas nenhuma discussão ou ação de caráter fiscalizador. Foram identificadas nas reuniões somente pautas propositivas ou explanações sobre temas gerais de interesse dos respectivos conselhos, além de decisões de cunho administrativo interno, como eleições de diretoria e aprovação de planos de trabalho.

Apesar da vinculação com os fundos municipais, as atas analisadas de CMTER e COMTUR não apresentaram, praticamente, nenhuma discussão sobre a captação de recursos para seus fundos. A captação de recursos foi citada uma única vez, em uma reunião extraordinária do CMTER, ocorrida em 31 de agosto de 2023, pelo então presidente, que apenas destacou brevemente a importância de aprimorar o apoio às demandas de fortalecimento das políticas públicas municipais, para assim, atender as exigências do Ministério do Trabalho e conseguir a captação dos recursos. Quanto ao COMTUR, não consta nenhum tipo de menção, discussão ou deliberação sobre o Fundo Municipal do Turismo registradas em ata.

O quadro 7, abaixo, apresenta o total de decisões que contaram com unanimidade em suas votações.

Quadro 7 - Resultados de votações, baseadas nas atas de reuniões, Conselhos Municipais selecionados, Arapiraca, entre 2003 e 2023

Conselho	Com unanimidade	Sem unanimidade	Total de votações
COMRURAL	06	01	07
CMDE	-	-	-
CMTER	04	0	04
COMTUR	0	0	0

Fonte: Elaboração própria, 2024.

Praticamente todas as votações apresentaram unanimidade, o que aponta para uma discussão rasa acerca dos temas, uma vez que, dificilmente, ao se fazer uma profunda análise das temáticas, todos os membros tenderiam a concor-



dar com, praticamente, 100% das decisões. Dessa forma, os conselhos, que têm aprovado, praticamente, todas as votações de forma unânime, acabam tornando-se muito mais um instrumento do governo do que, propriamente, um instrumento de participação popular.

De forma geral, os temas que contaram com votação unânime sempre representaram interesses do governo ou, em sua maioria, tratavam de assuntos internos, em especial eleições para escolha de diretoria executiva. Além das eleições para corpo diretor, outros temas apareceram com certa recorrência nas votações, foram eles: a aprovação da entrada em editais de aquisição de alimentos ou maquinários, aprovação de planos de trabalho e aprovação de regimento interno.

A única votação que não contou com unanimidade, deu-se no COMRURAL, em reunião ordinária realizada dia 20 de março de 2018, que discutiu a periodização das reuniões do conselho, tendo sido colocadas duas propostas: seguir realizando as reuniões bimestralmente e a segunda proposta seria passar a realizar os encontros trimestralmente. Assim, foi votada e aprovada, apenas com maioria dos votos, a proposta de manutenção da bimestralidade.

Da reformulação do conselho, em 2019, até a terceira reunião ordinária, ocorrida em novembro de 2023, não foi registrada nenhuma votação no COMTUR. Nesse período, todas as reuniões tiveram caráter totalmente informativo, com o intuito de conscientizar os conselheiros sobre a importância do conselho e sobre o potencial turístico do município.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante do exposto, foi possível notar diversas problemáticas e algumas tendências que se repetem nos conselhos discutidos. A principal dificuldade encontrada na realização da pesquisa, certamente, foi a defasagem dos registros. Pouquíssimos arquivos encontram-se disponíveis na internet para consulta, principalmente em se tratando de documentos mais antigos. A falta de dados, no entanto, não se justifica por um mero problema de recursos tecnológicos disponíveis no passado, visto que, diversos arquivos de documentos mais recentes, como, por exemplo, a Lei nº 3.423/2020, também não se encontram disponibilizados na internet. No que diz respeito aos dados levantados de forma presencial, no Centro Administrativo da Prefeitura Municipal de Arapiraca,



também há grande defasagem, em especial, das datas das reuniões, que deveriam ser públicas de fácil acesso, como, inclusive é previsto no Art. 14º da Lei de criação do COMTUR, que define que as decisões de caráter deliberativo e normativo do pleno, quando de interesse público, deveriam ser publicadas diretamente no site da Prefeitura Municipal de Arapiraca. É certo que essa realidade compromete não somente o presente estudo, mas sim, o acompanhamento e as avaliações populares e acadêmicas acerca da atuação dos conselhos.

A presença da participação social nos de desenvolvimento econômico no agreste alagoano, sem dúvidas, tem um importante papel enquanto representatividade, porém, como visto, ainda há uma falta capacidade técnica por parte dos membros sociedade civil, para que haja um maior nível de debate nas deliberações (que têm se dado, em sua maioria, por unanimidade), além da disponibilização de melhores condições de horários e localidades para que os conselhos possam contar com um maior engajamento dos membros representantes da sociedade civil. A partir do que se foi possível analisar, os conselhos têm trabalhado mais em prol de atender questões de interesse interno do órgão governamental, tendo sido pouco discutidas as questões acerca da elaboração de políticas econômicas locais.

Dentro do proposto, foi possível identificar de forma satisfatória as estruturas e composição dos conselhos, tecer uma análise dos atores envolvidos, entender um pouco mais como tem se dado seu funcionamento e identificar os principais problemas que os conselhos de desenvolvimento econômico de Arapiraca-AL vem enfrentando ao longo de suas existências.

Foi possível concluir que a participação social ainda não atingiu um nível de influência que possa ser considerado satisfatório. O número de vagas disponibilizadas para a sociedade civil nas representações não governamentais mostrou-se muito pequeno, em comparação com representações de grandes entidades que, em sua maioria, estão ligadas à classe empreendedora ou comercial. No que diz respeito à proposição dos temas deliberados nas reuniões. Identificou-se uma posição muito mais inclinada a exercer o voto nas pautas levantadas pelo poder público, frente ao levantamento de pautas que representem verdadeiramente os anseios e necessidades da sociedade civil.



REFERÊNCIAS

ARAPIRACA. **Decreto n. 2.535 de 13 de julho de 2018.** Dispõe sobre a regulamentação do Conselho Municipal de Desenvolvimento Econômico. Disponível em: <<https://www.google.com/url?sa=i&url=https%3A%2F%2Ftransparencia.arapiraca.al.gov.br%2Flegislacao%2Fdownload%2F1737%2F1774&psig=AOvVawOrBZhY9RkaZ8xq6anPbcAr&ust=1710330889512000&source=images&cd=-vfe&opi=89978449&ved=0CAgQrpoMahcKEwiIwaeb1e6EAXUAAAAAHQAAA-AAQBA>>. Acesso em: 02 fev. 2024.

ARAPIRACA. **Lei n. 1.940, de 28 de janeiro de 1997.** Cria o Conselho Municipal de Desenvolvimento do Meio Rural e adota outras providências.

ARAPIRACA. **Lei n. 2.109, de 13 de abril de 2000.** Dá nova redação ao artigo 2º da Lei 1940/1997, que cria o Conselho Municipal de Desenvolvimento do Meio Rural. Disponível em: <<https://web.arapiraca.al.gov.br/arquivos/lei-no-2-1092000-da-nova-redacao-ao-artigo-2o-da-lei-n-o-1940-de-28-de-janeiro-de-1997-que-cria-o-conselho-municipal-de-desenvolvimento-do-meio-rural-de-arapiraca/>>. Acesso em: 01 mar. 2024.

ARAPIRACA. **Lei n. 2.302, de 03 de dezembro de 2003.** Dispõe sobre o Conselho Municipal de Desenvolvimento do Meio Rural, revoga disposições que menciona e adota providências correlatas.

ARAPIRACA. **Lei n. 2.912, de 10 de junho de 2013.** Dá nova redação à Lei nº 1.996 de 30 de dezembro de 1997, que criou o Conselho Municipal de Turismo e adota providências correlatas. Disponível em: <<https://web.arapiraca.al.gov.br/wpcontent/uploads/2019/02/Lein2.9122013dnovaredaolein1.996de30dedezembrode1997quecriouoconselhomunicipaldeturismoeadotaprovidenciascorrelatas.1.pdf>>. Acesso em: 25 fev. 2024.

ARAPIRACA. **Lei n. 2.994 de 10 de abril de 2014.** Dispõe sobre a estrutura organizacional da Prefeitura Municipal de Arapiraca. Disponível em: <<https://web.arapiraca.al.gov.br/wp-content/uploads/2019/02/2994.pdf>>. Acesso em: 10 fev. 2024.

ARAPIRACA. **Lei n. 3.334 de 06 de maio de 2019.** Dá nova redação à Lei 1.996 de 30 de dezembro de 1997, alterada pela Lei 2.912/2013 que dispõe sobre a criação do Conselho Municipal de Turismo e adota providências correlatas.

ARAPIRACA. **Lei n.1996 30 de dezembro de 1997.** Cria o Conselho Municipal de Turismo e adota providências correlatas.

ARAPIRACA. **Lei n.3.423 de 04 de junho de 2020.** Cria o Fundo Municipal do Trabalho e dá outras providências.



BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**: promulgada em 5 de outubro de 1988; atualizada até a Emenda Constitucional nº 20, de 15-12-1998. 21. São Paulo: Saraiva, 1999.

BRASIL. **Lei n. 13.667 de 17 de maio de 2018**. Dispõe sobre o Sistema Nacional de Emprego (Sine), criado pelo Decreto nº 76.403, de 8 de outubro de 1975. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/lei/l13667.htm>. Acesso em 21 fev. 2024.

BRASIL. **Lei n. 8069/90, de 13 de julho de 1990**. Dispõe sobre o estatuto da criança e do adolescente e dá outras providências. Disponível em: Acesso em: 19 jun. 2024.

COELHO, Rodrigo Pereyra de Sousa. A participação social na formulação da política de assistência social brasileira. **Pensamento & Realidade**, v. 29, n. 3, p. 18-18, 2014.

CUNHA, Elcemir Paço; GUEDES, Leandro Theodoro. Supremacia pequeno-burguesa no conselho municipal de desenvolvimento econômico de Juiz de Fora (2010 a 2014). **RACE-Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, Joaçaba, 2017, 73-104.

DALLARI, Sueli Gandolfi *et al.* Advocacia em saúde no Brasil contemporâneo. **Revista de Saúde Pública**, v. 6, pág. 592-601, 1996.

IBGE. **Panorama dos municípios brasileiros**: Arapiraca-AL. Disponível em: <<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/al/arapiraca/panorama>>. Acesso em: 14 fev. 2024.

LEITE, Angela Maria Araújo. **O município de Arapiraca/AL e sua dinâmica histórica de ocupação e renda**. 2017.

LOPES, JR. de Lima. **Os conselhos de participação popular**: Validade jurídica de suas decisões. *Revista de Direito Sanitário*, [S. l.], v. 1, n. 1, p. 23-35, 2000. DOI: 10.11606/issn.2316-9044.v1i1p23-35. Disponível em: <<https://www.revistas.usp.br/rdisan/article/view/13073>>. Acesso em: 10 fev. 2024.

MARCHESAN, Jairo; BERNARDO, Eduardo Lando; BAZZANELLA, Sandro Luiz. Conselho Municipal de Desenvolvimento Sustentável do Município de Concorórdia (SC): possibilidades para o desenvolvimento local. **COLÓQUIO-Revista do Desenvolvimento Regional**, v. 14, n. 1, p. 41-58, 2017).

MINISTÉRIO DO TURISMO. **Mapa do Turismo**. Disponível em: <<https://www.mapa.turismo.gov.br/mapa/init.html#/home>>. Acesso em: 23 fev. 2024.



OLIVEIRA, Virgílio César da Silva e; PEREIRA, José Roberto; OLIVEIRA, Vânia Aparecida Rezende de. Os conselhos gestores municipais como instrumentos da democracia deliberativa no Brasil. **Cadernos Ebape**. BR, 2010, 8: 422-437.

PATEMAN, Carole. **Participação e teoria democrática**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1992.

PNUD. Índice de Desenvolvimento Humano em Arapiraca-AL (2010). Disponível em: <<http://www.pnud.org.br/arquivos/ranking-idhm-2010.pdf>>. Acesso em: 13 fev. 2024.

PREFEITURA MUNICIPAL DE ARAPIRACA. **Arapiraca**: a terra da prosperidade. Disponível em: <<https://web.arapiraca.al.gov.br/2017/10/arapiraca-a-terra-da-prosperidade/>>. Acesso em: 19 fev. 2024.



A PERCEPÇÃO DOS FREQUENTADORES SOBRE A QUALIDADE DO SERVIÇO PÚBLICO: O CASO DO RESTAURANTE UNIVERSITÁRIO DA UFAL - CAMPUS ARAPIRACA³

Viviane Rodrigues dos Anjos ⁽¹⁾

Paulo Everton Mota Simões ⁽²⁾

⁽¹⁾ 0009-0002-3957-3861; Universidade Federal de Alagoas, discente do Curso de Administração Pública – Bacharelado. Brasil, E-mail: viviane.anjos@arapiraca.ufal.br.

⁽²⁾ 0000-0002-2031-8660; Universidade Federal de Alagoas, Professor Adjunto, Administração Pública – Bacharelado. Brasil, E-mail: paulo.simoese@arapiraca.ufal.br.



INTRODUÇÃO

A avaliação de serviços públicos é um tema propício a ser bastante explorado ainda pela academia brasileira e carece de uma compreensão aprofundada dos fatores que influenciam a percepção da qualidade desses serviços, tais fatores podem ser intrínsecos ao usuário ou relacionados aos atributos do produto final entregue ao cliente, ou usuário, conforme Gouvêa e Mantovani (2017). A educação pública, especialmente o ensino superior, é um serviço essencial para o desenvolvimento da sociedade, a mesma engloba uma série de outros serviços de assistência estudantil, conforme regulamentado pelo Programa Nacional de Assistência Estudantil (PNAES), instituído em julho de 2010, com o objetivo de garantir a permanência dos estudantes na educação superior pública federal. Um desses serviços é a alimentação.

Muitas pesquisas têm estudado os serviços oferecidos pelos Restaurantes Universitários (RUs). Entre 2010 e 2021, foram encontradas 144 produções científicas relacionadas ao tema, as quais investigam diversos aspectos dos

serviços prestados. Os resultados desses estudos demonstram que os serviços dos RUs apresentam um nível de qualidade considerado aceitável e destacam a importância dessas unidades para a permanência estudantil, conforme Cintra e Souza (2021).

Este estudo pretende analisar a percepção dos usuários em relação aos serviços oferecidos pelo Restaurante Universitário (RU) da Universidade Federal de Alagoas campus Arapiraca, que opera desde 2019, oferecendo aproximadamente 500 refeições diárias, distribuídas entre almoço e jantar. Para realizar essa análise, optou-se por utilizar o método SERVPERF, desenvolvido por Cronin e Taylor (1992), o qual verifica o desempenho dos serviços a partir de 22 itens distintos, distribuídos entre as cinco dimensões da qualidade, propostas por Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985), com adaptações para o contexto específico do RU.

Esse estudo está dividido em 9 seções, a 1ª seção consiste nessa introdução. A 2ª seção explora a noção de serviço público e o contexto histórico do surgimento dos restaurantes universitários. A 3ª seção define o conceito de qualidade em serviços. Na 4ª seção, são apresentados os modelos de análise da qualidade percebida dos serviços. A 5ª seção foca na satisfação do consumidor. A 6ª seção caracteriza o restaurante universitário (RU) do campus Arapiraca. A 7ª seção descreve a metodologia empregada na pesquisa. Na 8ª seção, são discutidos os resultados obtidos. Por fim, a 9ª seção apresenta as considerações finais, sintetizando os principais achados da pesquisa.

O RESTAURANTE UNIVERSITÁRIO COMO SERVIÇO PÚBLICO

A noção de serviço público está estreitamente unida à organização adotada pelo Estado. Posto isso, cada país, através de sua legislação, determina quais atividades a sociedade julga equivaler a serviço público. Trata-se de uma decisão política e, portanto, de difícil conceituação. A doutrina não pode caracterizar uma atividade específica como serviço público, uma vez que não é a natureza ou a essência da atividade que a define como pública. A classificação de algumas atividades, como serviços públicos e outras não, depende principalmente da vontade política. Dessa forma, no Brasil, o serviço público é qualificado como o direito o define (Alves, 2014).



O conceito de serviço público não é estático, e modifica-se ao longo do tempo e do espaço, conforme a evolução do contexto social, político e econômico. Assim, a compreensão do serviço público deve ser contextualizada de acordo com o modelo de Estado adotado, o qual é moldado pela extensão da intervenção estatal na atividade econômica. Portanto, não é viável conceber um único entendimento de serviço público, uma vez que sua interpretação histórica é essencial, cabendo a cada sociedade a construção de um conceito adequado, considerando o modelo de Estado vigente. No entanto, é correto reconhecer a existência de um elemento comum no desenvolvimento desse conceito em todos os contextos históricos: a prestação de serviço público ocorre sempre que o Estado, direta ou indiretamente, assume a responsabilidade obrigatória de atender a determinadas necessidades coletivas (Lobo, 2006).

É possível caracterizar o serviço público em três princípios distintos. Segundo Carvalho (2014), esses princípios incluem: o princípio orgânico, que o identifica como uma atividade material fornecida pelo Estado ou por agentes atuando em função administrativa; o princípio material, que estabelece legalmente, especialmente na Constituição Federal, certas atividades como públicas; e o regime jurídico de direito público, que prevalece na execução das atividades designadas como serviço público.

A natureza específica do serviço público se manifesta em sua complexidade, como demonstram todas as definições apresentadas. Este serviço pode ser avaliado sob diferentes aspectos, possuindo características específicas que o diferenciam da iniciativa privada. Sua criação é estabelecida por lei e representa uma opção do Estado. A gestão desses serviços também depende de uma especificidade juridicamente prevista, incumbindo-lhes realizar apenas o que é determinado legalmente. Esses aspectos denotam a natureza singular e regulamentada do serviço público, destacando sua importância como instrumento de promoção do interesse coletivo e da ordem jurídica (Santos, 2016).

Na Constituição Brasileira de 1988, são delineadas três espécies de serviços públicos: i) os serviços de prestação obrigatória e exclusiva do Estado, nos quais não se admite permissão ou autorização externa; ii) os serviços públicos privativos do Estado, que possibilitam a prestação pelo setor privado por meio de instrumentos de execução indireta (concessão, permissão e autorização); iii) e os serviços que o Estado é obrigado a fornecer, mas sem exclusividade, co-



nhecidos como serviços não privativos, que podem ser executados pelo Poder Público com a participação da comunidade ou diretamente por agentes particulares. (Brasil, 2016).

