ORGANIZADORES

Luana Araújo dos Reis
Cássio Rodrigues de Souza
Leandro Barreto de Souza
Ednalva Fiuza de Santana do Nascimento

ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS NA PRÁTICA

Ensaios Teóricos a partir de Ações de Extensão Universitária

VOLUME 2



FBBR A FACULDADE DO RECÔNCAVO

SINPEX SEMINÁRIO INTERNACIONAL DE PESQUISA E EXTENSÃO
SEMPEX SEMINÁRIO DE PESQUISA E EXTENSÃO

SEVEN EDITORA
2026

ORGANIZADORES

Luana Araújo dos Reis
Cássio Rodrigues de Souza
Leandro Barreto de Souza
Ednalva Fiuza de Santana do Nascimento

ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS NA PRÁTICA

Ensaios Teóricos a partir de Ações de Extensão Universitária

VOLUME 2



FBBR A FACULDADE DO RECÔNCAVO

SINPEX SEMINÁRIO INTERNACIONAL DE PESQUISA E EXTENSÃO

SEMPEX SEMINÁRIO DE PESQUISA E EXTENSÃO

SEVEN
EDITORA
2026

EDITORA CHEFE
Profa. Dra. Samantha Peixoto Pereira

EDITOR-EXECUTIVO
Fernanda Chaves Aloisio
Nathan Albano Valente

2026 by Seven Editora
Copyright © Seven Editora
Copyright do Texto © 2026 Os Autores
Copyright da Edição © 2026 Seven Editora

AUTORES DO LIVRO
Luana Araújo dos Reis
Ednalva Fiuza de Santana do Nascimento
Cássio Rodrigues de Souza
Edson Souza Silva
Leandro Barreto de Souza

PRODUÇÃO EDITORIAL
Seven Publications Company

EDIÇÃO DE ARTE E CAPA
Evellyn Thais de Souza

EDIÇÃO DE TEXTO
Fernanda Chaves Aloisio

BIBLIOTECÁRIO
Bruna Heller

Os autores são exclusivamente responsáveis pelo conteúdo da obra, pela apresentação dos dados e por sua correção e confiabilidade. As opiniões expressas não representam necessariamente a posição oficial da Seven Publications Company. São permitidos o download e o compartilhamento da obra desde que sejam atribuídos créditos aos autores, mas sem a possibilidade de alterá-la de qualquer forma ou utilizá-la para fins comerciais.

Todos os manuscritos foram previamente submetidos à avaliação cega pelos pares, membros do Conselho Editorial desta Editora, tendo sido aprovados para a publicação com base em critérios de neutralidade e imparcialidade acadêmica.

A Seven Publicações Ltda está comprometida com a garantia da a integridade editorial em todas as etapas do processo de publicação, evitando plágio, dados ou resultados fraudulentos e impedindo que interesses financeiros comprometam os padrões éticos da publicação.

Situações suspeitas de má conduta científica serão investigadas sob o mais alto padrão de rigor acadêmico e ético.

A Seven Editora não detém os direitos autorais desta obra, que pertencem integralmente aos autores. Esta obra não pode ser comercializada, no todo ou em parte, sem a prévia autorização dos autores.

O conteúdo deste livro foi enviado pelos autores para publicação de acesso aberto, sob os termos e condições da Licença de Atribuição Creative Commons 4.0 Internacional**.**

CONSELHO EDITORIAL
Adriana Barni Truccolo - Universidade Estadual do Rio Grande do Sul
Adriana Barretta Almeida - Universidade Federal do Paraná
Alessandre Gomes de Lima - Faculdade de Medicina da Universidade do Porto
Anderson Nunes da Silva - Universidade Federal do Norte do Tocantins
Antonio da Costa Cardoso Neto - Universidade de Flores, Buenos Aires
Antônio Alves de Fontes-Júnior - Universidade Cruzeiro do Sul
Ariane Fernandes da Conceição - Universidade Federal do Triângulo Mineiro
Arnaldo Oliveira Souza Júnior - Universidade Federal do Piauí, CEAD
Caio Vinicius Efigenio Formiga - Pontifícia Universidade Católica de Goiás
Charles Henrique Andrade de Oliveira - Universidade de Pernambuco
Egas José Armando - Universidade Eduardo Mondlane, Moçambique
Inaldo Kley do Nascimento Moraes - Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia
Irlane Maia de Oliveira - Universidade Federal de Mato Grosso
Janyel Trevisol - Universidade Federal de Santa Maria
Jorge Fernando Silva de Menezes - Universidade de Aveiro
Jorge Luís Pereira Cavalcante - Fundação Universitária Iberoamericana
Kleber Farinazo Borges - Universidade de Brasília
Luiz Gonzaga Lapa Junior - Universidade de Brasília
Mara Lucia da Silva Ribeiro - Universidade Federal de São Paulo
Marcelo Silva de Carvalho - Universidade Federal de Alfenas
Marcos Garcia Costa Morais - Universidade Estadual da Paraíba
Maria Gorete Valus - Universidade Estadual de Campinas
Mônica Maria de Almeida Brainer - Instituto Federal de Goiás, Campus Ceres
Moacir Silva de Castro - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo
Paulo Roberto Duailibe Monteiro - Universidade Federal Fluminense
Pedro Henrique Ferreira Marçal - Universidade Vale do Rio Doce
Rafael Braga Esteves - Universidade de São Paulo
Telma Regina Stroparo - Universidade Estadual de Ponta Grossa
Valéria Raquel Alcantara Barbosa - Fundação Oswaldo Cruz
Wanderson Santos de Farias - Universidade do Desenvolvimento Sustentável
Yuni Saputri M.A - Universidade Nalanda, Índia

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)

A238

Administração e Ciências Contábeis na Prática [recurso eletrônico] : Ensaios Teóricos a partir de Ações de Extensão Universitária - Volume 2 / Luana Araújo dos Reis ... [et al.]. – São José dos Pinhais, PR: Editora Seven, 2026.
Dados eletrônicos (1 PDF).

ISBN 978-65-6109-484-9

1. Administração. 2. Contabilidade. 3. Extensão universitária. I. Reis, Luana Araújo dos. II. Souza, Cássio Rodrigues de. III. Souza, Leandro Barreto de. IV. Nascimento, Ednalva Fiuza de Santana do. V. Título.