A partir dos anos 1980, a imagem do serviço público começou a ser desvalorizada e passou a ser associada à desonra e incompetência. Essa percepção resultou na mudança de atitude dos cidadãos, que passaram a demandar mais do serviço público e obrigou-o a adotar uma postura funcional mais dinâmica e condizente com a importância da atividade por ele desempenhada. Não há, assim, espaço para a tradicional gestão pública sem perspectivas de renovação. Deve-se, então, valorizar os usuários dos serviços públicos, ou seja, os cidadãos que diariamente buscam a Administração Pública para resolver problemas ou proteger direitos (Souza; Melo, 2011).

Esse cenário impacta diretamente na necessidade e na gestão dos Restaurantes Universitários (RUs). Surgidos na década de 1950, a partir da criação do primeiro RU no Rio de Janeiro pela Universidade do Brasil. Essas unidades de alimentação coletiva têm o propósito de atender às necessidades básicas de alimentação dos estudantes nas instituições de ensino superior (Brasil, 1984).

Um dos principais desafios enfrentados pelos Restaurantes Universitários é garantir refeições de baixo custo, com atendimento de qualidade, priorizando a oferta de refeições saudáveis que atendam às necessidades nutricionais dos usuários. Para isso, é essencial a oferta de um cardápio variado e equilibrado, visando a manutenção da saúde de seus frequentadores. Outrossim, é substancial manter elevados padrões sensoriais e higiênico-sanitários, aliados a um serviço de atendimento eficiente. No contexto de um RU, é crucial que o serviço atenda tanto os funcionários quanto os alunos da universidade, durante o exercício de suas atividades acadêmicas (Brandão; Giovanoni, 2011).

Para Fonaprace (1997), os Restaurantes Universitários desempenham um papel fundamental não apenas na promoção da democratização do ambiente acadêmico, mas também na otimização do funcionamento das instituições universitárias. Em alguns casos, os RUs são diretamente atribuídos à redução dos índices de evasão escolar. Estudos científicos corroboram essa perspectiva, destacando que a adequada alimentação não apenas influencia positivamente



te o desempenho acadêmico, mas também contribui significativamente para a melhoria das condições de vida dos indivíduos.

Inicialmente mantidos pelo Ministério da Educação e Cultura (MEC), os RUs começaram a sofrer reduções de recursos a partir de 1983. A justificativa para tal medida foi o agravamento da situação econômica do país, associado às concepções e políticas adotadas pelo Governo Federal. Em 1992, os repasses foram completamente abolidos, transferindo-se a responsabilidade pela manutenção para as Instituições Federais de Ensino Superior (IFES). Essa mudança resultou no sucateamento e na inadequação dos RUs às necessidades dos usuários. Estudos prévios destacam diversos problemas enfrentados, como a falta de manutenção preventiva e de reparos em equipamentos, a limitação das opções de refeições nos cardápios e a redução quantitativa do quadro de funcionários, levando a uma queda na produtividade e na qualidade dos serviços oferecidos (Moraes; Silva; Carvalho, 2010; Oliveira, 2013).

No último mês do ano de 2007, o Ministério da Educação estabeleceu o Programa Nacional de Assistência Estudantil por meio da portaria nº 39, visando fornecer assistência a estudantes de baixa renda matriculados em cursos de graduação presencial das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES). Um dos principais componentes desse programa é a oferta de alimentação. Com essa iniciativa, os estudantes passaram a contar com melhores condições de acesso e permanência nas instituições, resultando em um aumento na demanda pelos serviços dos restaurantes universitários. No mesmo ano, o Governo Federal implementou o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI), por meio do decreto nº 6.096. Essa medida resultou em um significativo aumento no número de estudantes e servidores nas universidades, o que impactou diretamente na demanda pelos restaurantes universitários. A implementação desses programas gerou uma demanda não prevista, afetando a qualidade dos alimentos oferecidos (Oliveira, 2013).

Estas questões abordadas constituem apenas uma parte das complexidades enfrentadas no contexto da administração dos estabelecimentos alimentares universitários. Como medida para mitigar tais desafios, algumas instituições de ensino superior optam por externalizar a gestão desses serviços, mediante processos licitatórios. No entanto, a adoção dessa abordagem suscita preocupações, especialmente no que diz respeito ao custo das refeições, que ocasiona



nalmente se revelam onerosas, gerando insatisfação entre os consumidores. Além disso, a dificuldade em alcançar padrões de excelência e consistência na prestação de serviços é agravada pela presença de intermediários, que agem em nome da instituição, mantêm interações com os usuários e, simultaneamente, não estão diretamente subordinados à autoridade do órgão público (Zeithaml; Bitner; Gremler, 2014).

O que se nota na operação dos restaurantes universitários é que, apesar de todas as dificuldades e problemas de gestão apontados, a demanda por serviços nesses estabelecimentos está em constante crescimento. Isso se deve ao fato de que os RUs representam uma excelente opção para os estudantes realizarem suas refeições de forma satisfatória, a um baixo custo e com variedade e acompanhamento nutricional. Mesmo diante do elevado grau de insatisfação dos estudantes com os problemas de gestão dos RUs, especialmente no que se refere à qualidade percebida, verifica-se que o valor atribuído ao serviço prestado por essas unidades é proporcional ao preço cobrado pelas refeições (Moraes-Júnior, 2015).

Os restaurantes universitários desempenham um papel fundamental na vida acadêmica, uma vez que atendem a três aspectos essenciais distintos: a satisfação proporcionada pela alimentação, a praticidade associada tanto ao desejo de comer quanto à conveniência de fazê-lo, e a saúde, geralmente relacionada à necessidade específica do usuário de realizar essa refeição. Com base nessa realidade, em muitos casos, os restaurantes universitários representam a única opção de alimentação para aqueles que precisam permanecer diariamente no campus universitário (Vidrik, 2006).

QUALIDADE EM SERVIÇOS

O conceito de qualidade surgiu inicialmente na literatura de marketing, associado ao produto. Sua definição varia conforme dois pontos de vista: o do consumidor e o da produção. Para o consumidor, qualidade é percebida como a capacidade de um produto ou serviço em satisfazer suas necessidades e expectativas. Já para a produção, qualidade está relacionada ao desenvolvimento de padrões de produção. Em suma, qualidade é a totalidade dos atributos e carac-



terísticas de um produto ou serviço que o tornam capaz de satisfazer necessidades expressas ou implícitas (Karloff; Ostblom, 2003; Bergman; Klefsjö, 2003).

Faz-se necessário enfatizar a distinção entre qualidade objetiva e qualidade percebida. Dado que o conceito de qualidade de serviços é embasado na percepção do consumidor. A qualidade objetiva é empregada para descrever a real superioridade técnica ou a excelência de produtos, referindo-se a um padrão ideal mensurado. Por sua vez, a qualidade percebida trata-se da diferença entre a percepção de desempenho e as expectativas do consumidor em relação à prestação de determinado serviço (Garvin, 1987; Rodrigues, 2000).

A partir dessa perspectiva, observa-se que a qualidade é sempre um fator predominante nas avaliações realizadas pelos clientes que utilizam qualquer tipo de serviço, seja ele relacionado à saúde, serviços financeiros ou educacionais, denominados como serviços puros. Aponta-se que não existe uma definição conceitual amplamente aceita nem um modelo universal de qualidade, assim como não há uma única forma de operacionalizar e mensurar esse conceito. Contudo, existem modelos que permitem avaliações viáveis (Seth; Deshmukh; Vrat, 2005; Zeithaml; Bitner; Gremler, 2014).



MODELOS DE ANÁLISE DA QUALIDADE PERCEBIDA DOS SERVIÇOS

Nesta seção, são apresentados os principais modelos teóricos encontrados na literatura relacionados à análise da qualidade percebida dos serviços, assim como as principais críticas aferidas a cada um deles, com o intuito de justificar a seleção e uso da escala SERVPERF, desenvolvida por Cronin e Taylor (1992), neste estudo. O objetivo do trabalho não é oferecer uma revisão teórica aprofundada de todos os modelos disponíveis, mas os modelos incluídos foram escolhidos devido à inter-relação entre eles e à sua disseminação e aplicação no meio acadêmico.

O Modelo de Análise de Serviços De Grönroos (1984)

O modelo de análise de serviços de Grönroos, de 1984, estabelece a qualidade percebida de um serviço pela análise que o cliente faz tanto da qualidade técnica quanto da qualidade operacional do serviço. Essas avaliações são filtradas pela imagem que o cliente possui do serviço, bem como pela imagem cor-

porativa da empresa, influenciando tanto as expectativas quanto a percepção do serviço prestado (Pelissari, 2011).

O modelo proposto pelo autor para mensurar a qualidade percebida do serviço é composto por três elementos principais: a qualidade técnica, a qualidade operacional e a imagem. Segundo o modelo, a qualidade técnica, também denominada qualidade de resultado ou qualidade esperada, corresponde ao que os clientes recebem em suas interações com uma empresa de serviços. Refere-se, logo, ao resultado do processo de produção do serviço que, devido às suas características físicas, pode ser avaliado objetivamente pelos clientes (Grönroos, 1984; Mondo; Fiates, 2013).

Segundo o autor, a imagem é uma interpretação subjetiva da realidade, podendo ou não refletir essa realidade. A imagem possui um caráter multifacetado, variando entre os diferentes públicos de uma organização. A boa qualidade percebida é refletida pelos seguintes critérios: a) profissionalismo e habilidades; b) atitudes e comportamento; c) facilidade de acesso e flexibilidade; d) confiabilidade e honestidade; e) recuperação e reputação; e f) credibilidade.

O Modelo das Lacunas da Qualidade do Serviço de Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985)

Em 1985, Parasuraman, Zeithaml e Berry apresentaram o modelo de lacunas, no qual a qualidade percebida é determinada pela diferença entre expectativas e desempenho/percepção ao longo da análise das dimensões da qualidade. Para que o serviço seja considerado de boa qualidade, é fundamental que as percepções dos clientes excedam as expectativas. O desenvolvimento do modelo ocorreu a partir de uma pesquisa qualitativa exploratória, realizada com executivos de quatro diferentes ramos do setor de serviços: bancos, seguradoras, empresas de cartão de crédito e empresas de reparo e manutenção de bens (Vieira; Barbosa, 2011; Mondo; Fiates, 2014).

A intenção dos autores consistia em investigar os principais atributos dessas empresas, os principais problemas enfrentados por elas, a forma como os consumidores percebiam os diferentes atributos da qualidade em serviços, as discrepâncias entre a percepção dos consumidores e das empresas, e a possibilidade de criação de um modelo que explicasse a qualidade do serviço a



partir da conexão entre a percepção do consumidor e a da empresa (Tibola, 2011; Vieira; Barbosa, 2011).

Posteriormente, foi proposta a ideia de que a qualidade do serviço é uma função das diferenças entre expectativa e desempenho, analisadas ao longo de cinco dimensões conhecidas como determinantes da qualidade percebida. Em sequência, desenvolveu-se o modelo das lacunas do serviço, resultando na criação da escala SERVQUAL (Service Quality Gap Analysis) para mensuração da qualidade com base nas expectativas dos clientes (Mondo; Fiates, 2014).

De acordo com Miguel, Salomi e Abackerli (2005), há cinco falhas ou discrepâncias entre o sistema de prestação de serviço e a qualidade esperada pelo consumidor. Essas incluem a lacuna da compreensão do cliente, a lacuna do projeto e dos padrões de serviço, a lacuna do desempenho do serviço, a lacuna da comunicação e a lacuna do cliente. As quatro primeiras são classificadas como lacunas da empresa, uma vez que correspondem a falhas de processo que ocorrem dentro das empresas.

A escala SERVQUAL, resultado desse modelo, compõe-se de três partes, sendo a primeira referente às expectativas do consumidor (22 itens), a segunda destinada a analisar as percepções dos clientes sobre o serviço (22 itens) e a terceira e última parte, que consiste na análise do desempenho global da organização (Maia; Salazar; Ramos, 2007).

Dentre as vantagens do uso dessa escala estão: a análise da qualidade do serviço com base em cada uma das dimensões da qualidade; a obtenção de uma medida geral da qualidade dos serviços por meio da média da pontuação de todas as dimensões; a identificação dos pontos fortes e fracos da organização, servindo como base para a melhoria contínua da qualidade; e a comparação com o serviço dos concorrentes, permitindo visualizar quais dimensões são superiores às dos concorrentes e quais necessitam de aprimoramento (Freitas, 2008).

A Escala SERVPERF de Análise da Qualidade de Cronin e Taylor (1992)

Em favor de um paradigma de qualidade baseado apenas no desempenho e fundamentado no conceito de qualidade como uma atitude, Cronin e Taylor, em 1992, desenvolveram um estudo no qual argumentam que a diferença entre expectativa e desempenho serve apenas para mensurar a qualidade percebida



dos serviços, mas não a determina diretamente. Eles sustentam que somente a análise do desempenho apresenta resultados mais satisfatórios para a análise do construto (Silva; Medeiros; Costa, 2009).

Apoiados nos mesmos princípios do modelo das lacunas da qualidade em serviços, os autores desenvolveram uma escala para mensuração da qualidade, denominada SERVPERF (Service Performance). Embora discordem do paradigma da desconfirmação, no qual se baseia a escala SERVQUAL, acreditam que as dimensões utilizadas nessa escala são adequadas para representar a qualidade do serviço. Assim, utilizaram as mesmas dimensões da escala SERVQUAL para construir a escala SERVPERF, descrita no quadro 4, excluindo apenas os 22 itens referentes à mensuração das expectativas. Com isso, o modelo foi composto por 22 afirmativas referentes ao desempenho do serviço, dispostas em uma escala do tipo Likert de 7 pontos, variando de “discordo fortemente” a “concordo fortemente” (Cronin; Taylor, 1992).

O estudo conduzido por Cronin e Taylor foi realizado em quatro segmentos do setor de serviços (bancos, controle de pragas, lavanderias de roupa a seco e lanchonetes), onde se comparou a escala SERVQUAL. Após análises estatísticas para verificar a confiabilidade e a validade dos instrumentos, concluiu-se que a escala SERVPERF é mais sensível em retratar as variações de qualidade em relação às outras escalas testadas. Essa conclusão foi baseada no uso (Salomi; Miguel; Abackerli, 2005).

Para Sousa (2012), no contexto dos serviços de restaurante, os clientes frequentemente utilizam três categorias de atributos para analisar sua experiência: o funcional, que engloba a qualidade da comida, variedade do cardápio, bebidas e ingredientes; o mecânico, relacionado ao ambiente, layout, iluminação, decoração e instalações físicas; e o humano, determinado pelo desempenho, comportamento e aparência dos funcionários. Entre esses, o atributo humano é o que mais impacta na percepção de qualidade pelos clientes. Tais apontamentos qualificam a utilização da escala SERVPERF como a mais ideal para este estudo, em virtude de sua sensibilidade em retratar as variações da qualidade percebida pelos usuários de um dado serviço.



SATISFAÇÃO DO CONSUMIDOR

As pesquisas sobre a satisfação do consumidor tiveram início na década de 1960 com os estudos de Cardozo (1965) e Howard e Sheth (1969), que analisaram a influência das expectativas na satisfação dos clientes. No entanto, foi apenas na década de 1970 que as pesquisas nessa área se proliferaram, destacando-se os trabalhos de Day e Hunt (1983) como marcos históricos. Esses estudos buscavam identificar as variáveis que conduziam à satisfação e medir o construto em um contexto macroeconômico. Na década de 1980, o foco se expandiu para incluir comportamentos pós-vendas, especialmente a insatisfação do consumidor. Nos anos 1990, as pesquisas avançaram ao permitir a investigação dos mecanismos que levam aos julgamentos de satisfação (Sousa, 2011).

Os conceitos de satisfação e qualidade percebida derivam do Paradigma de Desconformidade, cujo elemento central é a relação entre expectativas e desempenho percebido. Conforme essa teoria, os consumidores avaliam suas experiências de compra comparando-as com suas expectativas iniciais; assim, se o desempenho supera as expectativas, o consumidor tende a se sentir satisfeito, o que fortalece suas atitudes em relação ao serviço. Por outro lado, se o desempenho fica aquém das expectativas, ocorre uma desconfirmação das mesmas (Serrano, 2009).

No entanto, é importante destacar que, embora os dois conceitos estejam intimamente relacionados, eles não são sinônimos, conforme afirmado por Parasuraman (1985). A qualidade é uma análise de longo prazo, considerada uma atitude, enquanto a satisfação é uma medida transitória e específica. (Zeithaml; Bitner; Gremler, 2014).

Cronin e Taylor (1992) propuseram a mensuração da satisfação e da qualidade percebida com base exclusivamente no desempenho percebido, utilizando a escala SERVPERF. Concluíram em seus estudos que a qualidade do serviço leva à satisfação do cliente, e não o contrário. Também observaram que a intenção de compra está fortemente relacionada à satisfação do cliente.

Lovelock e Wright (2006) reafirmam a vertente que, embora a qualidade do serviço e a satisfação do cliente sejam conceitos correlatos, eles se distinguem. Isso ocorre porque as percepções dos consumidores sobre a qualidade de um serviço são fundamentadas em avaliações cognitivas de longo prazo, enquanto



a satisfação é uma reação emocional de curto prazo, associada a uma experiência de consumo específica. Além disso, a análise da qualidade baseia-se em várias interações de serviço, ao passo que a satisfação é mais pontual.

CARACTERIZAÇÃO DO RESTAURANTE UNIVERSITÁRIO (RU) - CAMPUS ARAPIRACA

O Restaurante Universitário do campus Arapiraca foi inaugurado em dezembro de 2015 sob a gestão do então reitor Eurico Lôbo, tendo iniciado suas atividades apenas em janeiro de 2019. Subordinado à Pró-Reitoria Estudantil (PROEST) da UFAL, o restaurante atende diariamente cerca de 500 comensais (dados referentes ao semestre 2022.1), incluindo estudantes de graduação e pós-graduação, servidores e funcionários terceirizados, com o propósito de fornecer refeições a preços acessíveis (UFAL, 2024).

Operando com um modelo de produção centralizado, o restaurante oferece almoço e jantar. O acesso às refeições é gratuito para os alunos em situação de vulnerabilidade socioeconômica, mediante concessão de auxílio-alimentação, enquanto os demais usuários têm o acesso cedido mediante pagamento de taxa por meio da Guia de Recolhimento da União (GRU). Os valores cobrados conforme a classificação do usuário (Ufal, 2024).

No restaurante, as refeições são oferecidas na modalidade “*self-service*”, com o porcionamento do prato principal, da sobremesa, da bebida e do café ou café com leite realizado por um copeiro contratado pela cessionária. O atendimento no restaurante ocorre de segunda a sexta-feira, das 11h30 às 14h para o almoço e das 17h45 às 19h45 para o jantar. Os pratos servidos obedecem à composição e às quantidades detalhadas no cardápio básico estabelecido em contrato, com o acréscimo de opções de pratos da culinária vegetariana. Diariamente, são oferecidas duas opções de prato principal em cada refeição, não sendo permitido aos clientes repetirem as porções. As variações qualitativas do cardápio básico devem ser aprovadas pela Gerência do Restaurante Universitário, enquanto as variações quantitativas de refeições precisam do aval da cessionária para evitar a falta ou o desperdício de alimentos (Ufal, 2024).