CDU 658

Bruna Heller - Bibliotecária - CRB10/2348

10.56238/livrosindi2026125-001

Seven Publications Company
CNPJ: 43.789.355/0001-14
editora@sevenevents.com.br
São José dos Pinhais/PR

SEVEN EDITORA

SUMÁRIO

PARTE I — CUSTOS, GOVERNANÇA E GESTÃO DE PROJETOS NAS AÇÕES SOCIAIS

Capítulo I
CUSTOS DA SEGURANÇA DO TRABALHO NO CAMPO: UMA ANÁLISE CONTÁBIL DAS PROVISÕES E PASSIVOS TRABALHISTAS 5

Capítulo II
GOVERNANÇA CORPORATIVA E COMPLIANCE: A SEGURANÇA DO TRABALHO COMO INSTRUMENTO DE GESTÃO DE RISCOS 14

Capítulo III
GESTÃO DE PROJETOS SOCIAIS E RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA: A EXTENSÃO UNIVERSITÁRIA SOB A ÓTICA DA TEORIA DOS STAKEHOLDERS 23

Capítulo IV
PLANEJAMENTO E GESTÃO DE PROJETOS: O CICLO PDCA APLICADO A AÇÕES DE EXTENSÃO UNIVERSITÁRIA 32

Capítulo V
CONTABILIDADE AMBIENTAL E PASSIVOS AMBIENTAIS: OS CUSTOS DO DESCARTE INADEQUADO DE RESÍDUOS 41

Capítulo VI
EDUCAÇÃO CONTÁBIL E FISCAL NA INFÂNCIA: FUNDAMENTOS DE CONTABILIDADE DOMÉSTICA E CIDADANIA FISCAL 50

PARTE II — ESTRATÉGIA, TECNOLOGIA E PESSOAS NA GESTÃO EMPRESARIAL

Capítulo VII
CONTABILIDADE GERENCIAL E CUSTO DE AQUISIÇÃO DE CLIENTES (CAC): A IA COMO FERRAMENTA DE EFICIÊNCIA COMERCIAL 59

Capítulo VIII
CONTROLADORIA E BUSINESS INTELLIGENCE: DASHBOARDS COMO FERRAMENTA DE CONTROLE GERENCIAL 68

Capítulo IX
EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENOS NEGÓCIOS: A IA COMO VANTAGEM COMPETITIVA PARA MICROEMPREENDEDORES 77

Capítulo X
GESTÃO DE PESSOAS E DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS: A FORMAÇÃO DE JOVENS TALENTOS PARA O MERCADO DE TRABALHO 86

SOBRE OS AUTORES

Docentes

Ana Beatriz Vieira Palmeira — Docente da Faculdade Brasileira do Recôncavo.

Antônio Oliveira de Carvalho — Docente da Faculdade Brasileira do Recôncavo.

Cássio Rodrigues de Souza — Docente da Faculdade Brasileira do Recôncavo.

Cíbele Silva dos Santos da Fonseca — Docente da Faculdade Brasileira do Recôncavo.

Edson Souza Silva — Docente da Faculdade Brasileira do Recôncavo.

Jorge Soares Fernandes dos Santos — Docente da Faculdade Brasileira do Recôncavo.

Jucinara Reis Nunes dos Anjos — Docente da Faculdade Brasileira do Recôncavo.

Leandro Barreto de Souza — Docente da Faculdade Brasileira do Recôncavo.

Leandro Teixeira e Silva — Docente da Faculdade Brasileira do Recôncavo.

Lenon Sampaio Bispo — Docente da Faculdade Brasileira do Recôncavo.

Lucas Almeida de Souza — Docente da Faculdade Brasileira do Recôncavo.

Mário Gonzaga Jorge Júnior — Docente da Faculdade Brasileira do Recôncavo.

Patrícia Conceição Calmon Ramos Seixas — Docente da Faculdade Brasileira do Recôncavo.

Rubiane Vieira de Jesus — Docente da Faculdade Brasileira do Recôncavo.

Ubiraci Natividade Boa Morte — Docente da Faculdade Brasileira do Recôncavo.

Discentes

Ayalla Araújo Pires Santos — Discente da Faculdade Brasileira do Recôncavo.

Cassiane Santos Da Silva Paixão — Discente da Faculdade Brasileira do Recôncavo.

David Dos Santos Neto — Discente da Faculdade Brasileira do Recôncavo.

David Lucas Da Silva Santos — Discente da Faculdade Brasileira do Recôncavo.

Débora Crislaine Conceição Dos Santos — Discente da Faculdade Brasileira do Recôncavo.

Ednaldo Santos do Nascimento de Santana — Discente da Faculdade Brasileira do Recôncavo.

Emanoel Sousa dos Santos — Discente da Faculdade Brasileira do Recôncavo.

Erick Gustavo Santana do Nascimento — Discente da Faculdade Brasileira do Recôncavo.

Ester Menezes Vidal Costa — Discente da Faculdade Brasileira do Recôncavo.

Evellyn Santos Nascimento — Discente da Faculdade Brasileira do Recôncavo.

Fernanda Souza de Oliveira — Discente da Faculdade Brasileira do Recôncavo.

Gabriel Santos dos Santos — Discente da Faculdade Brasileira do Recôncavo.

Geisa Machado Rodrigues — Discente da Faculdade Brasileira do Recôncavo.

Gustavo Damasceno Andrade — Discente da Faculdade Brasileira do Recôncavo.

Heloísa Brandão Oliveira da Rocha da Silva — Discente da Faculdade Brasileira do Recôncavo.

Heloísa Novais Da Paixão Silva — Discente da Faculdade Brasileira do Recôncavo.

Hemily Azevedo do Carmo — Discente da Faculdade Brasileira do Recôncavo.

Iracy dos Santos de Santana Souza — Discente da Faculdade Brasileira do Recôncavo.

Joice Ribeiro Fiuza — Discente da Faculdade Brasileira do Recôncavo.

José Carlos Lessa Souza Junior — Discente da Faculdade Brasileira do Recôncavo.

Laíne Maria de Carvalho Soares de Sant'Ana — Discente da Faculdade Brasileira do Recôncavo.

Leandro Santos da Silva Filho — Discente da Faculdade Brasileira do Recôncavo.

Levi Dos Santos — Discente da Faculdade Brasileira do Recôncavo.

Lucilene Cunha da Silva Santos — Discente da Faculdade Brasileira do Recôncavo.

Luiz Fernando Silva dos Santos — Discente da Faculdade Brasileira do Recôncavo.

Luiz Filipe Oliveira Gomes — Discente da Faculdade Brasileira do Recôncavo.

Mainara da Silva de Araújo — Discente da Faculdade Brasileira do Recôncavo.

Maria Roque da Conceição Santos — Discente da Faculdade Brasileira do Recôncavo.

Mariana Conceição — Discente da Faculdade Brasileira do Recôncavo.

Marília Gabriela de Jesus Rocha — Discente da Faculdade Brasileira do Recôncavo.

Mateus de Jesus Silva — Discente da Faculdade Brasileira do Recôncavo.

Milena de Oliveira Souza da Silva — Discente da Faculdade Brasileira do Recôncavo.

Robson da Silva Santos Junior — Discente da Faculdade Brasileira do Recôncavo.

Uislânia Graciele de Almeida Borges — Discente da Faculdade Brasileira do Recôncavo.

Vilmária Nascimento Souza Conceição — Discente da Faculdade Brasileira do Recôncavo.

APRESENTAÇÃO

Este livro reúne dez ensaios teóricos produzidos por discentes dos cursos de Administração e Ciências Contábeis da Faculdade Brasileira do Recôncavo (FBBR), a partir de dez ações de extensão universitária realizadas em 2025 e 2026 em comunidades, escolas e pequenas empresas do Recôncavo Baiano. Cada capítulo revisita uma dessas ações — já relatadas anteriormente em sua dimensão descritiva — propondo, contudo, uma leitura complementar sob um referencial teórico específico da Administração ou das Ciências Contábeis, de modo a evidenciar dimensões técnicas dessas experiências que uma abordagem puramente descritiva não seria capaz de revelar sozinha.