METODOLOGIA

O presente estudo trata-se de uma pesquisa descritiva que segue uma abordagem quali-quantitativa, pela necessidade de trabalhar com dados estatísticos e informações não mensuráveis, conforme Figueiredo e Souza (2008). Fundamentada nos estudos de Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985) e mediante a aplicação do questionário SERVPERF, elaborado por Cronin e Taylor (1992). Este questionário foi utilizado para levantar os dados necessários para analisar a qualidade percebida dos serviços do RU do campus Arapiraca, sua elaboração e aplicação foram atividades desenvolvidas na disciplina de avaliação de políticas e serviços públicos no período letivo de 2022.1. A pesquisa adotou o método de *survey*, descrito como a coleta de dados ou informações sobre características, comportamentos ou opiniões de um grupo específico de pessoas, representando uma população-alvo, geralmente efetuada por meio de questionário (Freitas, 2005).

O questionário foi dividido em dois segmentos de perguntas. No primeiro segmento, buscou-se identificar o perfil dos usuários do RU. Foram feitas perguntas sobre idade, renda, vínculo com a UFAL campus Arapiraca e a frequência com que os respondentes faziam o uso do restaurante durante a semana. O segundo segmento teve como objetivo mensurar a qualidade dos serviços prestados pelo RU na percepção dos seus usuários. Foram avaliados fatores da qualidade do serviço, tais como tangibilidade, confiabilidade, responsividade, segurança e empatia, utilizando o modelo de satisfação e expectativa-desempenho de Oliver (1980), disposta em uma escala do tipo *Likert* de cinco pontos, variando de “1 – discordo totalmente” a “5 – concordo totalmente”.

Os serviços do restaurante universitário estão disponíveis para toda a comunidade acadêmica da instituição, incluindo alunos, professores, funcionários terceirizados e visitantes. Contudo, a principal finalidade da unidade é suprir as necessidades alimentares dos estudantes, assegurando a permanência desses jovens na universidade até a conclusão de seus cursos (Ufal, 2024).

Para atingir esse objetivo, a UFAL utiliza as políticas de assistência estudantil e os recursos do Governo Federal destinados à manutenção das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), visando garantir que os alunos em situação de vulnerabilidade financeira tenham suas necessidades básicas



atendidas no âmbito da instituição. Dessa forma, a instituição emprega recursos públicos para custear as refeições dos alunos inscritos nos programas de assistência estudantil e para subsidiar as refeições dos demais estudantes e usuários. Atualmente, observa-se que a UFAL campus Arapiraca, em termos de números (em toda interiorização), conta com: a) 31 cursos de graduação, e b) aproximadamente 6.000 alunos regularmente matriculados, sendo 75% oriundos de escolas públicas e distribuídos por 65 municípios alagoanos (Ufal, 2024).

Com base nos dados apresentados, constata-se que a quantidade de alunos na instituição é limitada, mas nem todos utilizam os serviços do restaurante. Assim, como não há uma estimativa precisa da população exata do restaurante, optou-se por trabalhar com uma amostra não probabilística, para Marconi e Lakatos (2009) a principal característica desse tipo de amostragem é que, por não permitir a aplicação de técnicas estatísticas para o cálculo amostral, também não possibilita a generalização dos dados. A amostragem não probabilística, conduzida por conveniência, é o tipo mais frequente e comumente empregada em pesquisas de opinião, quando o objetivo é averiguar as percepções ou pensamentos dos respondentes (Mattar, 2001).

Assim, o estudo adotou uma amostra não probabilística, por conveniência, de 236 respondentes, considerando-a uma quantidade adequada de interações para a análise. Além disso, buscou-se seguir as recomendações de Hair (2009), que indicam que a amostra deve conter um número maior que 50 observações, sendo preferível um mínimo de 100 respostas para assegurar resultados mais confiáveis. A coleta dos dados ocorreu no período de 16 a 30 de novembro de 2022, mediante questionário online do *Google Forms*, o questionário foi compartilhado com a comunidade acadêmica por meio de páginas do *Instagram* ligadas à universidade e movimentos estudantis, e *WhatsApp*, além de ser promovido nas salas de aula pelos próprios estudantes.

Para o diagnóstico e interpretação dos dados obtidos, foi realizada uma análise estatística descritiva básica. Este processo foi conduzido em duas etapas. Na primeira etapa, efetuou-se o cálculo da média percentual dos cinco pontos da escala do tipo *Likert*, que variam de “1 – discordo totalmente” a “5 – concordo totalmente”, utilizando a seguinte equação:



$$Mi(p) = (fp/N).100$$

Onde: *Mi* refere-se à média percentual do item; *p* corresponde aos pontos (de 1 a 5); *fp* é a frequência de cada ponto; e *N* equivale ao número total de respostas.

Esse cálculo permitiu a obtenção de uma visão quantitativa das respostas dos usuários, refletindo o grau de concordância ou discordância em relação às assertivas apresentadas no questionário. Na segunda etapa, utilizou-se o Microsoft Excel como ferramenta principal de tabulação dos dados.

DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Quanto à autodeclaração, 56% dos frequentadores são pardos, 33% são brancos, 9% são pretos, 1% são pessoas amarelas e 1% são indígenas. Destaca-se que 65% dos usuários são negros. Os estudantes de graduação representam 95% dos comensais. O gênero feminino representa 56% dos usuários, o masculino 43%, e 1% prefere não informar o gênero ao qual se identificam. Dentro desse percentual 48% são cotistas e 48% têm renda familiar de até um salário mínimo. Tais números revelam desigualdades socioeconômicas marcantes, visto que a maioria desses estudantes não dispõe de recursos suficientes para arcar com despesas alimentares mais elevadas.

Quanto aos hábitos alimentares, verifica-se que cerca de 68%, opta pelo almoço como principal refeição. Adicionalmente, 44% frequentam o RU entre 3 e 5 vezes por semana, sendo apenas 9,7% são beneficiários de auxílio-alimentação.

A tabela 1 exhibe os percentuais dos resultados apresentados pelos usuários para os 22 itens que constituem as categorias das 5 dimensões de qualidade de serviço.



Tabela 1 - Resultados dos Itens de Qualidade

Aspectos Tangíveis	DT (%)	D (%)	S/R (%)	C (%)	CT (%)
1. Os equipamentos utilizados pelo RU estão conservados e modernos.	2,1	4,7	19,9	43,2	30,1
2. As instalações do RU (mesa, decoração, fachada) e a ambientação (limpeza do ambiente, climatização) estão visualmente atraentes e agradáveis.	2,5	7,6	18,6	41,9	29,2
3. A aparência dos materiais do RU associados ao serviço (pratos, talheres, buffet de comidas) estão dispostos de maneira fácil e higiênica.	0,8	4,7	10,2	33,9	50,4
4. Os funcionários do RU possuem aparência higiênica e profissional.	0,8	0,4	2,5	14,8	81,4
Confiabilidade					
5. Quando o RU promete algo aos usuários, ele cumpre em tempo satisfatório.	3,8	8,5	31,4	33,5	22,9
6. O RU fornece o serviço de alimentação suficiente e agradável durante todo o horário de funcionamento.	3	7,6	19,1	31,8	38,6
7. Os alimentos fornecidos pelo RU são de confiança.	0,4	2,1	12,3	37,3	47,9
8. O RU não comete qualquer tipo de erro nos seus serviços.	5,5	13,6	33,1	35,2	12,7
9. Quando ocorrem erros, o RU registra os mesmos e seus funcionários demonstram interesse em resolver.	0,8	4,7	30,9	32,2	31,4
Presteza/Responsividade					
10. O RU mantém o usuário avisado sobre o cardápio oferecido no dia.	24,2	20,8	19,1	18,2	17,8
11. Os funcionários do RU demonstram rapidez na realização do serviço.	2,1	6,4	16,5	33,5	41,5
12. Os funcionários do RU estão sempre dispostos a ajudar os usuários.	0,4	2,5	11,9	35,6	49,6
13. Os funcionários do RU sempre atendem aos pedidos dos usuários.	1,7	5,9	22	35,2	35,2
Segurança					
14. Os funcionários do RU inspiram confiança.	1,7	0,8	9,3	32,6	55,5
15. O RU é um ambiente seguro.	2,1	1,3	7,2	35,2	54,2
16. Os funcionários do RU são educados.	1,3	1,7	3,4	23,3	70,3
17. Os funcionários do RU são bem-informados sobre seus produtos.	0,8	3,4	18,6	34,7	42,4
Empatia					
18. O RU possui funcionários atenciosos.	0,8	1,7	8,5	33,1	55,9
19. Os funcionários do RU conhecem as necessidades dos usuários.	2,1	4,7	25,8	31,4	36
20. O RU possui horário de funcionamento	6,4	8,9	12,7	31,8	40,3
21. O RU preocupa-se com o que os usuários gostam de comer.	6,8	9,7	31,8	26,3	25,4
22. O RU se preocupa com a agilidade nas filas.	12,3	10,2	22,5	28,4	26,7

Fonte: Elaborado pelos autores, 2024.



Ao analisar a dimensão Tangibilidade, verifica-se que mais de 70% dos usuários concordam ou concordam totalmente com todas as declarações, o que denota que consideram as instalações físicas do restaurante universitário como de excelente qualidade. No entanto, ao se frisar a dimensão Confiabilidade, observa-se um número significativo de respostas neutras. Somando-se os resultados, 52,2% dos usuários discordam totalmente da afirmação de que o serviço não comete erros (item 8) e 43,7% não acreditam que as promessas sejam cumpridas satisfatoriamente (item 5).

Em vista disso, evidencia-se uma falta de confiança por parte dos usuários acerca dos serviços prestados. De acordo com Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988), a confiabilidade é a dimensão mais importante para atender às expectativas dos usuários e, portanto, deve ser priorizada. Além disso, a categoria de Presteza/Responsividade foi avaliada negativamente quando perguntado sobre o cardápio oferecido (item 10), com um alto índice de discordância (64,1%). Esse resultado aponta para a necessidade de uma comunicação mais eficaz sobre o que será oferecido pelo restaurante universitário.

Por outro lado, a categoria Segurança foi bem avaliada, indicando que o restaurante universitário consegue transmitir confiança em relação à segurança. Os funcionários inspiram segurança para 88,1% dos usuários (item 14), e o ambiente é considerado seguro por 89,4% (item 15). Adicionalmente, a educação dos funcionários recebeu uma análise positiva, com 93,6% dos usuários considerando-a satisfatória (item 16). A dimensão de Empatia também foi bem avaliada, sendo que a atenção dos funcionários foi o aspecto que mais satisfaz os usuários, com 55,9% de aprovação (item 18). No entanto, algumas insatisfações foram observadas em relação ao horário de funcionamento (48%) e às filas (45%). Esses são aspectos que devem ser aperfeiçoados para melhorar a prestação dos serviços aos usuários.

Portanto, embora o restaurante universitário seja bem avaliado em termos de tangibilidade e segurança, é essencial focar na melhoria da confiabilidade e na comunicação sobre o cardápio, bem como resolver questões relacionadas ao horário de funcionamento e às filas, para proporcionar uma experiência ainda mais satisfatória aos usuários. A implementação de melhorias nessas áreas não só atenderá às expectativas dos usuários, mas também contribuirá para um ambiente mais acolhedor e eficiente para todos os frequentadores.



CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo objetivou analisar a percepção dos usuários acerca dos serviços prestados pelo Restaurante Universitário (RU) da Universidade Federal de Alagoas, Campus Arapiraca. Para atingir tal objetivo, foi realizado um estudo quali-quantitativo por meio da aplicação de um questionário baseado no método SERVPERF, proposto por Cronin e Taylor (1992), com adaptações para o contexto específico do restaurante. A preferência por este instrumento de pesquisa justifica-se pela sua capacidade de aferir eficiência e praticidade ao pesquisador na coleta de dados, permitindo uma verificação detalhada da percepção dos usuários em relação aos serviços oferecidos, conforme apontado por Fernandes (2016).

Os resultados obtidos após a análise indicaram que o Restaurante Universitário do Campus Arapiraca oferece serviços de excelência, especialmente nos quesitos de infraestrutura e segurança. Esses aspectos refletem o comprometimento dos colaboradores em atender às necessidades dos usuários com alto nível de competência e dedicação. A infraestrutura do restaurante, bem como as medidas de segurança adotadas, foi amplamente elogiada, demonstrando que o restaurante é um ambiente seguro e bem estruturado para os frequentadores.

No entanto, a análise também identificou oportunidades de melhoria nos aspectos de confiabilidade e agilidade, com destaque para a necessidade de uma comunicação mais eficaz sobre o cardápio. A confiabilidade dos serviços, que inclui a precisão na execução das tarefas e o cumprimento das promessas feitas aos usuários, apresentou áreas que requerem atenção e aperfeiçoamento. Além disso, a agilidade no atendimento, especialmente durante os horários de maior movimento, foi um ponto crítico identificado pelos usuários.

Para elevar ainda mais a experiência dos frequentadores e fortalecer a satisfação e a confiança nos serviços prestados pelo RU, é imprescindível adotar estratégias que visem aprimorar esses pontos. Sugere-se para a melhor divulgação do cardápio, o uso de quadros de avisos visíveis na entrada do restaurante e em locais de grande circulação dentro da universidade, além da revisão e otimização dos processos internos para reduzir o tempo de espera, e a formação contínua dos colaboradores para garantir um atendimento cada vez mais confiável e ágil.



Vale salientar que, apesar dos pontos de melhorias identificados nos serviços prestados pelo RU, o restaurante é essencial para permanência de seus frequentadores na universidade, sobretudo os frequentadores autodeclarados negros, cotistas ou que possuem renda familiar de até um salário-mínimo e meio, visto que estes, constituem a maior parte dos usuários do restaurante. O presente estudo tem uma limitação que deve ser reconhecida, a coleta de dados foi realizada em um período específico, o que pode não refletir possíveis variações sazonais ou mudanças nas percepções dos usuários ao longo do tempo. Em vista disso, propõem-se futuras pesquisas relativas ao tema para expandir o estudo para outros períodos do ano.

Em conclusão, enquanto o Restaurante Universitário do campus Arapiraca já se destaca em diversas áreas, a busca contínua por melhorias nos aspectos de confiabilidade e agilidade será fundamental para consolidar sua reputação de excelência e assegurar uma experiência ainda mais satisfatória para todos os seus usuários.

REFERÊNCIAS

ALVES, Domitila Duarte. Serviços públicos. **Revista Científica Semana Acadêmica**. Fortaleza, ano MMXIV, N^o. 000064, 27/11/2014.

BERGMAN, B.; KLEFSJÖ, B. **Quality from Customer Needs to Customer Satisfaction**, 2 ed., Studentlitteratur, Lund, 2003.

BLODORN, M.; SOARES, M. **Qualidade: Uma Questão de sobrevivência para as organizações**. Banco de Dados Zona Sul - Instituto Técnico de Pesquisa e Assessoria-Universidade Católica de Pelotas (UCPel). Pelotas, RS, 2011.

BRANDÃO, A. R.; GIOVANONI A. Comparação dos cardápios oferecidos em uma unidade de nutrição do município de Teutônia com o programa de alimentação do trabalhador. **Revista Destaques Acadêmicos**, Lajeado, v. 3, n. 3, 2011.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal, 2016. 496 p. Disponível em: https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/518231/CF88_Livro_EC91_2016.pdf. Acesso em: 02 junho 2024.

BRASIL. **Ministério da Educação**. Disponível em: <https://www.gov.br/mec/pt-br>. Acesso em 01 jun. 2024.



CARDOZO, R.N. **An experimental study of effort, expectation, and customer satisfaction.** *Journal of Marketing Research*, ed. 3, 1965, p. 244-249.

CARVALHO, V. S. **Serviço público**, 2014.

CINTRA, R; SOUZA, G. **Restaurante Universitário no Contexto da Assistência Estudantil: Análise da Produção Científica (2010-2021).** 2021.

COUTINHO, E. P.; MOREIRA, R. T.; SOUZA, D. M. **Aplicação do ciclo de serviços na análise da gestão da qualidade de um restaurante universitário.** 2005.

CRONIN JR, J. J.; TAYLOR, A. S. **Measuring service quality: a reexamination and an extension.** *Journal of Marketing*, New York, v. 56, p. 55-68, jul, 1992.

FERNANDES, J. C. S. **Análise da qualidade do serviço do restaurante universitário do campus do pici da Universidade do Ceará realizadas pelos alunos do centro de tecnologia.** Monografia. Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, (2016).

FONAPRACE. **Realidade dos RUs em 1997.** Perfil dos Restaurantes Universitários das Instituições de Ensino Superior do País, 1997.

FREITAS, A. L. P.; BOLSANELLO, F. M. C.; VIANA, N. R. N. G. Avaliação da qualidade de serviços de uma biblioteca universitária: um estudo de caso utilizando o modelo Servqual. **Revista Ciência da Informação.** V.37. Nº 3. Set/Dez, 2008. P.88-102.

GARVIN, D. A. Competing on the eight dimensions of quality. **Harvard Business Review**, p. 101-109, nov-dez, 1987.

GOUVÊA, M. A., MASANO, A. C. R.; MANTOVANI, D. M. N. Avaliação de serviços bancários no segmento de alta renda na cidade de São Paulo. **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria**, 2017, 10(1), 60-84.

GRÖNROOS, C. A service quality model and its marketing implications. **European Journal of Marketing**, [S. l.], v. 18, n. 4, p. 36-44, 1984.

HAIR JR., J. F. et al. **Análise multivariada de dados.** 6 ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HOWARD, J. A.; SHETH, J. N. **The theory of buyer behavior.** New York, v. 63, p. 145, 1969.

HUNT, H. K. "A CS/D & CB Bibliography". *International Fare in Consumer Satisfaction and Complaining Behavior.* Day, R. and Hunt, H.K. (ed.), Bloomington, In: **School of Business**, Indiana University, 1983, p. 132-155.



KARLOFF, B.; OSTBLOM, S. **BENCHMARKING: A SignPost to Excellence in Quality and Productivity**, Wiley, New York, NY, 2003.

LOBO, S. M. P. **A evolução do conceito de serviço público**, 2006.

LOVELOCK, C.; WRIGHT, L. **Serviços: marketing e gestão**. 1ª edição. 7ª tiragem. São Paulo: Saraiva, 2006.