A obra organiza-se em duas partes. A Parte I reúne seis capítulos que revisitam ações voltadas à segurança do trabalho, à educação ambiental infantil e à educação financeira sob referenciais de contabilidade de custos, governança corporativa, teoria dos stakeholders, gestão de projetos (ciclo PDCA), contabilidade ambiental e educação fiscal. A Parte II volta-se a quatro ações relacionadas ao uso de inteligência artificial e ferramentas digitais na gestão, reinterpretadas sob a ótica da contabilidade gerencial, da controladoria e do Business Intelligence, do empreendedorismo e da vantagem competitiva, e da gestão de pessoas por competências.

Um fio conduz todos os capítulos: a convicção de que uma mesma ação de extensão universitária, por mais simples que pareça à primeira vista, comporta múltiplas camadas de significado técnico, cada uma delas iluminada por um referencial teórico diferente. Ao revisitar experiências reais sob as lentes específicas da Administração e das Ciências Contábeis, esta obra busca demonstrar que o conhecimento dessas duas áreas floresce, sobretudo, no encontro constante entre teoria e prática que a extensão universitária, por definição, proporciona.

Que este livro sirva, portanto, tanto de registro quanto de convite: registro do esforço de estudantes e docentes em revisitar, com rigor teórico, experiências vividas na prática, e convite a que novos estudantes, em novas comunidades, continuem a explorar a riqueza analítica de se olhar para uma mesma realidade sob múltiplos referenciais complementares.

Luana Araújo dos Reis, Ednalva Fiuza de Santana Nascimento, Cássio Rodrigues de Souza, Edson Souza Silva e Leandro Barreto

Organizadores

CUSTOS DA SEGURANÇA DO TRABALHO NO CAMPO: UMA ANÁLISE CONTÁBIL DAS PROVISÕES E PASSIVOS TRABALHISTAS

Debora Crislaine Conceição Dos Santos; Ednaldo Santos Do Nascimento de Santana; Evellyn Santos Nascimento; Mariana Conceição; Maria Roque da Conceição Santos; Antônio Oliveira de Carvalho; Cássio Rodrigues de Souza; Edson Souza Silva; Jorge Soares Fernandes dos Santos; Leandro Teixeira e Silva; Lucas Almeida de Souza; Rubiane Vieira de Jesus; Leandro Barreto de Souza

1 INTRODUÇÃO

A segurança do trabalho é frequentemente discutida sob a ótica do Direito do Trabalho ou da Engenharia de Segurança, mas raramente é analisada a partir da perspectiva contábil, ainda que suas consequências financeiras para as organizações sejam substanciais e, em muitos casos, subestimadas por gestores de pequenos negócios. Eyerkaufer et al. (2019), ao desenvolverem um simulador de custos para a gestão de riscos de acidentes de trabalho, argumentam que os custos associados a esses eventos podem ser classificados em três momentos operacionais distintos — antes, durante e depois do acidente —, cada um demandando tratamento contábil específico e nem sempre evidente para gestores sem formação técnica na área.

Do ponto de vista normativo, o Comitê de Pronunciamentos Contábeis, por meio do Pronunciamento Técnico CPC 25, estabelece os critérios de reconhecimento e mensuração aplicáveis a provisões, passivos contingentes e ativos contingentes, determinando que uma entidade deve reconhecer uma provisão quando possuir uma obrigação presente, resultante de evento passado, cuja liquidação seja provável e cujo valor possa ser estimado com confiabilidade (CPC, 2009). Esse pronunciamento aplica-se diretamente a passivos trabalhistas decorrentes de acidentes de trabalho, indenizações e processos judiciais correlatos, temas que raramente chegam ao conhecimento de pequenos empreendedores rurais, ainda que estejam potencialmente sujeitos a esses mesmos riscos contábeis e financeiros.

Este capítulo revisita a ação de extensão universitária já relatada em publicação anterior — a palestra sobre segurança do trabalho realizada na fábrica de beiju Dois Irmãos, na comunidade do Cadete, em Cruz das Almas —, propondo-se, contudo, a analisá-la sob um novo referencial teórico: o da contabilidade de custos e do reconhecimento contábil de provisões e passivos trabalhistas. Busca-se, com isso, evidenciar uma dimensão da segurança do trabalho rural pouco explorada em relatos anteriores, mas de grande relevância para a sustentabilidade financeira de pequenos empreendimentos: o custo, direto e indireto, de não investir adequadamente na prevenção de acidentes.

O texto está organizado em cinco seções, incluindo esta introdução: a segunda seção apresenta o referencial teórico sobre contabilidade de custos aplicada à gestão de riscos ocupacionais, o CPC 25 e a literatura sobre custos de acidentes de trabalho; a terceira descreve

os procedimentos metodológicos adotados nesta releitura contábil da ação; a quarta discute os resultados sob essa nova perspectiva; e a quinta traz as considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Contabilidade de custos e a gestão de riscos ocupacionais

Martins (2018), em obra de referência sobre contabilidade de custos, destaca que todo custo evitável não evitado — ou seja, todo gasto que poderia ter sido prevenido por meio de investimento adequado, mas que se converte em perda ou passivo por omissão da gestão — representa ineficiência econômica que compromete a rentabilidade da organização no médio e longo prazo. Sob essa perspectiva, os investimentos em Equipamentos de Proteção Individual, treinamentos e adequação às Normas Regulamentadoras não devem ser compreendidos pela gestão como despesa a ser minimizada, mas como custo de prevenção capaz de evitar passivos financeiros muito mais expressivos no futuro.

Eyerkaufer et al. (2019) propõem, nesse sentido, um modelo de simulação de custos que classifica os gastos relacionados à gestão de riscos de acidentes de trabalho em três fases: custos de prevenção, mitigação e preparação, incorridos antes da ocorrência do acidente; custos de resposta, relativos ao atendimento imediato ao evento; e custos de recuperação, associados ao retorno à normalidade, incluindo afastamentos, assistência médica continuada e impactos previdenciários. Os autores demonstram, em estudo de caso, que os custos das fases preventivas tendem a ser significativamente inferiores aos custos das fases de resposta e recuperação, o que reforça, do ponto de vista estritamente econômico-financeiro, a racionalidade de se investir em prevenção.

Essa classificação dialoga diretamente com conceitos já consolidados na contabilidade de custos gerencial, como a distinção entre custos de prevenção, custos de avaliação e custos de falhas internas e externas, tradicionalmente empregada na gestão da qualidade e adaptável, sem grandes dificuldades conceituais, à gestão de riscos ocupacionais. Martins (2018) argumenta que a lógica subjacente a essas classificações é sempre a mesma: quanto mais cedo, no ciclo de um processo produtivo, um problema é identificado e tratado, menor tende a ser o custo total de sua correção, princípio que se aplica com igual força à segurança do trabalho, na qual o investimento em prevenção — palestras, treinamentos, fornecimento de EPIs — representa etapa inicial e comparativamente barata de um ciclo cujas etapas finais, caso a prevenção falhe, podem envolver custos médicos, indenizatórios e previdenciários muito mais elevados.

2.2 CPC 25 e o reconhecimento contábil de provisões e passivos trabalhistas

O Pronunciamento Técnico CPC 25 (R1) define provisão como um passivo de prazo ou valor incertos, distinguindo-a do passivo contingente, cuja existência será confirmada apenas pela ocorrência ou não de eventos futuros incertos não totalmente sob o controle da entidade (CPC, 2009). Silva (2014), ao analisar a evidenciação de provisões e passivos contingentes nas demonstrações contábeis de empresas brasileiras, constata que processos trabalhistas decorrentes de acidentes de trabalho figuram entre as categorias mais recorrentes de provisões constituídas por organizações de diferentes portes e setores, o que reforça a relevância prática do CPC 25 para a gestão de riscos ocupacionais.

No caso de pequenos empreendimentos rurais, como a fábrica de beiju analisada neste capítulo, a ausência de contabilidade formal e de assessoria contábil especializada frequentemente impede que o empreendedor sequer compreenda que um acidente de trabalho pode gerar, além do custo humano e social já amplamente discutido em relatos anteriores sobre o tema, um passivo contábil e financeiro concreto — passível de reconhecimento formal caso a empresa viesse a manter escrituração contábil regular, e que, ainda quando não formalmente contabilizado, representa desembolso financeiro real que compromete o caixa do negócio.

2.3 Custos diretos e indiretos dos acidentes de trabalho no meio rural

A literatura especializada em custos de acidentes de trabalho costuma diferenciar custos diretos — como despesas médicas, hospitalares, de reabilitação e indenizações — de custos indiretos, categoria que inclui perda de produtividade, custos de treinamento de substitutos, danos a equipamentos e impactos sobre a reputação do negócio junto à comunidade (LOPES, 2021). Em pequenos empreendimentos rurais como fábricas familiares de beiju e derivados da mandioca, os custos indiretos tendem a ser proporcionalmente mais gravosos do que em grandes organizações, uma vez que a ausência de um trabalhador, ainda que temporária, pode comprometer significativamente a capacidade produtiva de um negócio que opera com equipe reduzida e sem margem para substituições rápidas.

Lopes (2021), ao analisar os custos financeiros de acidentes de trabalho no Brasil, estima que, para cada unidade monetária gasta com benefícios previdenciários decorrentes de acidentes de trabalho, o custo total suportado pela sociedade e pelas empresas — somando-se custos indiretos de produtividade, absenteísmo e rotatividade — pode ser substancialmente superior. Essa proporção, ainda que estimada em nível macroeconômico, oferece parâmetro relevante para sensibilizar pequenos empreendedores rurais sobre a real dimensão financeira dos riscos ocupacionais aos quais estão expostos, riscos esses que, no caso da fábrica de beiju analisada,

incluíam cortes, queimaduras e outros incidentes já discutidos, sob a ótica da prevenção, na publicação original da ação.

Some-se a isso o fato de que pequenos negócios rurais informais, como a fábrica de beiju Dois Irmãos, não dispõem, em regra, de seguros específicos contra acidentes de trabalho além do recolhimento obrigatório ao Seguro Acidente de Trabalho (SAT) vinculado à folha de pagamento formal — quando esta existe —, o que significa que grande parte dos custos de recuperação de um eventual acidente recairia diretamente sobre o caixa do próprio empreendimento ou sobre o próprio trabalhador acidentado, sem qualquer diluição do risco por meio de mecanismos securitários mais amplos. Essa característica torna a prevenção ainda mais relevante financeiramente nesse tipo de contexto do que em empresas de maior porte, formalizadas e seguradas, para as quais parte do custo de recuperação de um acidente é, ao menos parcialmente, absorvida por terceiros.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo tem natureza de ensaio teórico-aplicado, que revisita, sob novo referencial teórico, a ação de extensão universitária já relatada em publicação anterior, sem repetir seu conteúdo descritivo, mas propondo uma leitura complementar sob a ótica da contabilidade de custos e do CPC 25. Mantêm-se como objeto de análise a mesma ação — a palestra sobre segurança do trabalho realizada na fábrica de beiju Dois Irmãos, na comunidade do Cadete, em Cruz das Almas — e o mesmo local, alterando-se exclusivamente o arcabouço teórico aplicado à sua interpretação.

A metodologia consistiu, primeiramente, em levantamento bibliográfico sobre contabilidade de custos aplicada à gestão de riscos ocupacionais e sobre o tratamento contábil de provisões e passivos trabalhistas previsto no CPC 25. Em seguida, os elementos de custo classificados por Eyerkaufer et al. (2019) — prevenção, mitigação, preparação, resposta e recuperação — foram utilizados como categorias analíticas para reinterpretar, de maneira qualitativa, os investimentos realizados pela fábrica de beiju Dois Irmãos ao acolher a ação extensionista, bem como os potenciais custos que a ausência dessa ação representaria em termos de exposição a passivos trabalhistas futuros.

Como a fábrica de beiju não dispõe de escrituração contábil formal — realidade comum a pequenos empreendimentos rurais informais ou parcialmente formalizados —, a análise aqui apresentada tem caráter qualitativo e ilustrativo, e não pretende reconstituir valores monetários precisos, mas sim demonstrar, de maneira didática, como os conceitos de custo de prevenção e

de provisão contábil poderiam ser aplicados a esse tipo de organização caso viesse a adotar práticas de gestão contábil mais estruturadas.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Ao reinterpretar a ação extensionista sob a classificação de custos proposta por Eyerkaufer et al. (2019), observa-se que a palestra sobre segurança do trabalho e a consequente sensibilização dos trabalhadores para o uso adequado de Equipamentos de Proteção Individual enquadram-se integralmente na fase de prevenção, mitigação e preparação, ou seja, exatamente a fase que os autores identificam como a de menor custo relativo dentro do ciclo de gestão de riscos de acidentes de trabalho. Do ponto de vista contábil-gerencial, isso significa que o investimento de tempo e recursos realizado pela fábrica de beiju ao acolher a ação — ainda que não mensurado monetariamente de forma precisa — representa, em tese, uma das formas mais eficientes de alocação de recursos disponíveis para a gestão de riscos ocupacionais.

Em contraposição, os relatos sobre cortes, queimaduras e outros incidentes mencionados pelos próprios trabalhadores durante o espaço de diálogo da palestra — discutidos, sob a ótica da prevenção, na publicação original da ação — podem agora ser reinterpretados como custos de resposta e recuperação já efetivamente incorridos pela fábrica em ocasiões anteriores, ainda que de maneira informal e sem qualquer reconhecimento contábil-formal desses eventos. Tais custos, mesmo quando de baixa magnitude individual — como o afastamento breve de um trabalhador para tratamento de um corte —, tendem a se acumular ao longo do tempo e a representar, em conjunto, impacto financeiro que uma gestão contábil mais estruturada permitiria evidenciar e, sobretudo, antecipar.

A ausência de escrituração contábil formal na fábrica de beiju Dois Irmãos, característica comum a pequenos negócios rurais informais, impede o reconhecimento técnico de eventuais provisões nos moldes previstos pelo CPC 25 (CPC, 2009). Ainda assim, o exercício analítico proposto neste capítulo sugere que, mesmo informalmente, o empreendedor rural convive com uma espécie de "provisão implícita" — o risco financeiro não reconhecido, mas real, de que um acidente futuro gere custos de recuperação superiores aos custos de prevenção que poderiam tê-lo evitado. Tornar esse risco visível, ainda que por meio de linguagem simplificada e não técnica, constitui uma das contribuições potenciais de ações educativas como a relatada na publicação original da ação, na medida em que aproximam trabalhadores e pequenos empreendedores rurais de uma lógica de gestão de riscos tradicionalmente restrita a organizações de maior porte.