MAIA, M.A.; SALAZAR, A. M.B. K.; RAMOS, P. M. G. **A adequação dos modelos SERVQUAL e SERVPERF na medição da qualidade do serviço: o caso RAR imobiliária**, 2007.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos da metodologia científica**. 6ª Ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MONDO, T. S.; FIATES, G. G. S. **Os modelos de qualidade em serviços: mapeamento da produção científica de alto impacto para a área de administração no Brasil até 2012, motivo de preocupação para os pesquisadores de marketing?** Artigo apresentado no XXXVII Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro. 2013.

MONDO, T.; FIATES, G. Mapeamento Bibliométrico dos Modelos de Qualidade em Serviços: publicações de pesquisadores brasileiros sobre o tema até 2012. **Revista Pretexto**, Belo Horizonte, v. 15, n. 1, p. 11-28, jan./mar. 2014.

MORAES, A. P.; SILVA, I. C. C.; CARVALHO, A. W. B. **Análise pós-ocupação do restaurante universitário da Universidade Federal de Viçosa/MG**. In: XIII Encontro Nacional de Tecnologia do Ambiente Construído. 2010.

MOREIRA-JÚNIOR, F. J. et al. Satisfação dos usuários do restaurante universitário da Universidade Federal de Santa Maria: uma análise descritiva. **Revista Sociais e Humanas**, Santa Maria, v.28, n.02, mai/ago, 2015, p.83-108.

OLIVEIRA, N. M. C. **Simulação a eventos discretos para redução do tempo de espera em um restaurante**. Dissertação de mestrado. Universidade Federal de Itajubá. Itajubá: MG. 2013.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. L. A conceptual model of service quality and its implications for future research. **Journal of Marketing**. v. 49, n° 4, p. 41-50, 1985.

PELLISSARI, A. S et al. **Aplicação e avaliação do modelo SERVQUAL para analisar a qualidade do serviço**. In: VIII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. Resende (RJ). 2011.



RODRIGUES, A. C. M. **Qualidade de Serviços e Satisfação do Consumidor: Aspectos conceituais distintivos**. ENANPAD: 2000, Salvador.

SALOMI, G. G. E.; MIGUEL, P. A. C.; ABACKERLI, A. J. SERVQUAL x SERVPERF: comparação entre instrumentos para avaliação da qualidade de serviços internos. **Revista Gestão e Produção**. V. 12, n. 2. Mai-Ago, p. 279-293, 2005.

SANTOS, J. A. C. **Saúde do Trabalhador no Serviço Público Federal: Desafios para uma Política de Atenção à Saúde e Segurança do Trabalho no contexto de um Hospital Universitário**. 2016.

SERRANO, A. R. N. **Importância e efeitos de incidentes críticos na satisfação e lealdade do cliente**. Dissertação de Mestrado. Universidade de Lisboa. Mestrado em estatística e gestão de informação, 2009.

Seth, N., D., S. G. e V, P. Service Quality Models: A Review. **Revista Internacional de Qualidade e Gestão da Confiabilidade**, 22, 2005, 913-949.

SILVA, L. M. T.; MEDEIROS, C. A. F.; COSTA, B. K. Qualidade dos serviços turísticos no setor de restaurantes: uma aplicação do modelo SERVPERF: **Revista Hospitalidade**, v. 6, n.2, p. 115-139, 2009.

SOUSA, C. M.; FILIPE LAGES, L. The PD scale: a measure of psychic distance and its impact on international marketing strategy. **International marketing review**, 28(2), 2011, 201-222.

SOUZA, S. C.; MELLO, M. S. **A evolução histórica do serviço público e a necessidade da transformação do servidor público**, 2011.

TIBOLA, J. A. et al. Análise do contraste da penalidade e da recompense (PRC): identificando atributos de qualidade em serviços de academias. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa (RECADM)**. Campo Largo (PR). V.10, n.1, p. 140-152, maio, 2011.

VIDRIK, K. N. **Indicadores de qualidade do restaurante universitário da Universidade do Sagrado Coração - Bauru, SP: um estudo de caso**. Dissertação de Mestrado. Universidade Anhembi Morumbi. São Paulo, 2006.

VIEIRA, M. M.; BARBOSA, T. R. C. G. A utilização das dimensões da qualidade em serviços como estabelecadora de parâmetros de avaliação no curso piloto de bacharelado em administração na modalidade EAD. **Revista de Administração Pública e Gestão Social**, vol.3, n.2, pp. 243-256, abr./jun. 2011.

ZEITHAML, V. A.; BITNER, M. J.; GREMLER, D. D. **Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente**. 6ª Ed. Porto Alegre: AMGH, 2014.



TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO NA GESTÃO EDUCACIONAL: ESTUDO DE CASO DO SAGEAL EM UMA ESCOLA DA REDE ESTADUAL EM DELMIRO GOUVEIA/AL⁴

Maria Roseane de Souza Monteiro ⁽¹⁾

Fabiano Santana dos Santos ⁽²⁾

Raine de Souza Rodrigues ⁽³⁾

⁽¹⁾ ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-7561-2859>; Instituto Federal de Alagoas / Discente, Brasil. E-mail: roseanemonteiro28@hotmail.com.

⁽²⁾ ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7344-6973>. Universidade Federal de Alagoas / Professor Associado no curso de Bacharelado em Administração. Brasil. E-mail: fsantana@arapiraca.ufal.br

⁽³⁾ ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-7458-663X>; Instituto Federal de Alagoas / Discente, Brasil. E-mail: raine-rodrigues@hotmail.com.



INTRODUÇÃO

A tecnologia emergiu como um elemento fundamental para impulsionar as atividades humanas em diversos ambientes e campos de atuação. Hoje, o computador transcendeu sua função anterior, de ferramenta exclusiva para especialistas em informática, tornando-se indispensável em lares, empresas, instituições financeiras e escolas. Na sociedade contemporânea, a tecnologia não apenas facilita o acesso a informações, mas também possibilita a disseminação do conhecimento em escala global, através de plataformas como a Internet. Esse fenômeno transforma a tecnologia em um artefato essencial para a interconexão do mundo moderno, criando um ambiente virtual onde o compartilhamento de ideias e informações é ilimitado. Portanto, a presença da tecnologia é imperativa para garantir a participação efetiva neste ambiente globalizado,

proporcionando oportunidades de aprendizado e crescimento tanto para indivíduos quanto para organizações (Silva, 2016).

O avanço tecnológico ocorrido nas últimas décadas tem provocado mudanças significativas no perfil do trabalho e dos trabalhadores. O sistema tradicional de trabalho tem dado lugar a um modelo mais flexível, devendo-se isso à presença das novas tecnologias, eventos econômicos e, especialmente, à pandemia da Covid-19, modificando sistemas tradicionais de trabalho por modelos mais flexíveis (Previtali; Fagiani, 2020).

O início de uma nova era é marcado pela criação dos computadores, no século XX, juntamente com o avanço das tecnologias. Essa nova era é caracterizada pela eficiência dos processos, que anteriormente demandavam horas e agora podem ser concluídos em poucos minutos. A tecnologia ganhou espaço em todas as áreas e lugares, incluindo o meio corporativo, tendo como maior aliada, a internet. É ela a principal responsável por disseminar dados e informações pelo mundo, dando origem à chamada “era da informação” (Machado, 2019).

A tecnologia, em essência, emerge como um aliado vital na condução de decisões importantes, capacitando gestores a capturar dados para análise contextual e subsequente ação estratégica. Como defende Machado (2019), a linguagem digital permeia a sociedade, criando um ambiente onde o processo de comunicação está intrinsecamente conectado. As pessoas se comunicam por meio de redes e sistemas digitais, o que proporciona maior autonomia e eficiência no desenvolvimento e na execução de suas atividades.

É desafiador não se envolver com a tecnologia, especialmente quando se trata de negócios, análise de dados e tomada de decisões, uma vez que ela desempenha um papel fundamental ao fornecer suporte para decisões cruciais, permitindo que gestores registrem dados para análise e ação estratégica. Assim, a tecnologia não apenas simplifica o processo de coleta e processamento de dados como também capacita gestores a tomar medidas proativas e direcionadas para melhorar os resultados (Santos, 2022).

A exemplo do que ocorre nas organizações contemporâneas, a área da educação enfrenta a necessidade de incorporar a tecnologia como elemento central para seu desenvolvimento e expansão. A demanda por agilidade, funcio-



nalidade e objetividade na geração e armazenamento de informações impulsiona a integração da tecnologia da informação no campo educacional. O objetivo é criar mecanismos para processar as informações geradas pelos processos de aprendizagem de maneira eficiente, fornecendo resultados significativos para a análise e acompanhamento do progresso educacional (Silva, 2016).

Considerando a orientação da Lei das Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) de que a gestão escolar seja democrática e participativa, entende-se que deve haver transparência e publicidade nos dados resultantes das atividades escolares durante o período letivo. Para tanto, faz-se necessário que sejam prestadas informações claras e de fácil entendimento para toda a comunidade escolar (Silva, 2016).

Ainda de acordo com Silva (2016), a aplicação da tecnologia na gestão escolar tem sido altamente benéfica para instituições de ensino de todos os portes. Sistemas de registro de presença de alunos podem ser utilizados para gerar relatórios que identificam padrões de ausência, permitindo a formulação de planos de intervenção específicos e eficazes. Nesse contexto, a gestão escolar necessita de ferramentas que lhe auxiliem no controle e na verificação dos dados e informações referentes aos seus alunos e seus respectivos desenvolvimentos.

Diante da importância do tema, essa pesquisa teve a proposta de verificar o desempenho do Sageal em uma escola de Ensino Médio Integral da rede estadual de educação, com o objetivo de analisar como a tecnologia pode ser utilizada como ferramenta facilitadora da gestão educacional. A metodologia adotada caracteriza-se pela pesquisa bibliográfica com abordagem qualitativa. O método adotado foi o estudo de caso com o auxílio de entrevistas semiestruturadas.

REFERENCIAL TEÓRICO

A educação é uma área intrinsecamente ligada à evolução da sociedade, refletindo e influenciando as transformações culturais, econômicas e políticas ao longo da história. Desde os primórdios da civilização, ela desempenha um papel fundamental na formação e desenvolvimento dos indivíduos e das comunidades (Ponce, 2010). No século XX, a educação passou por transformações significativas com o avanço da tecnologia e da globalização.



O surgimento da internet e das novas tecnologias de comunicação revolucionou a forma como se aprende e se ensina (Santos, 2022). Assim, essa área tornou-se mais acessível e flexível, permitindo o aprendizado remoto e a colaboração em escala global. Cada período histórico deixou sua marca na forma como concebemos e praticamos a educação atualmente, refletindo as mudanças sociais, culturais e tecnológicas ao longo dos séculos.

Gestão Escolar

Ao se falar em gestão, é imprescindível levar em consideração os princípios da Administração Científica, tais quais a racionalização, divisão e especialização do trabalho, bem como a gestão organizacional. Nesses termos, vários autores já equiparavam a gestão escolar à gestão empresarial, no que diz respeito às responsabilidades do gestor em utilizar ações estratégicas que maximizem a eficiência e eficácia organizacional (Tavares; Nascimento; Oliveira Júnior, 2022). No entanto, “falar em gestão escolar é ir além dos processos administrativos habituais de uma empresa, é preciso incluir a sociedade e preparar os alunos para a esfera profissional e para a vida” (Santos, 2022, p. 32).

Faz-se necessário, portanto, a participação de toda a comunidade escolar, direta ou indiretamente, para que o processo educacional seja facilitado através da descentralização do processo de gestão educacional de modo que possibilite ao gestor escolar dirigir a instituição no cumprimento da sua missão, envolvendo todas as partes interessadas (stakeholders).

Nesse sentido, é necessário levar em consideração as particularidades dos objetivos da unidade escolar e o seu nível de comprometimento com a transformação social. A partir daí, entende-se a linha de pensamento de construção da Teoria da Administração Escolar que se fundamenta nas peculiaridades do processo pedagógico e da organização da escola, uma vez que essa, se interpõe entre os meios e fins educacionais (Paro, 1996).

Assim, a administração da instituição de ensino promove a estruturação e operação da escola em termos políticos, administrativos, financeiros, pedagógicos, entre outros, visando a clareza nas ações e decisões. Isso permite que a comunidade escolar adquira conhecimento por meio de um processo que en-



volve aprendizado, diálogo, construção, transformação e ensinamentos (Alves Neto, 2022).

Como resultado, a incorporação da tecnologia na gestão escolar não apenas moderniza os métodos, mas também contribui para fortalecer os princípios da gestão democrática, promovendo uma participação mais ampla e informada.

Garcia (2013) ressalta que a sociedade contemporânea é intrinsecamente tecnológica, tornando inviável conceber a educação sem a utilização de tecnologias. A necessidade do emprego dessas ferramentas na educação é mais evidente do que nunca na atualidade, especialmente diante da pandemia do Covid-19, que impôs restrições a aglomerações e ao contato físico entre as pessoas.

Conforme Ruiz (2014), muitos gestores enfrentam desafios com as novas tecnologias e, como resultado, consideram a sua implementação na gestão escolar uma tarefa árdua. Entretanto, ao adotar essas tecnologias, tornam-se visíveis os benefícios e as oportunidades que elas oferecem, simplificando as atividades e aprimorando a qualidade do ensino.

Como argumenta Santos (2022), compete à administração escolar orientar, criar condições e definir um direcionamento para alcançar resultados eficazes e eficientes no contexto educacional, visando sustentar e dinamizar a cultura escolar. A ação conjunta é essencial, uma vez que no ambiente escolar todos os problemas estão interligados e as soluções requerem uma abordagem coletiva.

Observa-se, portanto, que o gestor enfrenta, entre diversas responsabilidades, o desafio de motivar a comunidade escolar a construir um ambiente impregnado pelos progressos tecnológicos associados à modernização e globalização da sociedade. Nesse sentido, a adoção das Tecnologias nas instituições de ensino e suas variadas potencialidades permitirão que gestores e membros da comunidade escolar experimentem a democracia e a melhoria na gestão em diversas dimensões.

Tecnologia da Informação aplicada à Gestão Escolar

De acordo com Saracevic e Cardoso (1996), a Revolução Científica e a Segunda Guerra Mundial destacam-se como marcos aos quais estão atreladas as origens dos campos que envolvem as Ciências da Informação, devido ao aumento exponencial das informações e registros. Desse modo, assim como os



eventos históricos impulsionaram o desenvolvimento de tais ciências, a pandemia contribuiu significativamente para a maneira como as organizações e instituições de ensino utilizam a TI.

Segundo a Associação das Empresas de Tecnologia da Informação e Comunicação e de Tecnologias Digitais (Brasscom, 2021), o crescimento do setor vivencia um dos melhores momentos da história. Em um comparativo entre os anos 2020 e 2021, observa-se um crescimento de 300%. A pandemia, que demandou o isolamento social, se destaca como principal contribuinte desse indicador.

É nítido, portanto, que as corporações necessitam implementar sistemas inteligentes na rotina organizacional. De acordo com Caillier (2013), Carnevale e Hatak (2020), há uma tendência de mudança no perfil do trabalho e dos trabalhadores nas últimas duas décadas, influenciada por fatores como avanços tecnológicos, crises econômicas e a pandemia da Covid-19. Essas transformações têm impulsionado a adoção de modelos de trabalho mais flexíveis, tanto no setor privado quanto no público, visando melhorar o equilíbrio nas relações entre empresas e profissionais e aumentar a qualidade do serviço prestado e a efetividade organizacional.

De acordo com dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), a adoção da modalidade de ensino remoto se deu em um cenário no qual 55,9% dos domicílios particulares no país não possuíam computadores e, entre os que tinham acesso à internet, 99,2% utilizavam apenas o celular para esse fim (IBGE, 2020). Segundo o Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP, 2020), o acesso à internet banda larga contemplava menos de 15 mil escolas urbanas em 2019, marcando, em 2020, um aumento para 17,2 mil.

Segundo a Gestrado (2020), a nível nacional, aproximadamente 75% dos professores da Educação Básica alegaram um aumento nas horas de trabalho no ensino remoto, com maior expressividade para as mulheres, sendo que 9 a cada 10 professores utilizavam o telefone celular para a realização das aulas remotas.

Na tentativa de mitigar os efeitos negativos desse problema, o Governo de Alagoas criou o programa Conecta Professor, regulamentado pelo Decreto 75.391, que fomentou a aquisição de planos de internet e de equipamentos novos de informática, e reembolso ou pagamento de parcelas restantes dos itens



adquiridos para as aulas remotas durante a vigência do regime especial de atividades escolares não presenciais. O programa beneficiou professores efetivos e contratados, agentes administrativos da rede estadual, secretários escolares e professores universitários estaduais (Alagoas, 2021).

Desse modo, a tecnologia da informação, além das fronteiras das corporações, tem estado presente também como suporte aos gestores escolares auxiliando-os na tabulação e gerenciamento de dados cujo processamento gerará informações pertinentes quanto ao desempenho dos alunos diante das atividades pedagógicas, o que balizará a qualidade do ensino e da gestão escolar. No caso de Alagoas, também o corpo docente e técnico foi incentivado a atualizar seus hardwares por meio do Decreto 75.391 – deixando-os mais aptos a acompanhar a incorporação da tecnologia na gestão escolar. Assim, como argumenta Santos (2022), a TI age como um facilitador no processo administrativo escolar, contribuindo com a melhoria da produtividade, acelerando os processos rotineiros, potencializando a qualidade do ensino e a gestão pedagógica.

O Sageal como ferramenta de apoio à Gestão Escolar

Com o advento da tecnologia da informação, a gestão escolar passou por uma revolução, possibilitando uma administração mais eficiente e transparente. Neste contexto, o Sageal surge como uma ferramenta inovadora, proporcionando recursos e funcionalidades que auxiliam os gestores educacionais na tomada de decisões e na promoção de uma educação de qualidade (Santos, 2022).

Trata-se de um banco de dados que oferece suporte em todo o processo de gestão escolar, sendo uma ferramenta oficial da secretaria de Estado da Educação e do Esporte (SEE), responsável pela coleta de informações, gerenciamento das atividades de gestão e controle do processo pedagógico, bem como o gerenciamento das atividades administrativas das unidades escolares e coordenadorias regionais, conforme estabelecido pela Portaria SEE n.º 525/2012 (Alagoas, 2012).

O Sageal foi desenvolvido pela parceria entre a Secretaria de Estado da Educação e do Esporte (SEE) e o Centro de Políticas Públicas de Avaliação da Educação da Universidade Federal de Juiz de Fora (Caed), caracterizando-se como um software que viabiliza o monitoramento das atividades administrati-



vas e pedagógicas das escolas, através da disponibilização de dados e informações pertinentes ao diagnóstico da situação das instituições de ensino (Pacheco, 2013).

Segundo a Portaria/SEE n.º 525/2012, o Sageal foi implementado na Rede Estadual de Ensino de Alagoas em dezembro de 2011. A partir das funcionalidades presentes no sistema, que fornecem informações relevantes ao INEP para o Censo Escolar de Educação Básica, o Sageal foi oficialmente designado como a ferramenta da Secretaria de Estado da Educação e do Esporte de Alagoas, conforme expresso no Art. 1º da portaria supracitada:

Art. 1º - Instituir o Sistema de Gestão Escolar - SAGEAL como a ferramenta oficial da Secretaria de Estado da Educação e do Esporte para a coleta de informações, gerenciamento das atividades de gestão e controle do processo pedagógico e gerenciamento das atividades administrativas das unidades escolares e coordenadorias regionais (Alagoas, 2012).

A implementação do Sageal é considerada de extrema importância para o Estado de Alagoas. Isso se deve ao fato de que o sistema engloba todos os participantes do processo educacional das escolas estaduais, incluindo as atividades administrativas e pedagógicas, desde as coordenadorias regionais até a Secretaria de Educação. Isso permite à Secretaria acompanhar de maneira rápida e centralizada o desempenho dos alunos e das escolas, facilitando a análise da eficácia das estratégias adotadas e a transferência dos dados necessários para o censo escolar ao INEP (Santos, 2022).

A plataforma é totalmente gratuita e pode ser acessada somente pelo site oficial do programa. Sua disponibilidade é de 24 horas por dia, com exceção dos momentos de manutenção virtual, e o acesso às suas funcionalidades é bem intuitivo. Todo o alunado do ensino médio, fundamental e EJA da rede pública pode ter acesso ao seu respectivo boletim online, ao calendário escolar, às avaliações e até pode fazer pré-matrículas de forma online pelo portal. Os diferentes perfis oferecem funções relativas às atribuições de cada usuário.

METODOLOGIA

A pesquisa aqui apresentada é de caráter exploratório e bibliográfico, fazendo uso do Estudo de Caso como principal ferramenta. A pesquisa bibliográ-



fica baseou-se na análise de livros e artigos publicados em periódicos nacionais, oferecendo suporte em todas as etapas do estudo (Broto; Oliveira; Silva, 2021).

Através do método qualitativo, foi possível debruçar-se nas interpretações e comparações dos(as) entrevistados(as), sem enfatizar aspectos numéricos. Como afirmam Brito, Oliveira e Silva (2021), é um método de investigação que busca compreender fenômenos sociais e culturais de maneira profunda e detalhada. Ela se concentra em interpretar e entender significados, experiências e perspectivas dos participantes, utilizando técnicas como entrevistas, observações e análise de documentos. Assim, essa abordagem se preocupa com a compreensão dos contextos e nuances dos fenômenos estudados.

Para este estudo de caso, foi selecionada a Escola da Rede Pública de Educação Watson Clementino de Gusmão Silva, localizada no município de Delmiro Gouveia, em Alagoas. Essa unidade de ensino, fundada em 1985 e registrada somente em 1990, oferece o serviço de educação para o nível médio na modalidade integral integrado, contando com um quadro de 79 colaboradores, entre contratados e efetivos, sendo pessoal de apoio, gestão e professores, e 322 alunos matriculados.

A coleta de dados foi realizada através de entrevistas semiestruturadas conduzidas com duas funcionárias da escola (Entrevistada 1 e Entrevistada 2). A escolha das respondentes se deu por conveniência, uma vez que ambas participaram do processo de implementação do Sigaa na escola, sendo suas contribuições mais relevantes no que tange ao foco da pesquisa. O objetivo das entrevistas foi obter percepções sobre a integração da tecnologia na gestão educacional, por meio de perguntas direcionadas abordando tópicos como o uso do sistema de informação Sageal e suas funcionalidades. Foi realizada observação *in loco* com a convergência de informações de diferentes fontes, como entrevistas, análise das funcionalidades do sistema e observações, a fim de compreender como o sistema de informação é utilizado no dia a dia da escola e sua influência na gestão educacional.

É importante reconhecer que este estudo de caso tem limitações intrínsecas, incluindo o fato de os resultados poderem não ser generalizáveis para todas as escolas públicas. No entanto, a pesquisa fornece *insights* valiosos sobre a relação entre a tecnologia e a gestão educacional na escola selecionada.



ANÁLISE DOS RESULTADOS

Acerca da relevância do Sageal na gestão educacional, as entrevistadas foram condizentes ao afirmarem que o Sistema, por meio dos dados obtidos, proporciona suporte informativo para todas as áreas da administração escolar local e estadual em Alagoas. Segundo informações obtidas, esses dados são utilizados pelo Governo para embasar suas decisões relacionadas ao orçamento, taxas de evasão escolar, desempenho acadêmico, financiamento, contratação de pessoal e outras necessidades, como manutenção de instalações. Além disso, auxilia na gestão de recursos, aquisição de suprimentos, merenda e materiais educacionais.

Tavares, Nascimento e Oliveira Júnior (2022) corroboram com isso ao defenderem que a sustentabilidade da escola é evidenciada quando ela consegue manter suas operações dentro desse sistema, demonstrando resultados que beneficiam a sociedade, os gestores públicos e os investidores. Isso mostra sua contribuição como instituição pública de educação, gerando valor para o sistema e comprovando que não apenas depende do financiamento público, mas também contribui para ele, fornecendo os resultados esperados à sociedade.

Nesse aspecto, o Sageal propicia o acesso a informações atualizadas, relatórios personalizados, conteúdos ensinados pelos professores, comunicação eficaz, registro de dados, acesso remoto e conformidade com regulamentos. Como afirma a Entrevistada 2, “o Sageal contém toda a base de dados da nossa escola. Desse modo, esses dados são utilizados para as demais plataformas que utilizamos, o que facilita bastante o nosso trabalho”.

Por meio desse Sistema é possível ter uma visão ampla do funcionamento da escola ao centralizar dados, fornecer informações em tempo real, oferecer análises detalhadas, criar relatórios personalizados e promover transparência e responsabilidade dentro da instituição. Isso capacita os gestores escolares a tomar decisões embasadas e implementar estratégias para melhorar continuamente o desempenho e a qualidade da educação. Os registros e documentos escolares são gerenciados de maneira organizada e segura por meio de recursos específicos que permitem armazenamento, acesso e gestão eficiente dessas informações, garantindo o bom funcionamento da escola, segundo a Entrevistada 1.



Esse Sistema apoia o planejamento e a realização de atividades extracurriculares e eventos escolares por meio de suas ferramentas para agendamento, divulgação, gerenciamento de participantes, alocação de recursos, registro de presença e avaliação de sucesso, o que facilita a gestão eficiente dessas atividades, enriquecendo a experiência educacional dos alunos e fortalecendo a comunidade escolar.

Um aspecto negativo relatado pela Entrevistada 1 é que, ao fazer a pré-matrícula online, alunos que já possuem o seu número de registro acadêmico (RA) acabam gerando um segundo registro caso insira algum caractere diferente em seus dados dos dados que já haviam sido cadastrados. Quando isso ocorre, há necessidade de excluir os RAs mais recentes, deixando apenas um RA. Isso implica na necessidade de reescrever todo o histórico escolar que consta nos registros que sofrerão exclusão. Essa é uma falha que pode ser corrigida. Uma sugestão seria permitir que o Sageal agrupasse dados dos diferentes registros do aluno (RA) para um único (RA), evitando retrabalho.

Já por parte da usabilidade dos professores, há um ponto que “pode ser melhorado em relação às abas de funcionalidades, que só pode ser aberta uma aba por vez. Isso causa atraso no nosso trabalho. Outro ponto é sobre o registro de dados que precisa ser refeito porque o sistema os apagou” (Entrevistada 2).

Além das funcionalidades já citadas, o Sageal contribui para aprimorar a comunicação entre a escola e a comunidade local por meio de boletins informativos, comunicados aos pais/responsáveis, transparência nos dados e canais para feedback e sugestões. Isso facilita uma comunicação bidirecional eficaz, como afirmou a Entrevistada 1. A administração escolar adota uma abordagem em que a gestão participativa e coletiva é a base do seu controle, o que segundo Silva (2016), é um aspecto positivo, pois ele defende que uma gestão voltada para o gerenciamento participativo pode ser um elemento fundamental para alcançar bons resultados, promovendo a harmonização dos membros envolvidos na operação das atividades dentro das instituições.

Além disso, o sistema auxilia no cumprimento das obrigações legais e regulatórias da escola, oferecendo ferramentas para gerar relatórios e documentos necessários, como registros acadêmicos, relatórios de frequência e históricos. Observou-se, por meio das informações dadas pelas entrevistadas,



que o Sistema desempenha um papel essencial ao promover uma cultura de dados na escola, incentivando o uso eficaz das informações para orientar decisões e melhorar os processos educacionais. Ambas também frisaram que a assistência técnica é eficiente e rápida, pois, por se tratar de um Sistema que é constantemente utilizado, a falta de acesso comprometeria o andamento das atividades escolares.

Quanto à segurança de dados do Sageal, não há registro de vazamento de dados. Isso é garantido por medidas como criptografia, controle de acesso, autenticação segura, monitoramento e auditoria, atualizações regulares e conformidade com regulamentos. O acesso é restrito a usuários cadastrados, e é responsabilidade deles proteger seus dados e dispositivos contra ameaças. Como afirma Santos (2022), no processo de gestão escolar, é crucial contar com dados precisos, seguros e confiáveis para tomar decisões e formular estratégias.

Com o uso adequado das tecnologias da informação, os espaços escolares podem realizar uma variedade de atividades voltadas para a construção de um ensino robusto e com metas claras. Isso inclui apresentar dados e estatísticas de anos anteriores para facilitar um planejamento mais eficaz, permitindo um monitoramento contínuo do desenvolvimento dos alunos e da escola (Silva, 2016). Nesse contexto, o Sageal é uma ferramenta que oferece essas qualidades, com a vantagem de acesso remoto, o que simplifica o gerenciamento escolar e agiliza a comunicação entre os envolvidos.

Em paralelo, Tavares, Nascimento e Oliveira Júnior, (2022) refletem que as escolas públicas, assim como as demais organizações, têm uma finalidade específica. No caso das escolas públicas, que recebem recursos da administração pública, uma gestão adequada implica em devolver à sociedade benefícios socioeducacionais a curto e longo prazo, como a garantia do direito à educação de qualidade e a formação de cidadãos. Para tanto, é crucial que as escolas utilizem ferramentas que auxiliem no planejamento, implementação e controle para alcançar sua missão de forma adequada e eficiente.

Nessa perspectiva, a introdução de novas tecnologias nas escolas tem como objetivo principal utilizar pedagogicamente as ferramentas informatizadas para buscar melhorias na educação a fim de desenvolver uma nova forma de ensino centrada no monitoramento e acompanhamento da evolução escolar



dos alunos, buscando registrar cada avanço alcançado pela escola e pelos discentes (Silva, 2016). E essa meta é alcançada pelo Sageal.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por meio da pesquisa aqui apresentada, o Sageal desempenha um papel fundamental na modernização e eficiência da gestão escolar em Alagoas. Através de suas diversas funcionalidades, o mesmo oferece suporte abrangente para todas as áreas da administração escolar, desde o gerenciamento de dados e recursos até a comunicação com a comunidade local. A centralização de informações, geração de relatórios personalizados e a promoção da transparência e prestação de contas dentro das instituições educacionais são aspectos essenciais fornecidos pelo sistema, permitindo aos gestores da escola uma tomada de decisão mais embasada e estratégica.

Ainda, observou-se que o Sageal facilita o planejamento e a execução de atividades extracurriculares e eventos escolares, enriquecendo a experiência dos alunos e fortalecendo o vínculo entre a escola e a comunidade. Através de recursos como agendamento, divulgação e registro de participação, o sistema contribui para uma gestão eficiente e bem-sucedida dessas atividades, promovendo um ambiente escolar mais dinâmico e participativo.

Assim, embora o Sageal represente um avanço significativo na gestão escolar, ainda há espaço para melhorias, como a implementação do agrupamento de dados quando houver diferentes registros de aluno, a possibilidade de explorar suas funcionalidades em mais de uma aba no navegador, e a permanência de dados registrados, evitando assim, retrabalho para os professores. Essas melhorias contínuas podem tornar o sistema ainda mais eficiente e garantirão que o Sageal continue a atender às necessidades em constante evolução tanto da Escola Watson quanto das instituições educacionais em Alagoas.

A utilização de ferramentas tecnológicas pode promover uma comunicação mais eficiente entre a comunidade escolar, facilitando o compartilhamento de informações e a participação ativa. Além disso, sistemas de gestão online podem oferecer maior transparência nas ações, permitindo um acompanhamento mais detalhado e acessível por parte dos diversos envolvidos.



Conclui-se, portanto, que o sistema de gestão escolar utilizado pelas escolas públicas da rede estadual de ensino básico de Alagoas é uma ferramenta que auxilia e facilita o gerenciamento escolar. A pesquisa ora apresentada apresenta limitações, essencialmente relacionadas à escassez de referências específicas sobre a evolução da educação básica no Estado, bem como a dificuldade de acesso ao responsável técnico para esclarecimentos adicionais e informações a respeito de possíveis dificuldades de implantação do sistema devidas à resistência a mudanças e fatores culturais específicos, representando desafios para a abrangência da pesquisa. Desse modo, sugere-se que futuros estudos possam explorar diferentes abordagens e percepções de usuários de sistemas de gestão escolar, incluindo outras escolas da rede pública estadual de Alagoas.

REFERÊNCIAS

ALAGOAS. Governo do Estado de Alagoas. 2021. **Professores do Estado poderão solicitar verbas para computador e internet**. Disponível em <https://alagoas.al.gov.br/noticia/professores-do-estado-poderao-solicitar-verbas-para-computador-e-internet-a-partir-de-segunda-feira-9-veja-o-passo-a-passo>. Acesso em 21 abr.2024.

ALAGOAS. Secretaria de Estado da Educação e do Esporte. **Portaria n. 525, de 30 de maio de 2012**. Diário Oficial [do] Estado de Alagoas, Maceió, AL, 30 de maio de 2012, p. 18. Disponível em: <https://www.imprensaoficial.al.gov.br/storage/files/diary/2012/05/DOEAL2012-05-30-COMPLETO-j-IO2Tv0NTOI4oYN-Vi1-7-T7iufg7DK53UUcNTrwbmd3U93iRVpRS.pdf>. Acesso em 06 mar. 2024.

ALVES NETO, H. **Gestão Democrática: um estudo de caso em uma escola pública de Nísia Floresta/RN**. 2022. 40 f. Trabalho de conclusão de curso (Administração Pública), Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN), 2022. Disponível em: <https://repositorio.ufrn.br/handle/123456789/46286>. Acesso em 03 dez. 2023.

BRASCOM. Associação das Empresas de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) e de Tecnologias Digitais. **Contratações do Macrossetor de TIC crescem 300%, aponta estudo da Brascom**. Disponível em: <https://brasscom.org.br/contratacoes-do-macrossetor-de-tic-crescem-300-aponta-estudo-da-brasscom/>. Acesso em: 01 mar. 2024.

BRITO, A. P. G.; OLIVEIRA, G. S. de; SILVA, B. A. A Importância da Pesquisa Bibliográfica no Desenvolvimento de Pesquisas Qualitativas na Área de Educação.



2021. **Cadernos da Fucamp**, v. 20 n. 44. Disponível em: <https://revistas.fucamp.edu.br/index.php/cadernos/article/view/2354>. Acesso em 22 abr.2024.

CAILLIER, J. G. Does teleworking affect managing for results and constructive feedback? **A research note Review of literature. Canadian Public Administration**, [S. l.], v. 56, n. 4, p. 638-654, 2013.

CARNEVALE, J. B.; HATAK, I. Employee adjustment and well-being in the era of COVID-19: Implications for human resource management. **Journal of Business Research**, v. 116, p. 183-187, 2020.

GARCIA, F. W. A importância do uso das tecnologias no processo de ensino-aprendizagem. **Revista Educação a Distância**. Batatais, SP, v.3, n.1, p. 25-48, jan./dez. 2013.

GESTRADO. Grupo de Estudos Sobre Política Educacional e Trabalho Docente. 2020. **Relatório Técnico Trabalho Docente em Tempos de Pandemia**. Disponível em: <https://gestrado.net.br/pesquisas/trabalho-docente-em-tempos-de-pandemia-cnte-contee-2020/>. Acesso em 18 abr. 2024.

MACHADO, G. B. **A Utilização Da TI na Gestão Escolar: um estudo de caso em instituições de ensino privadas**. 2019. Disponível em: <https://repositorio.ifsc.edu.br/bitstream/handle/123456789/1229/TCC%202019%20Guilherme%20Machado-1.pdf?sequence=1>. Acesso em 01 abr. 2024.

PACHECO, B. **Sistema de Gestão Escolar é Implantado em 289 Escolas da Rede Estadual**. 2013. Disponível em: <https://quintacre.webnode.com/products/sistema-degest%C3%A3o-escolar-e-implantado-em-289-escolas-da-rede-estadual/>. Acesso em 03 mar. 2024.

PARO, Vitor Henrique. **Eleição de diretores: a escola pública experimenta a democracia**. Campinas: Papirus, 1996.

PONCE, Anibal. **Educação e luta de classes**. São Paulo: Cortez, 2010.

PREVITALI, F. S.; FAGIANI, C. C. Trabalho e educação sob o coronavírus no Brasil. In: LUCENA, C.; PREVITALI, F.; BRETTAS, A. (orgs.). **Pandemia Covid-19: a distopia do século XXI**. Uberlândia: Navegando, 2020. p. 123-136.

RUIZ, A. C.; CAMAS, N. P. V. O uso de tecnologias na gestão escolar. In: PARANÁ. Secretaria de Estado da Educação. Superintendência de Educação. **Os Desafios da Escola Pública Paranaense na Perspectiva do Professor PDE**, 2014. Curitiba: SEED/PR., 2016.

SANTOS, T. D. **Tecnologia E Educação: O Uso De Sistemas de Gestão Escolar nas Escolas Públicas de Ensino Básico de Penedo-Al**. 2022. 68 f.: il. Sistemas



de Informação. Ciências Exatas e da Terra. Universidade Federal de Alagoas – Arapiraca, 2022.

SARACEVIC, T.; CARDOSO, A. M. P. Ciência da Informação: origem, evolução e relações. **Revista Perspectiva nas Ciências da Informação**, v. 1, n. 1, p. 41-62. Belo Horizonte, 1996.

SILVA, F. R. M. **A Gestão Escolar e a Tecnologia da Informação: Estudo De Caso Sobre os Impactos da TI na Escola C.E.I. Raimundo Edson Leão Lima no Município de Cascavel – Ce.** 2016. Disponível em https://repositorio.ufc.br/bitstream/riufc/35982/1/2016_tcc_frmsilva.pdf. Acesso em 01abr. 2024.