Do ponto de vista da literatura sobre custos de acidentes de trabalho, a magnitude anual dos benefícios previdenciários decorrentes de acidentes no país, evidenciada pelo Anuário Estatístico de Acidentes do Trabalho (BRASIL, 2024), somada às estimativas de Lopes (2021) sobre a multiplicação desses custos quando se consideram também os impactos indiretos sobre produtividade e rotatividade, sugere que o problema discutido neste capítulo, ainda que analisado a partir de um único pequeno empreendimento rural, reflete um desafio de gestão de custos relevante para o agronegócio brasileiro como um todo, incluindo sua parcela mais informal e menos assistida por serviços de contabilidade especializada.

Cabe destacar, por fim, que a proposta de leitura contábil aqui apresentada não pretende reduzir a segurança do trabalho a uma equação de custo-benefício estritamente financeira, o que seria eticamente redutor diante da dimensão humana envolvida. Pretende-se, isso sim, demonstrar que os argumentos econômico-financeiros e os argumentos éticos e sociais discutidos na publicação original da ação não são excludentes, mas complementares: investir em segurança do trabalho é, simultaneamente, um imperativo ético e uma decisão financeiramente racional, o que amplia o repertório de argumentos disponíveis para convencer pequenos empreendedores rurais, muitas vezes mais sensíveis a apelos econômicos imediatos do que a argumentos exclusivamente normativos ou humanitários, da importância da prevenção.

Vale ainda observar que essa dupla argumentação — ética e econômica — tende a ser especialmente eficaz junto a um público de pequenos empreendedores rurais quando apresentada de forma integrada, e não como discursos paralelos e desconectados. Ao explicar, na mesma conversa, que o uso de um par de luvas de proteção evita tanto o sofrimento evitável de um corte quanto o custo, ainda que informal, de um dia de trabalho perdido e de eventual atendimento médico, a equipe extensionista comunica, de maneira didática e concreta, exatamente a lógica que a contabilidade de custos formaliza tecnicamente para grandes organizações: prevenção é, ao mesmo tempo, cuidado com pessoas e cuidado com recursos financeiros escassos, dois valores que, longe de competirem entre si no pequeno negócio rural, se reforçam mutuamente.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A releitura proposta neste capítulo demonstrou que a ação de segurança do trabalho relatada na publicação original da ação pode ser analisada, de maneira complementar, sob a ótica da contabilidade de custos e do CPC 25, evidenciando uma dimensão financeira da prevenção de acidentes frequentemente invisível a pequenos empreendedores rurais desprovidos de assessoria contábil especializada. A classificação dos custos de gestão de riscos ocupacionais

em fases de prevenção, resposta e recuperação, proposta por Eyerkaufer et al. (2019), mostrou-se instrumento analítico útil para reinterpretar, mesmo qualitativamente, os benefícios financeiros potenciais da ação extensionista realizada na fábrica de beiju Dois Irmãos.

Do ponto de vista teórico, o capítulo reforça a compreensão de que passivos trabalhistas decorrentes de acidentes de trabalho, ainda que raramente reconhecidos formalmente por pequenos negócios informais, constituem risco financeiro real, amparado por marco normativo contábil específico — o CPC 25 — cuja aplicação, mesmo que apenas didática e ilustrativa em contextos como o analisado, contribui para uma compreensão mais completa dos custos da segurança do trabalho no meio rural brasileiro.

Conclui-se que a articulação entre conhecimento contábil e ações de extensão universitária voltadas à segurança do trabalho representa caminho pouco explorado, mas promissor, para sensibilizar pequenos empreendedores rurais sobre a importância da prevenção, ao somar ao argumento humanitário já consolidado um argumento econômico-financeiro adicional. Recomenda-se que futuras ações de extensão nessa área incorporem, sempre que possível, noções básicas de custos de prevenção versus custos de acidentes, de modo a fortalecer, junto a esse público, a compreensão de que investir em segurança do trabalho é também uma decisão de gestão financeira responsável.

Como agenda futura, sugere-se o desenvolvimento de estudos de caso que busquem efetivamente mensurar, ainda que de forma aproximada, os custos de prevenção e os custos de eventuais acidentes em pequenos empreendimentos rurais similares à fábrica de beiju Dois Irmãos, de modo a produzir evidências empíricas mais robustas sobre a relação custo-benefício da prevenção nesse segmento específico da economia brasileira, ainda pouco estudado pela literatura de contabilidade de custos e gestão de riscos.

Sugere-se, ainda, que futuras ações de extensão universitária na área de Ciências Contábeis explorem a possibilidade de introduzir, junto a pequenos empreendedores rurais, noções elementares de organização financeira e registro de gastos, ainda que fora dos padrões formais de escrituração contábil exigidos de empresas maiores. Um simples caderno de controle de gastos com saúde e segurança do trabalho, por exemplo, permitiria a esses empreendedores visualizar, ao longo do tempo, a magnitude real dos custos associados a pequenos incidentes recorrentes, fornecendo-lhes elementos concretos para decidir, com base em dados próprios e não apenas em recomendações externas, sobre o quanto vale a pena investir em prevenção.

Encerra-se este capítulo reafirmando que a formação em Ciências Contábeis tem muito a contribuir para debates que, à primeira vista, parecem pertencer exclusivamente ao campo da saúde e segurança do trabalho, bastando, para isso, que estudantes e profissionais contábeis se

disponham a aplicar seu instrumental técnico a realidades tão distintas quanto a de uma pequena fábrica rural de beiju.
Palavras-chave: Contabilidade de custos. CPC 25. Provisões. Passivos trabalhistas. Segurança do trabalho rural.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Ministério da Previdência Social. Anuário Estatístico de Acidentes do Trabalho – AEAT 2024. Brasília: MPS, 2025. Disponível em: https://www.gov.br/previdencia. Acesso em: 27 set. 2026.

COMITÊ DE PRONUNCIAMENTOS CONTÁBEIS (CPC). Pronunciamento Técnico CPC 25 (R1): Provisões, Passivos Contingentes e Ativos Contingentes. Brasília: CPC, 2009. Disponível em: https://www.cpc.org.br. Acesso em: 27 set. 2026.

EYERKAUFER, Marino Luiz; BONFANTE, Ernani Augusto; DALLABONA, Lara Fabiana; FABRE, Valkyrie Vieira. Simulador de custos para gestão de riscos de acidentes de trabalho. Revista Catarinense da Ciência Contábil, [S. l.], v. 18, 2019.

LOPES, Daniela. Custos financeiros de acidentes de trabalho no Brasil. Brasília: Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), Repositório Institucional, 2021.

MARTINS, Eliseu. Contabilidade de Custos. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

SILVA, Letiane Maria Fontoura da. Evidenciação das provisões e passivos contingentes nas demonstrações contábeis. Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Repositório Digital (Lume), 2014.