SILVA, Rosane Leal da. Os desafios à educação na era digital: do paradigma da reprodução ao desenvolvimento da autonomia do educando. 2016. In: **CONGRESSO INTERNACIONAL UMA PEDAGOGIA PARA A SOCIEDADE FUTURA**, 3., [S. l.], 2016.

TAVARES, F. B. R., NASCIMENTO, J. W. S., OLIVEIRA JÚNIOR, M. A. C. de. Tecnologia de Gestão Educacional: estudo de caso em um modelo de Programa de Escola Cidadã Integral. **Desenvolve Revista de Gestão do Unilasalle**, v. 11, n. 3, 2022. Disponível em: <https://revistas.unilasalle.edu.br/index.php/desenvolve/article/view/10412>. Acesso em 03 dez. 2023.





PARTE II

Administração de Empresas:
possibilidades e desafios para o
desenvolvimento local

A CONTABILIDADE COMO FERRAMENTA PARA POTENCIALIZAÇÃO ECONÔMICA DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DE LIDERANÇA FEMININA⁵

Girlane da Silva Lima ⁽¹⁾

Jaqueline da Silva Lima ⁽²⁾

⁽¹⁾ ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-0247-7069>; Graduanda em Ciências Contábeis na Universidade Norte do Paraná (UNOPAR). Brasil. E-mail: girlanelim0@gmail.com.

⁽²⁾ ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-1228-1707>; Doutoranda no Programa de Pós-Graduação em Serviço Social/Universidade Federal de Alagoas. Pesquisadora Capes. Brasil. E-mail: aslimajaqueline@gmail.com



INTRODUÇÃO

O presente capítulo traz reflexões sobre a importância da contabilidade como ciência e instrumentação prática para as mulheres líderes de micro e pequenas empresas. As micro e pequenas empresas absorvem mulheres que estão em busca da independência financeira ou melhoria no seu meio social, a partir da abertura do seu próprio negócio. Porém, com aberturas de pequenos negócios sem organização e informação, o empreendimento tende a não se consolidar devido à presença de problemas financeiros, ausência de planejamento estratégico ou à incorreta separação entre o capital pessoal e o capital da empresa. Por vezes, devido à falta de informações adequadas, empresárias deixam de reestruturar seus pequenos negócios, o que pode resultar em estagnação diante da ausência de ferramentas apropriadas para atuar de forma eficaz na realidade econômica de micro e pequenas empresas.

5 DOI: <https://doi.org/10.48016/xivenccultgt6cap5>

Nesse contexto, a contabilidade é fundamental para auxiliar no desenvolvimento de uma empresa, seja ela de pequeno ou grande porte; que tenha sido fundada há um mês ou há dez anos, assegurando estar dentro das leis e em conformidade com os registros burocráticos e formais que toda empresa necessita. Manter um controle contábil permite ao negócio estar com dados e informações essenciais para que se tenha uma visão de futuro para a empresa, prevendo todas as situações possíveis, principalmente situações econômicas negativas (Pizzolato, 2012).

Em consequências de diversas dinâmicas sociais, GEM (2020) traz que muitas mulheres encontram em seus pequenos ou microempreendimentos uma forma de se inserir no mercado de trabalho. Porém, em uma sociedade em que, muitas vezes, o comércio liderado pelo sexo masculino predomina na preferência do público, ou quando denominam a mulher como o sexo frágil e imagina-se que toda decisão tomada por elas precise de uma certificação masculina, essa inserção é mais difícil. Esses desafios culminam, por muitas vezes, com o fechamento de seu negócio parecer ser a única solução para a resolutividade de problemas econômicos GEM (2020, p. 81).

Pode-se mencionar ainda as diversas sobrecargas de trabalho vivenciadas pelas mulheres líderes de pequenos negócios, isto é, sobrecarga de trabalho doméstico, do cuidado com os filhos e do pequeno negócio. Essa sobrecarga a fará, por vezes, optar por seguir com a atividade do cuidado mesmo quando se vivencia um problema de instabilidade financeira, pois a divisão sexual do trabalho historicamente coloca homens para o âmbito público e mulheres para o âmbito privado, do lar (Saffioti, 2004, p. 85). E essa cultura prejudica o buscar de conhecimento de mulheres em atividades de lideranças de pequenas empresas.

Por fim, no decorrer desse estudo, será perceptível que a contabilidade voltada especificamente para mulheres microempreendedoras auxilia, de forma significativa, a pequenas e microempresas a manterem seu negócio de pé, sempre buscando conhecimentos, tributariamente, contabilmente, juridicamente; inovando com tomadas de decisões, investimentos que devem ou não serem feitos, ou como se inserir melhor na sociedade. Além do planejamento financeiro, que precisa estar sempre atualizado, consegue-se verificar como reagir diante uma crise. Estes são alguns dos pontos positivos de se ter a contabilidade como aliada (Pizzolato, 2012).



Ressalva-se que planejamentos são importantes para garantir que os processos serão seguidos, obtendo sucesso na finalização do objetivo. O planejamento pessoal não seria diferente, afinal muitas mulheres conciliam os afazeres “obrigatórios” e a gestão do seu negócio de forma sucinta, onde com planejamento elas poderiam elaborar suas atividades de forma mais calma e com mais qualidade (SEBRAE, 2022).

Assim, o seguir dessas ponderações estão organizadas inicialmente por esta introdução, por uma descrição da metodologia, seguida pelo desenvolvimento, que traz reflexões sobre a contabilidade como ferramenta teórico-prática para auxiliar mulheres microempreendedoras, e por último estão as considerações finais, refletindo sobre a importância da temática no desenvolvimento regional e territorial de mulheres.

METODOLOGIA

Os recursos metodológicos utilizaram a reflexão crítica da teoria social, como aporte teórico de direcionamento, fazendo uso das técnicas de pesquisas bibliográfica e documental. Tratando-se de uma pesquisa qualitativa e observacional, vale destacar que a supracitada pesquisa, encontra-se em andamento e seu objetivo final é o mapeamento das diversas consultorias contábeis específicas para mulheres microempreendedoras no território alagoano.

A CONTABILIDADE COMO FERRAMENTA DA POTENCIALIZAÇÃO DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS LIDERADAS POR MULHERES

Iniciamos essa reflexão abordando o entendimento por contabilidade, conceituada por Silva (2007) como a ciência que estuda e registra os atos e fatos administrativos, objetivando representar graficamente o patrimônio e evidenciar as variações e mutações nele introduzidas, estabelecendo normas para sua interpretação, análise e auditoria.

Segundo o Conselho Federal de Contabilidade - CFC (2024), a presença de mulheres na contabilidade tem crescido mais e mais, hoje o sistema CFC/CRCs conta com a presença de 230.328 profissionais, que atuam diariamente em vários ramos contábeis. Hoje em dia temos escritórios de contabilidade voltado para atendimento de mulheres empreendedoras, como, por exemplo: con-



tabilidade feminina, idealizado por Fabiana Knutz, equipe de consultores 100% feminina que busca trazer para o negócio feminino a sensibilidade e concepção da visão feminina, um atendimento humanizado, visando as reais necessidades do seu negócio (Contabilidade Feminina, 2021).

De acordo com pesquisa publicada pelo Sebrae em 2022, as mulheres representam 45% do total de microempreendedores individuais (MEIs), com isso, os dados de encerramento de atividades com relação às empreendedoras femininas são altos. As mulheres decidem abrir a própria microempresa por sede de fazer dar certo, mas elas não dedicam o tempo suficiente, devido ao processo de trabalho doméstico e de cuidado que demandam uma grande porcentagem de seu dia e acabam acumulando tarefas relacionadas a sua Microempresa.

O apoio de família e companheiro é menor, dificultando o gerenciamento do seu negócio. Pesquisa do Sebrae (2023) revelou que os clientes e/ou fornecedores apoiam 43% dos homens líderes de empreendimentos, e com relação às mulheres líderes de empreendimentos somente 34%, uma diferença de quase 10%, tais dados mostram como a cultura patriarcal⁶ ainda privilegia os homens empreendedores, dificultando a permanência das mulheres no ambiente competitivo do mercado.

Margarete Coelho, diretora de Administração e Finanças do Sebrae Nacional, em relação à pesquisa sobre igualdade de gênero no acesso e permanência no mercado, pontua que:

A pesquisa comprova a importância de desenvolvermos políticas públicas que permitam às donas de negócios condições iguais para competir no mercado. Quando uma mulher é dona do seu dinheiro, ela é dona também da sua vida, das suas escolhas. Isso impacta em diferentes aspectos da economia e da vida da população, inclusive na redução da violência doméstica (SEBRAE, 2023).

Ainda é presente a desigualdade entre homens e mulheres, e como empreender tornou ameaça para os homens, principalmente quando se fala da redução de violência doméstica quando a mulher consegue seu próprio dinheiro, visto que, por causa da dependência financeira, por vezes as mulheres perma-

⁶ Patriarcado é definido como um conjunto de relações sociais que tem uma base material e no qual há relações hierárquicas entre homens, e solidariedade entre eles, que os habilitam a controlar as mulheres. Patriarcado é, pois, o sistema de opressão das mulheres. (HATERMAN, 1979 apud SAFFIOTI, 2004, p. 41).



necem no ambiente violador. Ambiente este, que pode ser ultrapassado pelo processo de empreendedorismo feminino (GEM, 2019).

Segundo a pesquisa Mulheres Empreendedoras (SEBRAE, 2023), além da dupla jornada de trabalho, conciliação entre afazeres domésticos e gerenciamento da microempresa, outro fator que dificulta o sucesso dos negócios geridos por mulheres é a falta de planejamento por parte delas. Algumas só realizam uma simples pesquisa com relação à abertura da empresa, deixando de se aprimorar sobre gestão do negócio, formas possíveis e viáveis de crédito para investir e potencializar seu negócio.

Para que as mulheres empreendedoras não cheguem a problemas financeiros, é preciso planejamento e conhecimento sobre seu negócio, conforme Santiago (2006, p. 49) pontua: “todo o planejamento financeiro deverá ter como base, os registros contábeis, os quais se constituem em inúmeras ferramentas, sendo de fundamental importância no momento que trazem as informações gerais para a tomada de decisões”. Segundo Silva (2007), a contabilidade é indispensável para empresas de menor porte, elas têm maior fragilidade e menor conhecimento sobre as informações gerenciais financeiras, sendo de suma importância o incentivo a esses empreendimentos, a busca constante ao conhecimento contábil.

Segundo Pizzolato (2004, p. 195): “a contabilidade gerencial está voltada para a informação contábil que pode ser útil à administração, de forma adequada para assessorar nos processos decisórios”. Isto é, a contabilidade tem sua importância em vários campos de um empreendimento, ela é útil e necessária desde o nascimento até o fim da vida de uma empresa, não somente para questões burocráticas, mas para saber como realmente a empresa está, como ela pode sobreviver diante uma crise, entre as quais, por exemplo, podemos citar a pandemia do Coronavírus.

O que não acontece com os MEI, os quais não possuem obrigatoriedade de assessoria contábil e, por isso, estes pequenos negócios por vezes ficam perdidos e passam por uma grande prova de fogo quando chegam os riscos negativos no negócio. Por não ser um custo obrigatório, muitas empresas deixam a contabilidade de lado. Assim, os serviços obrigatórios aos MEIs que dependem da contabilidade, como emissões de notas fiscais, declarações de ganhos anu-



ais, muitas vezes ignoram tais registros. Já para outros serviços, como a contratação de funcionários, migração para outra forma jurídica, baixar ou cancelar, é necessária a presença da contabilidade (SEBRAE, 2019).

Nesse contexto, micro e pequenas empresas lideradas por mulheres enfrentam grandes dificuldades em incorporar a contabilidade em seus negócios. Muitas delas, devido à falta de conhecimento sobre a importância da contabilidade para a gestão empresarial, não a consideram uma prioridade. Além disso, há a percepção de que os custos são elevados ou que a contabilidade se resume apenas a questões burocráticas, o que acaba limitando sua adoção como ferramenta estratégica para o crescimento e a sustentabilidade do negócio (SEBRAE, 2022). Não generalizando, muitas delas têm plena consciência de que a contabilidade pode ajudar o seu empreendimento a tomar proporções diferentes no comércio inserido. Dessa forma, conhecer a parte contábil da sua empresa é parte necessária para começar um empreendimento e para a gestão de um negócio. Conforme exposto por Santos et al. (2016),

As empresas competem em um mercado que apresenta constantes mudanças, o que requer informações oportunas e controle de seu negócio para adequar suas operações às novas condições do mercado. A tomada de decisão não pode ser apenas baseada na intuição ou experiência do gestor. São necessários instrumentos que forneçam informações confiáveis, fidedignas e oportunas para auxiliar no processo decisório (SANTOS et al, 2016, apud Martins 2018, p. 15).

Diante de uma crise, como a pandemia, a contabilidade fornece aos seus usuários informações indispensáveis, de forma clara e objetiva, elencam-se as possibilidades que cada tomada de decisão pode ter. Ela assume seu papel que é clarear melhor as decisões oferecidas por seu gestor, e apoiando da melhor forma.

É nesse caminho que a contabilidade demonstra um retorno positivo para quem investe em tê-la, seja na estruturação da microempresa ou na recuperação da mesma. Diariamente observamos o grau da importância dada à contabilidade. Segundo a pesquisa Indicador Nacional de Atividade da Micro e Pequena Indústria (2024): “28% das empresas femininas funcionam sem conta bancária de Pessoa Jurídica (PJ)”, sendo isso um dos primeiros passos que empreendedores (as) devem fazer. Com consultoria contábil, todos os passos a se-



rem dados são informados no ato da abertura da empresa, quais os documentos necessários para ser enviados, além de evitar que os responsáveis respondam judicialmente pelas omissões.

A mesma pesquisa demonstra que 48% das gestoras de microempresas não buscam o conhecimento antes da abertura do negócio, dificultando a sobrevivência, muitas não buscam pelo valor a ser investido (Datafolha, 2024). O acesso a essas informações poderiam ser através de consultoria contábil de forma social, como o trabalho iniciado por Ludmila Hastenreiter, o Empoderamento Contábil, que atendia mulheres empreendedoras, e apoiava empreendedoras principalmente periféricas, na transformação do seu negócio, além de consultoria, fornecia palestra e cursos gratuitos e também com preços acessíveis via redes sociais (Empoderamento Contábil, 2023).

Alguns programas públicos disponíveis, como o Programa do Governo Federal para o MEI ou o Programa de Simplificação do Acesso a Produtos e Serviços Financeiros para os Pequenos Negócios (CRED+), ligado diretamente a vários bancos, possuem algumas soluções disponíveis como conta corrente de pessoa jurídica, máquinas de débito e crédito, e algumas liberações de crédito que passam por análise e envio de documentações. Nestes casos, o que falta é a democratização do acesso à informação, pois nem sempre uma mulher que abre um MEI se apropria desse conhecimento (SEBRAE, 2021).

Outro programa é o Sebrae Delas Mulher de Negócios, que nasceu em 2019, cuja proposta é investir no empreendedorismo feminino. Conta com outras mulheres incentivando e capacitando mulheres. Tal programa deve servir de exemplo para que mais políticas públicas sejam implementadas, para assim mais mulheres consigam empreender e manter sua microempresa viva no mercado (Gonçalves; Casa Nova, 2021).

Considerando o crescente número de mulheres que ingressa no empreendedorismo no Brasil, é essencial examinar as redes de apoio e as informações que sustentam esse movimento, além de entender o impacto da liderança feminina no desenvolvimento das empresas. Diferente de muitos gestores masculinos, que frequentemente tomam decisões com base em intuições pessoais, as mulheres tendem a adotar uma abordagem mais reflexiva e colaborativa. Elas costumam buscar o apoio de outras empreendedoras, valorizando a troca de



experiências e conhecimentos. Esse cuidado e zelo na gestão de seus negócios vêm da conscientização de que esses empreendimentos são, muitas vezes, a chave para sua independência financeira e pessoal. No entanto, embora sejam extremamente competentes na administração do dia a dia, muitas delas carecem de informações estratégicas e orientação para alcançar um crescimento mais significativo e sustentável de suas empresas. (Gavino, 2021).

Muitas mulheres são desafiadas diariamente sobre sua liderança, muitas vezes tal dúvida vem de sua própria família, é uma quebra de paradigmas, onde somente homens conseguem fazer seu negócio crescer. Temos um resultado positivo com o aumento dos números de mulheres empreendedoras, isso gera exemplos para outras mulheres se inspirarem e ver que elas também podem ocupar espaços antes mesmo inimagináveis, devido à cultura patriarcal, onde apenas homens eram “homens de negócio”. Na atualidade, observamos grandes mulheres de negócio, que iniciaram através do MEI e essas histórias de sucesso precisam chegar a outras mulheres, pois o incentivo é o primeiro passo da transmissão do conhecimento (Gavino, 2021).

De acordo com a escritora Katiane Vieira (2019), a presença feminina na liderança de pequenos negócios tem impacto positivo para o território, diante do compromisso social que mulheres assumem no decorrer da consolidação de seus negócios.

Nesse contexto, a contabilidade para mulheres microempreendedoras auxiliará a superação de desafios voltados para o planejamento contábil e seu posicionamento dentro das questões burocráticas e burocratizantes que por vezes paralisam o desenvolvimento dos negócios dessas microempreendedoras. Assim, vale ressaltar que a superação dos desafios vivenciados por uma mulher, mãe, dona de casa, empreendedora serão superados a partir de planejamento financeiro, estratégico e assertivo, e isso inicia-se com o empoderamento feminino, que vem através de socialização de conhecimento e profundo ensino de educação e planejamento financeiro.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em vista dos argumentos apresentados neste trabalho, compreendemos a contabilidade como potenciadora de micro negócios de mulheres, ajudando



na tomada de decisão mediante crises e permitindo, assim, as microempresas sobreviverem e implantarem novas estratégias segundo os seus registros, realidades e possibilidades.

A contabilidade é indiscutivelmente a principal fase de acompanhamento para escala de negócios; por isso, é importante ressaltar que os serviços contábeis devem ser utilizados como rotina dentro também das microempresas, pois gera efeito positivo.

Desse modo, as ponderações que se elenca nessas considerações é que o potencializar dessas mulheres microempreendedoras vem por meio de outras mulheres empreendedoras, que juntas se ajudam para maior crescimento, visto que as mulheres aprenderem a madrinhar mulheres, sejam de profissional para profissional, seja de mulher para mulher, para assim, buscar um mundo mais justo e igualitário para todas.

Por fim, a contabilidade para mulheres microempreendedoras deveria ser um acesso como direito através das políticas e programas públicos de incentivo as mulheres empreendedoras, por exemplo, cotidianizar a consultoria social gratuita para essas mulheres que estão inseridas nessa realidade, fazendo com que a independência financeira possa ser visada por mais mulheres através da abertura de microempresas e permanência da mesma no mercado inserido.

REFERÊNCIAS

SEBRAE, SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Pequenos negócios podem ter perdido até R\$ 24,1 bilhões de capital no início da pandemia.** Brasília, DF: Sebrae, 2023. Disponível em: <https://agenciasebrae.com.br/economia-e-politica/pequenos-negocios-podem-ter-perdido-ate-r-241-bilhoes-de-capital-no-inicio-da-pandemia/>. Acesso 10 de agosto de 2024.

PIZZOLATO, N. D. **Introdução a contabilidade gerencial.** 2. ed. São Paulo: Pearson, 2004.

GALVÃO, Maria Constança Carneiro. A mulher contadora como protagonista nas transformações tecnológicas da atualidade. **CFC Notícias**, [S. l.], 8 mar. 2024. Disponível em: <https://cfc.org.br/noticias/a-mulher-contadora-como-protagonista-nas-transformacoes-tecnologicas-da-atualidade/>. Acesso em: 12 jul. 2025.



SEBRAE, SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Mulheres têm menos apoio para abrir ou gerir pequenas empresas, aponta pesquisa.** Brasília, DF: Sebrae, 2023. Disponível em: <https://agencia-sebrae.com.br/dados/mulheres-tem-menos-apoio-para-abrir-ou-gerir-pequenas-empresas-aponta-pesquisa/>. Acesso 18 de agosto de 2024.

CONTABILIDADE FEMININA. Uma contabilidade feita para mulheres. 2021. Disponível em: <https://contabilidadefeminina.com.br/>. Acesso em: 08 de agosto de 2024.

DATAFOLHA. Indicador Nacional de Atividade da Micro e Pequena Indústria: 2024. **SIMPI**, 2024. Disponível em: <https://www.simpi.org.br>. Acesso em: 10 de agosto de 2024.

EMPODERAMENTO CONTÁBIL. *Você, dona do seu dinheiro.* 2023. Disponível em: <https://empoderamentocontabil.com.br/>. Acesso em: 19 de agosto de 2024.

GAVINO, Carol. **Liderança feminina: 5 exemplos de mulheres e o que podemos aprender com elas.** Solidariedade Mulher, 2021. Disponível em: <https://solidariedademulher.org.br/mulheres-na-lideranca-5-exemplos/>. Acesso 10 de agosto de 2024.

GONÇALVES, Camila e CASA NOVA, Silvia Pereira de Castro. **Elas por elas: uma exploração da percepção da contabilidade por empreendedoras em rede.** 2021, Anais. São Paulo: ANPCONT, 2021. Disponível em: https://anpcont.org.br/wp-content/uploads/2022/05/273_merged.pdf. Acesso em: 18 de agosto de 2024.

MARTINS, R. B. **FERRAMENTAS DE CONTABILIDADE GERENCIAL ADOTADAS POR MICRO E PEQUENAS EMPRESAS.** 2018, 37f. Trabalho de conclusão de Curso, Universidade Federal da Paraíba – UFPB, João Pessoa, 2018.

PIZZOLATO, Nélio Domingues. **Introdução à contabilidade gerencial.** 12º ed. São Paulo: Editora LTC, 2012.

SAFFIOTI, H. I. B. **Gênero, patriarcado, violência.** São Paulo: Fundação Perseu Abramo, 2004.

SANTIAGO, M. F. **O efeito da tributação no planejamento financeiro das empresas prestadoras de serviços: um estudo de caso de desenvolvimento regional.** 2006. 139f. Dissertação de Mestrado – Universidade de Taubaté, Taubaté, 2006.

SEBRAE, SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **O contador e o MEI.** Brasília, DF: Sebrae, 2019. Disponível em: <https://>



sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/mg/artigos/o-contador-e-o-mei,5cfca-442d2e5a410VgnVCM1000003b74010aRCRD. Acesso 12 de agosto de 2024.

SEBRAE, SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Os desafios das mulheres empreendedoras.** Brasília, DF: Sebrae, 2022. <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/os-desafios-das-mulheres-empreendedoras,1d7c06f280fd1810VgnVCM100000d701210aRCRD#:~:text=Al%C3%A9m%20disso%2C%20tamb%C3%A9m%20h%C3%A1%20maiores%20obst%C3%A1culos%20para,as%20tarefas%20que%20s%C3%A3o%20%E2%80%9Cdestinadas%E2%80%9D%20%C3%A0s%20mulheres>: Acesso 18 de agosto de 2024.

SILVA, Antônio Carlos Ribeiro da; MARTINS, Wilson Carlos Ribeiro da. **História do Pensamento Contábil**, Curitiba, Juruá, 2007.

VIEIRA, Katiane. **Liderança Feminina: O impacto nas organizações.** Katiane Vieira, 2019. Disponível em: <https://katieviera.com.br/lideranca/lideranca-feminina/>. Acesso em: 09 de agosto de 2024.



PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO FERRAMENTA DE GESTÃO PARA AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS⁷

Gustavo Vinícius Ferreira Silva ⁽¹⁾

Nash Stonny Cordeiro Wanderley ⁽²⁾

⁽¹⁾ ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-2748-088X>; Instituto Federal de Alagoas/Trabalho, docente externo, Brasil. E-mail: Gustavo_vinicius01@hotmail.com.

⁽²⁾ ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6730-9390>; Universidade Federal de Sergipe/Estudante, discente do Programa de Pós-graduação em Ciência da Propriedade Intelectual - PPGPI, Brasil. E-mail: stonnynash@gmail.com



INTRODUÇÃO

Este trabalho trata da importância do planejamento estratégico nas micro e pequenas empresas e o quão impactante é na sustentabilidade, crescimento e desenvolvimento destes negócios. Uma afirmação de Almeida (2001) diz que o Planejamento Estratégico constitui uma metodologia administrativa que visa sistematizar as conceituações dos indivíduos, facilitando assim a formulação de uma visão, delineando a trajetória a ser perseguida. Nesse sentido, fica claro o quão essencial é um documento de planejamento estratégico para sustentar e viabilizar a empresa no mercado ao longo dos anos e mitigar a probabilidade de falência nos primeiros anos. Este documento, basicamente, consolida os objetivos, metas e iniciativas que a empresa precisa desenvolver para crescer e manter a empresa no mercado que está cada vez mais competitivo.

No que se refere às características das pequenas empresas, Souza e Quaharini (2007) sugerem que a diferença das pequenas empresas para as demais é a dependência, na maioria absoluta dos casos, de uma única pessoa, que é o seu

⁷ DOI: <https://doi.org/10.48016/xivenccultgt6cap6>

proprietário. Em outras palavras, há um reduzido número de níveis hierárquicos centralizando as decisões no proprietário. Ainda assim, tem-se como outra característica o empreendimento em um modelo de negócio já estabelecido no mercado que tem pouca ou nenhuma inovação envolvida.

Este tema é de suma importância para as empresas. Uma pesquisa do SEBRAE (2023) mostrou que, dentre os pequenos negócios, os MEI's (Microempreendedores individuais) têm a maior taxa de mortalidade após 5 anos de funcionamento, 29%. Todavia, em seguida vêm os pequenos negócios classificados como MEs (Microempresas) com uma taxa de mortalidade de 21,6% e, por último, as EPPs (Empresas de pequeno porte) com 17%. Uma das causas para esses insucessos, cita a pesquisa, é a falta de planejamento estratégico, já que 17% dos entrevistados pela pesquisa afirmaram não ter feito o plano e 59% o fizeram apenas para os primeiros 6 meses.

Como mencionado pela pesquisa do SEBRAE apontada no parágrafo anterior, fica evidente a importância de ampliar as pesquisas em torno do planejamento estratégico como forma de sustentar o desenvolvimento das pequenas empresas, principalmente nos primeiros 5 anos de vida, tendo em vista que esta técnica ajuda na condução da empresa pelo caminho dos seus objetivos estratégicos, entendendo inicialmente seus pontos fortes e fracos dentro do seu ambiente interno, como também suas oportunidades e ameaças que advém do ambiente externo (SEBRAE, 2023).

Essas informações são capazes de apontar qual a capacidade da empresa no que se refere a estrutura para apoiar os objetivos, e também o que seria necessário melhorar, quais são as ameaças que podem impactar negativamente a empresa e, por fim, quais as oportunidades que, se aproveitadas, impulsionam o alcance dos objetivos. Assim, esta pesquisa pretende geral fazer uma revisão bibliográfica a respeito de como a falta de Planejamento Estratégico impacta na manutenção das micro e pequenas empresas no mercado.

Além disso, tem como especificidade investigar as seguintes situações: levantar e discutir o que é Planejamento Estratégico e as características do que é ser uma micro e pequena empresa; entender como as micro e pequenas empresas estão aplicando o planejamento estratégico na gestão dos pequenos negócios; quais são os principais desafios enfrentados por essas empresas na implementa-



ção do planejamento estratégico e, por fim, como a matriz SWOT é utilizada por essas empresas como parte do seu processo de planejamento estratégico.

Para alcançar todos esses objetivos é importante que se desenvolva uma metodologia de pesquisa por meio de revisão bibliográfica exploratória com fontes secundárias por meio de livros eletrônicos, artigos científicos, teses de doutorado e sites com os resultados tratados de forma qualitativa a fim de fazer um levantamento de revisão das pesquisas que abordam sobre a importância do planejamento estratégico para as pequenas empresas com um recorte entre os anos de 1986 e 2016.

REVISÃO DA LITERATURA

Planejamento Estratégico: conceitos iniciais

Inicialmente, é imperativo delinear os conceitos de Administração, Estratégia e Planejamento Estratégico. Conseqüentemente, a gestão, conforme articulada por Chiavenato (1983), engloba os processos de planejamento, organização, direção e controle das atividades dentro das organizações que, com base em sua escala, são executadas individualmente por vários departamentos. Além disso, ele elucida que o gerenciamento é fundamentalmente a orquestração racional das atividades de uma organização, independentemente de a organização ser orientada para o lucro ou não (Chiavenato, 1983). Montana e Charnov (2003) trazem o ato de administrar como uma atividade feita com e/ou por intermédio de outros indivíduos para realização dos objetivos dos integrantes, assim como os da organização.

Já no que se refere ao conceito de estratégia, em meio aos anos 1950, com o aumento da competitividade e concorrência das empresas, o termo estratégia ganha relevância nos estudos do desempenho acima da média de empresas crescentes (Junior, 2015). Nos estudos de Steiner e Miner (1981), os autores sugerem que o termo estratégia significa a arte da guerra e que teve origem na Grécia Antiga remetendo a um caminho que precisa ser percorrido e que nos remete à conotação voltada para a guerra. No que se refere a estratégia competitiva, Porter (1996) afirma que tem a ver com ser diferente, significa fazer escolhas, renunciar a algumas ações para focar em outras que gerem valor para os



clientes podendo ter um acréscimo do preço com uma diminuição dos custos para simplificar e especializar a operação da empresa.

Em um artigo escrito para a *Havard Business School* em novembro e dezembro de 1996, Porter explica que “a essência da estratégia é optar por executar atividades de uma forma diferente da dos rivais” (Porter, 1996, p. 5). A partir dos conceitos anteriormente discutidos, podemos conceituar o que é planejamento estratégico. Andion e Fava (2002) deixam claro que o objetivo de se ter um planejamento estratégico na empresa é alimentar os gestores com informações necessárias para a tomada de decisão quanto ao caminho que está sendo percorrido pela empresa, onde essas informações são de inteira importância para se antecipar a possíveis mudanças do mercado.

Oliveira (2002) conceitua o Planejamento estratégico como uma estrutura administrativa que oferece orientação sistemática para delinear a trajetória mais vantajosa a ser perseguida pela organização, visando alcançar um nível ideal de engajamento com variáveis externas que estão além do controle da organização, ao mesmo tempo, mesmo tempo em que opera de maneira inovadora e distinta.

De tal forma, é importante cada conceito para o desempenho, desenvolvimento e sustentabilidade das empresas. Mais claro ainda é perceber a importância do planejamento para as empresas, visto que essa importante ferramenta contribui para estabelecer a diretrizes do caminho que a empresa deve seguir a fim de alcançar seus objetivos e, acima de tudo, como bem colocou Michael Porter (1996), que devemos prescindir do que não executar – isto é o que a economia conceitua como *trade off*.

Características das Micro e Pequenas empresas

Não existe um consenso quanto à definição padrão do que são as características das Micro e Pequenas empresas brasileiras na literatura acadêmica. Nesse sentido, Longenecker *et al.* (2007, p. 7) deixam claro que a designação de qualquer critério de tamanho específico para definir empresas são inerentemente subjetivas, pois os indivíduos utilizam padrões variados para objetivos distintos. Uma entidade pode ser categorizada como pequena em relação às



suas contrapartes maiores, mas, inversamente, considerada grande em comparação com suas associadas menores.

Toda via, o Portal da Indústria nos mostra que, segundo o Estatuto das Micro e Pequenas Empresas, instituído pela Lei Complementar n.º 123/2006⁸, os critérios de faturamento ou número de funcionários funcionam para, legalmente, dar essa definição. Assim, a Microempresa se caracteriza por ter até nove colaboradores no comércio e serviços ou 19 no setor da indústria, ou um faturamento de até R\$ 360 mil. Já as Pequenas Empresas podem ter de 10 a 49 colaboradores para o setor de comércio e serviços e de 20 a 99 na indústria, com um faturamento entre R\$ 360 mil e R\$ 4,8 milhões. Boechat (2008) analisa que a classificação do BNDES quanto às Micro e Pequenas Empresas faz a seguinte distinção: microempresas são aquelas que faturam até R\$ 1,2 milhão. Já a Pequena Empresa pode faturar anualmente entre R\$ 1,2 milhão e R\$ 10,5 milhões.

Planejamento estratégico nas micro e pequenas empresas

As empresas no Brasil têm encontrado dificuldade para sobreviver num mercado cada vez mais competitivo, com mudanças acontecendo cada vez mais rápido, tendo em vista o avanço tecnológico, e também a falta de conhecimento dos empreendedores, que, geralmente, são empreendedores que escolhem empreender por necessidade e não por oportunidade.

Uma pesquisa do SEBRAE feita em 2013 apresenta que 24% das empresas encerram as atividades nos primeiros 2 anos e chega a perto de 50% nos primeiros 4 anos. Pesquisa que nos leva a um sinal de alerta, visto que intuitivamente a empresa deveria ficar mais sólida no mercado ao passo que o tempo avança.

Outra pesquisa realizada pelo SEBRAE entre 2018 e 2021, tomando como base as informações da Receita Federal do Brasil, mostrou os seguintes pontos que apontaram os principais motivos que levaram ao fechamento das empresas em 2020 (SEBRAE, [s.d.]):

- Maior proporção de pessoas que estavam desempregadas antes de abrir o negócio;
- Menor conhecimento/experiência anterior no ramo;

⁸ Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp123.htm?origin=instituicao. Acesso em: 17 ago. 2024.



- Maior proporção de quem abriu por exigência de cliente/fornecedor;
- Maior proporção de quem abriu por necessidade;
- Maior proporção de quem conhecia menos aspectos relevantes do negócio;
- Tiveram menos acesso ao crédito (pediram menos e conseguiram menos);
- Tinham menos iniciativa em aperfeiçoar o negócio;
- Fizeram menos esforços de capacitação;
- Perto de metade das empresas que fecharam em 2020 considera que a pandemia foi determinante.

Nessa mesma pesquisa, o SEBRAE mostra que, dentro dos pequenos negócios, o MEI é que tem a maior taxa de mortalidade, onde 29% fecham após 5 anos de funcionamento. Todavia, as ME's têm 21,6% de proporção de mortalidade e as EPP's têm uma taxa de 17% de mortalidade após 5 anos de funcionamento.

As pesquisas realizadas pelo SEBRE em 2013 e entre 2018 e 2021 expostas anteriormente destacam aspectos complementares e preocupantes sobre a sobrevivência dos pequenos negócios no Brasil. Embora ambas as pesquisas enfatizem os desafios da sobrevivência empresarial, os dados mais recentes oferecem um panorama mais detalhado sobre as diferenças de mortalidade entre os tipos de negócios, indicando que o MEI enfrenta maiores desafios na sua sustentabilidade, enquanto ME e EPP apresentam maior capacidade de superação e resiliência a médio prazo.

Souza (2006) destaca que a gestão tem sido um desafio cada vez maior e crescente para as empresas e que ações e políticas governamentais se fazem necessárias para dar suporte e aumentar a sustentabilidade empresarial.

De acordo com pesquisa realizada pelo SEBRAE no período de 2018 e 2021, os seguintes fatores são os que mais contribuem para o fechamento dos pequenos negócios: pouca preparação pessoal, planejamento estratégico deficiente, gestão do negócio deficiente, problema no ambiente externo (pandemia) (SEBRAE, [s.d.]).



Diante das pesquisas e informações expostas nos últimos parágrafos, podemos perceber que a falta de planejamento estratégico é um dos fatores que causa a mortandade das pequenas empresas e, com isso, se faz importante a utilização desta técnica a fim de melhorar a sustentabilidade dessas.

Para da Silva *et al.* (2013) a atitude mais prudente para os novos negócios e empresas que estão em fase de crescimento é investir tempo e recursos na formulação de uma boa estratégia e exigir de seus executivos uma competente implantação e controle com esforço focado na conquista das metas pré-estabelecidas. O futuro é construído hoje a cada ação e investimento feitos pela empresa; não planejar é construir um futuro do qual não fazemos a menor ideia.

O planejamento estratégico é uma excelente ferramenta que auxilia no processo de definição da direção a ser seguida por uma organização e toma decisões de como distribuir melhor seus recursos. Além disso, ele permite a análise de sua potencialidade e capacidades, assim como as condições do ambiente no qual está inserida a fim de alcançar os seus objetivos (Kaplan; Norton, 2004).

Da Silva, Borger e Moraes (2013) afirmam que a falta de estratégia bem formulada e bem implementada dificulta decisões de investimento e o resultado pode ser olhar em direções menos interessantes e levar a empresa para um caminho sinuoso e sem horizonte. Nada mais perigoso para empresas de pouco tempo de vida.

O planejamento estratégico deve também considerar os recursos disponíveis, tanto financeiros quanto tecnológicos e de pessoas. Ele engloba harmonizar os objetivos da empresa com seus recursos disponíveis para embasar o cumprimento destes objetivos traçados. Tais objetivos devem estar alinhados com todos os níveis da empresa, propiciando coerência e comprometimento das equipes. (Daft, 2016).