GOVERNANÇA CORPORATIVA E COMPLIANCE: A SEGURANÇA DO TRABALHO COMO INSTRUMENTO DE GESTÃO DE RISCOS

Gustavo Damasceno Andrade; José Carlos Lessa Souza Junior; Lucilene Cunha da Silva Santos; Marília Gabriela de Jesus Rocha; Mateus de Jesus Silva; Antônio Oliveira de Carvalho; Cássio Rodrigues de Souza; Ivo Pedro Gonzales Júnior; Jorge Soares Fernandes dos Santos; Leandro Teixeira e Silva; Mário Gonzaga Jorge Júnior; Rubiane Vieira de Jesus; Leandro Barreto de Souza

1 INTRODUÇÃO

A governança corporativa consolidou-se, nas últimas décadas, como conjunto de mecanismos de gestão, controle e responsabilização que buscam alinhar os interesses de acionistas, administradores e demais partes interessadas de uma organização. O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), em seu Código das Melhores Práticas, define a governança corporativa como o sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria e órgãos de controle (IBGC, 2023). Dentro desse sistema, a gestão de riscos e o compliance — entendido como o conjunto de mecanismos que asseguram a conformidade da organização a leis, normas e políticas internas — ocupam papel cada vez mais central, na medida em que falhas de conformidade têm se mostrado capazes de gerar passivos financeiros, reputacionais e jurídicos substanciais.

Dickel e Cusciano (2026), ao analisarem estudo de caso concreto apreciado pela Justiça do Trabalho, demonstram como falhas estruturais de governança corporativa e a ausência de programas efetivos de compliance trabalhista podem culminar em passivos judiciais expressivos, evidenciando que a segurança do trabalho, tema tradicionalmente associado ao Direito do Trabalho e à Engenharia de Segurança, constitui também, sob a ótica da Administração, um componente central da gestão de riscos corporativos e da própria governança organizacional. Essa perspectiva ganhou reforço normativo adicional com a atualização da Norma Regulamentadora nº 1 (NR-1), que desde 2022 exige das organizações brasileiras a estruturação de um Programa de Gerenciamento de Riscos (PGR), documento técnico que formaliza a identificação, avaliação e controle de riscos ocupacionais (BRASIL, 2025).

Este capítulo revisita a ação de extensão universitária já relatada em publicação anterior — a palestra sobre ESG voltada a estudantes e profissionais em formação, realizada pela Faculdade Brasileira do Recôncavo (FBBR) —, propondo, contudo, uma leitura complementar sob o referencial teórico da governança corporativa, do compliance e da gestão de riscos organizacionais. Busca-se demonstrar que a segurança do trabalho, além de expressão do pilar social do ESG, conforme discutido na publicação original, constitui também instrumento

concreto de gestão de riscos corporativos, com implicações diretas sobre a governança das organizações que a adotam — ou negligenciam.

O texto está organizado em cinco seções, incluindo esta introdução: a segunda seção apresenta o referencial teórico sobre governança corporativa, compliance e gestão de riscos ocupacionais; a terceira descreve os procedimentos metodológicos adotados nesta releitura da ação; a quarta discute os resultados sob essa nova perspectiva; e a quinta traz as considerações finais.

Cabe registrar que a escolha de revisitar exatamente essa ação — uma palestra dirigida a estudantes e profissionais em formação, e não a trabalhadores de chão de fábrica, como no capítulo anterior desta obra — não é incidental: por se tratar de público que, em sua maioria, ocupará futuramente posições de gestão em organizações de diferentes portes, a discussão sobre governança corporativa e compliance trabalhista dialoga de maneira particularmente direta com o papel que esses futuros profissionais desempenharão na estruturação dos próprios sistemas de gestão de riscos que suas organizações venham a adotar.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Governança corporativa e o papel do compliance nas organizações

O Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa, em sua sexta edição, estrutura a governança corporativa em torno de quatro princípios básicos: transparência, equidade, prestação de contas (accountability) e responsabilidade corporativa, este último compreendido como o dever dos administradores de zelar pela viabilidade econômico-financeira das organizações, reduzindo externalidades negativas de seus negócios e considerando, em seus modelos de negócios, todos os públicos de interesse relevantes, entre eles seus próprios colaboradores (IBGC, 2023). Sob essa ótica, a segurança e a saúde dos trabalhadores de uma organização não constituem tema alheio à governança corporativa, mas elemento constitutivo de sua própria dimensão de responsabilidade corporativa.

O compliance, por sua vez, corresponde ao conjunto de políticas, processos e controles internos que asseguram a conformidade das operações de uma organização às leis, normas regulatórias e códigos de conduta aplicáveis. Segundo Dickel e Cusciano (2026), o compliance trabalhista — vertente do compliance corporativo voltada especificamente ao cumprimento da legislação laboral e das normas de saúde e segurança do trabalho — tem ganhado relevância crescente no Brasil, à medida que a Justiça do Trabalho passa a considerar, na apuração de responsabilidades por acidentes e doenças ocupacionais, não apenas a ocorrência do evento danoso em si, mas também a existência ou ausência de estruturas de governança e controles internos capazes de preveni-lo.

Essa tendência jurisprudencial reflete uma mudança mais ampla na forma como se compreende a responsabilidade organizacional por acidentes de trabalho: em vez de analisar o evento isoladamente, tribunais e órgãos reguladores passam a investigar se a organização dispunha de estruturas de governança capazes de identificar e mitigar o risco antes de sua materialização. Dickel e Cusciano (2026) demonstram, em seu estudo de caso, que a ausência de tais estruturas — mesmo quando a organização não tinha conhecimento prévio específico do risco que se materializou — pode ser interpretada como falha de governança corporativa, o que amplia significativamente o escopo de responsabilização de administradores e conselheiros para além da mera conformidade formal com normas técnicas de segurança.

2.2 Gestão de riscos ocupacionais: da NR-1 ao Programa de Gerenciamento de Riscos

A Norma Regulamentadora nº 1 (NR-1), atualizada pelo Ministério do Trabalho e Emprego, estabelece as disposições gerais e os termos comuns às demais Normas Regulamentadoras relativas à segurança e saúde no trabalho, determinando que todas as organizações, independentemente do porte, devem implementar um Programa de Gerenciamento de Riscos (PGR), documento técnico responsável por estruturar, de forma sistemática, a identificação de perigos, a avaliação de riscos ocupacionais e a adoção de medidas de prevenção e controle (BRASIL, 2025). Essa exigência normativa aproxima, de maneira inédita na legislação trabalhista brasileira, a lógica da segurança do trabalho da lógica mais ampla da gestão de riscos corporativos, tradicionalmente associada a normas internacionais de gestão como a família ISO 31000.

Silva (2026), ao analisar evidências empíricas sobre a implementação da NR-1 e do PGR na região Sudeste brasileira após a Portaria MTE nº 1.419/2024, constata que organizações com programas de gerenciamento de riscos mais estruturados tendem a apresentar não apenas menor incidência de acidentes de trabalho, mas também maior capacidade de resposta e de defesa em eventuais processos judiciais trabalhistas, na medida em que a documentação exigida pelo PGR passa a constituir evidência formal de diligência da organização na gestão de seus riscos ocupacionais. Esse achado reforça a compreensão de que o gerenciamento de riscos ocupacionais, além de sua função preventiva primária, cumpre também função de governança, ao formalizar e documentar o compromisso organizacional com a segurança de seus trabalhadores.

2.3 Segurança do trabalho como instrumento de compliance trabalhista

A integração entre segurança do trabalho e compliance corporativo manifesta-se, na prática organizacional, por meio da incorporação de indicadores de saúde e segurança ocupacional aos sistemas de controles internos e aos programas de integridade das organizações, ao lado de temas mais tradicionalmente associados ao compliance, como o combate à corrupção e à lavagem de dinheiro. Dickel e Cusciano (2026) argumentam que essa integração tende a ser mais efetiva quando a alta administração da organização assume, de maneira explícita, a responsabilidade pela supervisão dos riscos ocupacionais, e não delega essa função exclusivamente a setores técnicos especializados, desconectados das decisões estratégicas da organização.

Essa perspectiva dialoga diretamente com a discussão mais ampla sobre a integração entre governança, gestão de riscos e integridade organizacional, na qual a segurança do trabalho configura-se como uma das dimensões de risco que devem ser tratadas de forma integrada às demais dimensões de risco corporativo — financeiro, operacional, reputacional —, e não como categoria isolada e de responsabilidade exclusiva de departamentos técnicos de segurança do trabalho. Para estudantes de Administração e Ciências Contábeis, essa integração reforça a relevância de que a formação nessas áreas contemple, ainda que de maneira introdutória, os fundamentos da gestão de riscos ocupacionais, tema que tenderá a integrar, cada vez mais, as competências exigidas de futuros gestores e controllers organizacionais.

Do ponto de vista da auditoria interna e dos controles organizacionais, a incorporação de indicadores de segurança do trabalho aos relatórios gerenciais periódicos — como taxas de frequência e gravidade de acidentes, percentual de conclusão de treinamentos obrigatórios e status de implementação do PGR — permite que a alta administração acompanhe, com a mesma regularidade dedicada a indicadores financeiros tradicionais, a exposição da organização a riscos ocupacionais. Essa prática, ainda incipiente em pequenas e médias empresas brasileiras, mas já consolidada em organizações de maior porte com programas de compliance mais maduros, representa um dos caminhos mais concretos para que a segurança do trabalho deixe de ser tratada como responsabilidade isolada de um setor técnico e passe a integrar, de fato, a agenda estratégica da governança corporativa.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo tem natureza de ensaio teórico-aplicado, que revisita, sob novo referencial teórico, a ação de extensão universitária já relatada em publicação anterior, sem repetir seu conteúdo descritivo, mas propondo leitura complementar sob a ótica da governança corporativa, do compliance e da gestão de riscos ocupacionais. Mantêm-se como objeto de análise a mesma

ação — a palestra sobre ESG voltada a estudantes e profissionais em formação — e os mesmos participantes, alterando-se exclusivamente o arcabouço teórico aplicado à sua interpretação.

A metodologia consistiu em levantamento bibliográfico sobre governança corporativa, compliance trabalhista e gestão de riscos ocupacionais, com ênfase nas exigências normativas introduzidas pela atualização da NR-1 e na literatura sobre a integração entre esses temas e a governança organizacional. Em seguida, os quatro princípios de governança corporativa sistematizados pelo IBGC (2023) — transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa — foram utilizados como categorias analíticas para reinterpretar o conteúdo da palestra original, identificando de que maneira cada um desses princípios se manifesta, ainda que implicitamente, na discussão sobre segurança do trabalho e ESG apresentada aos estudantes participantes.

Complementarmente, buscou-se identificar, na literatura sobre compliance trabalhista, elementos que permitissem qualificar a própria realização da palestra como prática de compliance, na medida em que ações de capacitação e sensibilização sobre segurança do trabalho constituem, segundo a literatura especializada, evidência documental relevante do compromisso institucional de uma organização — no caso, a própria instituição de ensino — com a prevenção de riscos ocupacionais entre seus públicos de interesse.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Ao reinterpretar a palestra sobre ESG relatada na publicação original da ação sob a ótica dos quatro princípios de governança corporativa sistematizados pelo IBGC (2023), observa-se que a própria estrutura da atividade — apresentação de dados estatísticos sobre acidentes de trabalho, discussão sobre normas de gestão como a NBC ISO 45001 já mencionada no relato original, e abertura de espaço de debate com os participantes — dialoga diretamente com o princípio da transparência, na medida em que buscou tornar visível, para um público de futuros gestores, uma dimensão de risco organizacional frequentemente pouco discutida em disciplinas tradicionais de Administração.

O princípio da prestação de contas (accountability), por sua vez, manifesta-se na ênfase que a palestra original conferiu à responsabilidade individual e coletiva na construção de ambientes laborais mais seguros, ideia que converge com a compreensão contemporânea de que a governança corporativa não se limita a mecanismos formais de controle, mas depende também da internalização, por parte de gestores e colaboradores, de uma cultura de responsabilização mútua pelos riscos organizacionais. Sob essa ótica, a formação de estudantes de Administração capazes de compreender e aplicar esse princípio desde cedo constitui contribuição relevante das

ações de extensão universitária para a governança das organizações em que esses estudantes atuarão futuramente.

A discussão sobre normas de gestão de segurança do trabalho apresentada na palestra original — então tratada sob a ótica do ESG — pode agora ser reinterpretada, à luz de Silva (2026) e da própria NR-1 (BRASIL, 2025), como discussão sobre a estruturação de Programas de Gerenciamento de Riscos, exigência normativa que, conforme discutido na seção anterior, cumpre dupla função de prevenção de acidentes e de evidência documental de diligência organizacional em eventuais disputas judiciais. Essa reinterpretação amplia o alcance prático da palestra original, ao evidenciar que os conceitos ali discutidos não dizem respeito apenas a boas práticas voluntárias de sustentabilidade corporativa, mas a exigências normativas cujo descumprimento pode gerar passivos jurídicos e reputacionais concretos, discutidos por Dickel e Cusciano (2026) em seu estudo de caso sobre falhas de governança e compliance trabalhista.

Do ponto de vista da formação de estudantes de Administração e Ciências Contábeis, a articulação entre segurança do trabalho, compliance e governança corporativa evidenciada neste capítulo sugere que disciplinas tradicionalmente distintas — Gestão de Pessoas, Controles Internos, Auditoria e Direito Empresarial — poderiam explorar, de maneira mais integrada, o tema da gestão de riscos ocupacionais como estudo de caso transversal, capaz de ilustrar, simultaneamente, conceitos de diferentes áreas do conhecimento administrativo e contábil. A experiência relatada na publicação original da ação, ainda que não tenha sido originalmente concebida sob essa perspectiva integradora, oferece, retrospectivamente, material rico para esse tipo de exploração pedagógica.

Por fim, cabe registrar que a reinterpretação proposta neste capítulo não pretende sugerir que a palestra original tenha sido tecnicamente insuficiente ao não abordar explicitamente os conceitos de governança corporativa e compliance aqui discutidos; pelo contrário, evidencia a riqueza de uma mesma ação extensionista quando analisada sob múltiplos referenciais teóricos complementares, cada um deles capaz de iluminar dimensões distintas — social, ambiental, contábil-financeira e, agora, de governança e conformidade — de uma mesma realidade organizacional concreta.