Muitas empresas julgam desnecessário despender atenção para a construção do seu planejamento estratégico tanto por não terem tempo como por não acharem realmente necessário. Outras empresas entendem da importância, mas não empregam porque não querem inserir mais uma atribuição num ambiente já lotado, pois, na maioria das pequenas empresas, o responsável pela gestão é o dono e/ou sócios. Já para outras, a dificuldade fica por conta da falta



de recursos financeiros para a contratação de profissionais qualificados para a construção e aplicação do planejamento estratégico (Chiavenato, 2014).

Nesse aspecto, Silva (2007) explica que na maioria das pequenas empresas a atenção se direciona para as demandas de atividades do cotidiano, destacando que os profissionais integrantes dessas pequenas empresas são multifuncionais e destaca também que o processo de gestão fica a cargo dos sócios proprietários.

Almeida (1994, p. 49) afirma que “[...] os empresários são eficientes, ou seja, compram bem, vendem bem, administram o processo produtivo de forma adequada, mas que apenas esses procedimentos não são suficientes”. É necessário que dediquem parcela maior de seu tempo para as tarefas da gestão estratégica. Independentemente do setor e do porte da empresa, a estratégia é extremamente importante (Chiavenato, 2014).

No que se refere ao processo de construção de um planejamento estratégico, vários autores trazem uma perspectiva diferente. Tavares (2010) destaca que o processo de planejamento estratégico está ligado diretamente com alguns aspectos da empresa, como cultura, o clima, o porte, a natureza e a forma de gestão. Já em relação ao método para desenvolvimento do planejamento o autor aponta as seguintes etapas:

- Delimitação do negócio;
- Desenvolvimento da missão;
- Estabelecimento da visão;
- Análise Ambiental;
- Definição dos objetivos;
- Elaboração das Estratégias;
- Implementação das Estratégias;
- Avaliação e Controle.

Todavia, o SEBRAE (2006) afirma que os gestores devem seguir quatro fases para a elaboração do seu planejamento estratégico: a primeira fase envolve a análise externa, análise interna e a avaliação estratégica da empresa; a segunda consiste em analisar o negócio por meio de análises de potencialidades e



fragilidades; a terceira considera analisar a concorrência e montar estratégias, e a quarta fase consiste na implementação e avaliação dos resultados.

Em suma, fica claro o quanto imprescindível se torna o planejamento estratégico para a sustentabilidade empresarial, principalmente para as pequenas empresas, haja vista a maior limitação de recursos deste tipo de negócio. Os pequenos empreendedores que administram suas empresas tendo como norte um plano estratégico bem estruturado estarão sempre atentos aos pequenos sinais de mudanças, a novas tendências mercadológicas, o que os levará a agir de forma antecipada a fim de aproveitar novas oportunidades ou se proteger de eventuais situações que possam impactar a empresa de forma negativa.

METODOLOGIA

Este trabalho se baseou no referencial da pesquisa bibliográfica que leva em conta a análise da literatura científica para levantamento e estudo do que foi produzido sobre o tema desta pesquisa. De acordo com Gil (2002), a pesquisa bibliográfica é conduzida utilizando materiais pré-existentes, que compreendem predominantemente livros e artigos acadêmicos.

Inicialmente foi feita uma revisão bibliográfica, que é o momento em que se faz uso de diferentes trabalhos publicados para servir de base para as análises. Garcia (2016) explica que uma revisão bibliográfica, frequentemente confundida com a pesquisa bibliográfica, constitui um componente essencial de todas as formas de investigação acadêmica, pois serve como base teórica e encapsula os avanços contemporâneos dentro do domínio sob investigação.

Para a construção desta pesquisa, foram utilizados livros eletrônicos, artigos científicos, teses de doutorado da literatura nacional por meio de pesquisa realizada no Google Acadêmico e na plataforma *Scielo*. Para tanto, foram utilizadas as palavras-chave “planejamento estratégico empresarial”, “planejamento estratégico” e “planejamento estratégico micro e pequenas empresas”. Com a primeira palavra-chave, foram encontradas 451.000 (quatrocentos e cinquenta e um mil) resultados. Na segunda palavra-chave, 1.080.000 (um milhão e oitenta mil) resultados encontrados. Por fim, na última palavra-chave, foi encontrado apenas 1 (um) resultado.



Posteriormente a isso, foram feitas as seleções, compilação, análises, fichamentos e a interpretação das informações num recorte entre os anos de 1996 para 2018, selecionando 30 matérias que trouxeram o planejamento estratégico focado em micro e pequenas empresas com abordagem da ferramenta SWOT a fim de investigar historicamente os estudos acerca desse tema.

Nesses trabalhos pesquisados dentro do recorte mencionado foram excluídos trabalhos com pequenas empresas fora do território brasileiro, visto que o cenário econômico brasileiro é diferente, assim como as questões burocráticas que os empresários enfrentam no dia a dia empresarial e também a falta de conhecimento da maioria da importância de se ter um planejamento estratégico bem estruturado para melhorar a sustentabilidade da sua empresa.

Por fim, focou-se a pesquisa nas micro e pequenas empresas, percebendo o nível de importância que elas têm para o desenvolvimento econômico do Brasil, em especial a geração de emprego e renda, além de que escassas pesquisas foram encontradas no que tange ao tema proposto.

MATRIZ SWOT COMO FERRAMENTA DE ANÁLISE ESTRATÉGICA

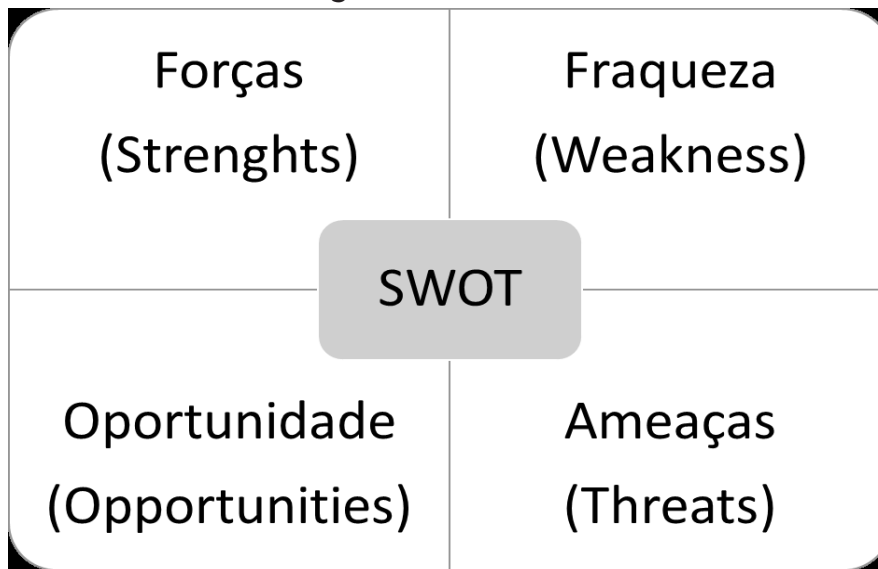
A ferramenta de análise SWOT, muito utilizada nas grandes empresas dentro do processo de planejamento estratégico, é pouco conhecida entre os empresários e empreendedores das pequenas empresas, apesar de ser considerada uma ferramenta da administração clássica.

A palavra SWOT é uma sigla que está em inglês com os seguintes significados: *Strengths* (pontos fortes), *Weaknesses* (pontos fracos), *Opportunities* (oportunidades) e *Threats* (ameaças). Esta ferramenta busca analisar os impactos que variáveis do ambiente externo e interno impactam de forma positiva e/ou negativa a empresa, isto é, os pontos fortes e fracos se referem ao ambiente interno, concomitantemente as oportunidades e ameaças são variáveis do ambiente externo (Da Silva, 2018).

A aplicação concentrada da estrutura SWOT ajuda a discernir as competências fundamentais e os principais desafios de uma organização, facilitando assim o planejamento estratégico e as iniciativas projetadas para sustentar e capitalizar essas vantagens (Coman *et al.*, 2009). A Figura 1 representa as 4 etapas da análise SWOT, de acordo com Junior (2015).



Figura 1 - Matriz Swot



Fonte: Junior (2015).

Carneiro (2012) explica que deve ser utilizado como parâmetro no levantamento dos pontos fortes e fracos os principais concorrentes de forma comparativa. Concomitantemente a isso, o autor destaca que a avaliação dessas forças e fraquezas devem ser feitas pelos responsáveis por cada departamentos administrativos construindo um documento relatando seus pontos fortes e seus pontos fracos, a fim de que, com a junção de todos, possa ser construído o plano estratégico da empresa. A seguir, ainda Carneiro (2012) exemplifica os dados que os departamentos devem levar em conta na construção do seu relatório.

- Departamento financeiro: deve calcular e analisar os índices financeiros da organização, tais como: lucratividade, endividamento, liquidez, eficiência operacional, nível de estoques, percentual de perdas com clientes inadimplentes, etc.
- Departamento de RH: deve levantar os percentuais de *turnover* (rotatividade) e absenteísmo (faltas), as características do plano de carreira e de cargos e salários, o processo de treinamento e avaliação dos funcionários, etc.
- Departamento de produção: capacidade produtiva, estado das máquinas e equipamentos, nível de produtividade dos funcionários, localização da organização, percentual de produtos com defeitos, processo de compras, etc.



- Departamento de marketing: canais de distribuição e de divulgação dos produtos ou serviços, satisfação dos clientes, embalagem, assistência técnica, devolução de mercadorias, cadastro de clientes e outros.

Todavia, além dos fatores do ambiente interno e externo, conforme vimos anteriormente, a ferramenta SWOT leva em consideração a responsabilidade social e os valores gerenciais para a criação da estratégia a ser utilizada como norma pela empresa. Ao elaborar as possíveis estratégias, o momento posterior é para a definição de qual estratégia será escolhida como caminho a seguir.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa identificou que pequenas empresas frequentemente enfrentam alta taxa de mortalidade nos primeiros cinco anos e a ausência de planejamento estratégico. No entanto, devido a restrições de tempo e orçamento, o estudo não pôde aprofundar a coleta de dados primários diretamente das empresas, limitando a compreensão mais detalhada das razões para a falta de planejamento estratégico.

O estudo avançou ao mostrar que muitas das pequenas empresas não utilizam o planejamento estratégico, especialmente a matriz SWOT, que é amplamente usada por empresas de médio e grande porte. Foi demonstrado que o planejamento estratégico é crucial para a sustentabilidade das pequenas empresas, ajudando a reduzir a taxa de falências e a melhorar a posição no mercado. Os resultados confirmam que a aplicação da matriz SWOT pode ser vital para as pequenas empresas. A análise das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças proporciona uma base sólida para a formulação de estratégias que podem aumentar a competitividade e a sustentabilidade das empresas no mercado.

Como continuidade do trabalho, sugere-se realizar pesquisas *in loco* com amostras de pequenos negócios para obter dados mais específicos e compreender melhor os obstáculos enfrentados na implementação do planejamento estratégico. Esse aprofundamento poderia revelar *insights* adicionais sobre a prática e as barreiras para a adoção de estratégias eficazes. Futuras pesquisas podem focar em entender como diferentes tipos de planejamento estratégico



são aplicados em contextos variados e como essas práticas influenciam o desempenho das empresas. Por fim, sugere-se que a ampliação da investigação para incluir dados primários permitirá uma análise mais profunda dos fatores que afetam a implementação do planejamento estratégico e suas consequências para a sobrevivência das pequenas empresas.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. **Desenvolvimento de um modelo de planejamento estratégico para grupos de pequenas empresas**. 1994. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo. 1994

BOECHAT, Marcelo Nascimento. **Planejamento Estratégico: aplicação nas micro e pequenas empresas**. 2008. Tese de Doutorado.

CARNEIRO, Murilo. **Administração de organizações: teoria e lições práticas**. São Paulo: Atlas, 2012.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. Ed. Manole, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 3. ed. [S. l.]: McGraw Hill, 1983. 626 p ANDION, Maria Carolina, FAVA, Rubens. **Gestão empresarial**. Curitiba: Associação Franciscana de Ensino Bom Jesus, 2002.

COMAN, A., & Ronen, B. (2009). Focused SWOT: diagnosing critical strengths and weaknesses. *International Journal of Production Research*, 47, 5677 - 5689. <https://doi.org/10.1080/00207540802146130>.

DA SILVA, Adriana Lopes. Ferramentas do planejamento estratégico: aplicabilidade nas micro e pequenas empresas. **Revista de Iniciação Científica da Universidade Vale do Rio Verde**, v. 8, n. 1, 2018.

DA SILVA, Gleidson Macedo; BORGES, Renata Ferreira; MORAES, João Paulo Marques. A importância do planejamento estratégico para pequenas empresas. **Revista Gestão, Inovação e Negócios**, n. 4, p. 01-21, 2013.

DAFT, Richard L. **Organizational Theory and Design**. 12th ed. Mason: South-Western Cengage Learning, 2016.



GARCIA, Elias. Pesquisa bibliográfica versus revisão bibliográfica-uma discussão necessária. **Línguas & Letras**, v. 17, n. 35, 2016.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. Editora Atlas SA, 2002.

JUNIOR, Mauro Rober. **Planejamento estratégico fundamentado na análise empresarial: estudo de caso da Empresa Têxtil Rober LTDA**. 2015. Tese de Doutorado. [sn]

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

LONGENECKER, Justin G.; MOORE, Carlos W.; PETTY, J. William. *Administração de pequenas empresas*, tradução de Oxbridge Centro de Idiomas; revisão técnica de Álvaro Mello, Carlos Tasso Eira de Aquino e Raul Ribas. São Paulo: Thomson, 2007.

MONTANA, Patrick J.; CHARNOV, Bruce H. **Administração**. São Paulo: Saraiva, 2003.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: conceito, metodologia e práticas**. 17ª Edição. São Paulo: Atlas.2002.

PORTER, Michael E. O que é estratégia. **Harvard Business Review**, v. 74, n. 6, p. 61-78, 1996.

SEBRAE. **A taxa de sobrevivência das empresas no Brasil**. [s.l.]: Sebrae, [s.d.]. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/a-taxa-de-sobrevivencia-das-empresas-no-brasil,d5147a3a415f5810VgnVCM-1000001b00320aRCRD>. Acesso em: 29 nov. 2024.

SEBRAE. O perfil do MEI no Brasil. Portal Sebrae, [S. l.], [dia] [mês abreviado]. [ano da publicação]. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/o-perfil-do-mei-no-brasil,939b4c36e25f5810VgnVCM1000001b00320aRCRD>. Acesso em: 12 jul. 2025.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Coleção de Manuais de Controles Básicos para micro e pequenas empresas**. 2006.

SILVA, C. G. et al. O perfil dos empreendedores nas *startups*: um estudo de caso na incubadora tecnológica de Santa Maria. In: **FÓRUM INTERNA CIONAL ECOINOVAR**, 2., Santa Maria, 2013.



SILVA, G.M.; BORGES, R. F. & MORAES, J. P. M. **A importância do planejamento Estratégico para pequenas empresas.** Revista de Administração e Economia da UFG, v.3, n.2, ago 2007, Goiânia, GO, p.17-38.

SILVA, L. M. Controladoria pública: modelo para o controle interno integrado no setor público. **Rev Bras Contabilidade.** Brasília. Conselho Federal de Contabilidade, v.24, n.95, set/out 1995, p.24-34. Disponível em: <<https://www.portaldaindustria.com.br/industria-de-a-z/micro-e-pequena-empresa/#o-que-e>> Acessado em: 20 março 2024.

SOUZA, Wendel; QUALHARINI, Eduardo. O planejamento estratégico nas micro e pequenas empresas. In: **III Workshop Gestão Integrada: Riscos e Desafios. Senac.** 2007.

STEINER, George A. MINER, John B. **Política e Estratégia Administrativa. Rio de Janeiro: Interciência,** 1981.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão estratégica.** 3 ed. São Paulo: Atlas, 2010.



SOBRE OS ORGANIZADORES

ACURCIO CASTELO DAVID

Graduado em ciências Econômicas (UFPB) e Mestrado em Administração Rural (UFRPE) e Doutorado em Inovação Terapêutica (UFPE), professor Associado na UFAL -Campus Arapiraca no Curso de Administração, atua nas áreas de gestão estratégica, gestão de processo e gestão de inovação. Leciona disciplinas de fundamentos da economia, microeconomia e macroeconomia, planejamento estratégico, gestão de processo e da inovação no curso de administração. Tem vários trabalhos publicados nessas áreas. Já exerceu funções como membro de conselho de Campus, coordenação de unidade acadêmica, coordenador de curso, coordenador de projetos de pesquisa. Tem atuado como orientador de trabalhos de pesquisa, trabalho de conclusão de curso, de monitoria e de extensão.

ANDERSON HENRIQUE DOS SANTOS ARAÚJO

Possui graduação em Ciências Econômicas pela Universidade Federal de Alagoas (2010), Mestrado em Economia Aplicada pela mesma instituição (2013) e Doutorado em Economia pela Universidade Federal de Uberlândia (2022). Desde 2014 é Professor Adjunto na Universidade Federal de Alagoas (Campus Arapiraca) e em 2024, ingressou como Docente Permanente do Mestrado Profissional em Administração Pública (PROFIAP). Atua como avaliador de cursos do INEP/MEC, tanto na modalidade presencial quanto à distância. Possui experiência nas áreas de Economia, Administração Pública, Desenvolvimento e Meio Ambiente, com ênfase em Economia Ecológica, Finanças Públicas, Planejamento Governamental e Gestão Pública Ambiental.

BRUNO SETTON GONÇALVES

Doutor em Ciência da Propriedade Intelectual, Mestre e Bacharel em Economia pela Universidade Federal de Sergipe. Professor Associado do curso de Administração Pública/UFAL, das cadeiras de Finanças Públicas, Federalismo e Relações Institucionais, Macroeconomia e Introdução a Economia, professor permanente do Mestrado Profissional em Administração Pública (PROFIAP/UFAL), da cadeira de Gestão Orçamentária e Governança Pública e Coordenador do Laboratório de Administração Pública Aplicada (LAPA).



FABIANO SANTANA DOS SANTOS

Doutor em Serviço Social pela Universidade do Estado do Rio de Janeiro (UERJ), Mestre em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), Especialista em Gestão Estratégica de Pessoas e Bacharel em Administração pela Universidade do Estado da Bahia (UNEB). Atualmente é Professor Associado no curso de Bacharelado em Administração da Universidade Federal de Alagoas (UFAL), campus Arapiraca.

RODRIGO PEREYRA DE SOUSA COELHO

Professor da Universidade Federal de Alagoas (UFAL), *campus* Arapiraca. Leciona nos cursos de graduação e mestrado profissional de Administração Pública. É integrante do Laboratório de Administração Pública Aplicada (LAPA/UFAL).