Vale ainda destacar que essa multiplicidade de leituras possíveis sobre uma mesma ação de extensão universitária reforça um argumento pedagógico mais amplo: temas como segurança do trabalho, tratados de forma isolada em disciplinas específicas do currículo de Administração e Ciências Contábeis, tendem a ser percebidos pelos estudantes como conteúdo técnico e pontual, desconectado de sua futura atuação profissional generalista. Quando o mesmo tema é revisitado sob diferentes referenciais teóricos — ESG, contabilidade de custos, governança

corporativa —, como se propõe ao longo desta obra, os estudantes têm a oportunidade de compreender que fenômenos organizacionais complexos raramente se encaixam perfeitamente em uma única disciplina, exigindo do profissional de Administração e Ciências Contábeis a capacidade de transitar entre diferentes corpos teóricos para compreender integralmente um mesmo problema de gestão.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A releitura proposta neste capítulo demonstrou que a palestra sobre ESG relatada na publicação original da ação pode ser analisada, de maneira complementar, sob a ótica da governança corporativa e do compliance trabalhista, evidenciando que a segurança do trabalho constitui não apenas expressão do pilar social do ESG, mas também instrumento concreto de gestão de riscos corporativos, com implicações diretas sobre a governança das organizações. A aplicação dos princípios de transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa sistematizados pelo IBGC (2023) à ação relatada evidenciou convergências relevantes entre a linguagem do ESG e a linguagem da governança corporativa, ainda que estruturadas por comunidades acadêmicas e profissionais distintas.

Do ponto de vista teórico, o capítulo reforça a compreensão de que a atualização da NR-1 e a exigência do Programa de Gerenciamento de Riscos aproximam definitivamente a segurança do trabalho da lógica de gestão de riscos corporativos tradicionalmente associada à governança, criando uma ponte normativa entre áreas do conhecimento — Direito do Trabalho, Administração e Ciências Contábeis — que historicamente dialogaram pouco entre si. Essa aproximação normativa, discutida por Silva (2026) e por Dickel e Cusciano (2026), oferece base concreta para que futuras ações de extensão universitária explorem, de maneira mais explícita, a interface entre esses campos do conhecimento.

Conclui-se que a articulação entre segurança do trabalho, governança corporativa e compliance representa caminho relevante para qualificar a formação de estudantes de Administração e Ciências Contábeis, ao evidenciar que a gestão de riscos ocupacionais não constitui tema de interesse exclusivo de engenheiros de segurança do trabalho, mas competência transversal cada vez mais exigida de gestores, controllers e demais profissionais responsáveis pela governança das organizações contemporâneas.

Como agenda futura, recomenda-se que ações de extensão universitária semelhantes incorporem, de maneira explícita, discussões sobre a estruturação de Programas de Gerenciamento de Riscos e sobre os princípios de governança corporativa sistematizados pelo IBGC, de modo a formar profissionais capazes de compreender a segurança do trabalho tanto

em sua dimensão humana e social, já consolidada na literatura sobre ESG, quanto em sua dimensão normativa e de gestão de riscos corporativos, aqui explorada.

Espera-se que esta releitura contribua para que estudantes de Administração e Ciências Contábeis compreendam a segurança do trabalho não como tema periférico de sua formação, mas como campo de aplicação concreta de conceitos centrais de suas próprias áreas de conhecimento — governança, controles internos, gestão de riscos e conformidade regulatória —, reforçando a relevância de que a extensão universitária continue investindo em ações que aproximem a comunidade acadêmica de desafios reais enfrentados por trabalhadores e organizações do Recôncavo Baiano.

Palavras-chave: Governança corporativa. Compliance. Gestão de riscos. NR-1. Segurança do trabalho.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. Norma Regulamentadora nº 1 (NR-1): Disposições Gerais e Gerenciamento de Riscos Ocupacionais. Brasília: MTE, 2025. Disponível em: https://www.gov.br/trabalho-e-emprego. Acesso em: 27 set. 2026.

DICKEL, Elysangela de Souza Castro; CUSCIANO, Dalton Tria. Compliance trabalhista e governança corporativa: estudo de caso concreto. Revista do Tribunal Superior do Trabalho, Porto Alegre, v. 92, n. 1, p. 233-248, 2026.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa. 6. ed. São Paulo: IBGC, 2023.

SILVA, Gracielle Xavier da. NR-1, Gestão de Riscos Ocupacionais e Compliance Trabalhista: evidências da região Sudeste brasileira no pós-Portaria MTE nº 1.419/2024. Revista Educação Contemporânea (REC), [S. l.], 2026.

GESTÃO DE PROJETOS SOCIAIS E RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA: A EXTENSÃO UNIVERSITÁRIA SOB A ÓTICA DA TEORIA DOS STAKEHOLDERS

Heloísa Brandão Oliveira da Rocha da Silva; Iracy dos Santos de Santana Souza; Mainara da Silva de Araújo; Vilmaria Nascimento Souza Conceição; Uislânia Graciele de Almeida Borges; Antônio Oliveira de Carvalho; Cássio Rodrigues de Souza; Ivo Pedro Gonzales Júnior; Jorge Soares Fernandes dos Santos; Leandro Teixeira e Silva; Mário Gonzaga Jorge Júnior; Rubiane Vieira de Jesus; Leandro Barreto de Souza

1 INTRODUÇÃO

A teoria dos stakeholders, formulada por Freeman (1984) em obra hoje considerada fundacional para os estudos de estratégia e responsabilidade social corporativa, propõe que as organizações devem orientar sua gestão não exclusivamente em função dos interesses de seus acionistas, mas de todos os grupos e indivíduos capazes de afetar ou serem afetados pelo alcance de seus objetivos — os chamados stakeholders, ou partes interessadas. Essa formulação teórica, originalmente concebida para analisar grandes corporações, oferece também instrumental analítico relevante para compreender projetos sociais e ações de extensão universitária, cujo sucesso depende, de maneira ainda mais evidente do que em contextos empresariais tradicionais, do engajamento e da satisfação de múltiplos públicos de interesse simultâneos.

Cilento (2023), ao avaliar projetos sociais no contexto da economia solidária a partir da adequação do Project Management Body of Knowledge (PMBOK) a organizações do terceiro setor, argumenta que a gestão de projetos sociais compartilha, com a gestão de projetos empresariais tradicionais, a necessidade de planejamento, execução e controle sistemáticos, mas demanda adaptações metodológicas significativas em razão das particularidades desse tipo de projeto — recursos financeiros limitados, dependência de voluntariado, e múltiplos stakeholders com interesses nem sempre convergentes, como beneficiários diretos, financiadores, comunidade do entorno e a própria instituição promotora.

Este capítulo revisita a ação de extensão universitária já relatada em publicação anterior — o projeto "Educação Ambiental e Criatividade Infantil", voltado à confecção de brinquedos com materiais recicláveis junto a crianças de 2 a 5 anos —, propondo, contudo, uma leitura complementar sob o referencial teórico da teoria dos stakeholders e da gestão de projetos sociais. Busca-se demonstrar que a ação, além de sua já discutida contribuição à educação ambiental infantil, pode ser compreendida como projeto social estruturado, cujo sucesso dependeu do gerenciamento — ainda que não formalizado nesses termos pela equipe extensionista original — de múltiplos stakeholders com interesses e níveis de engajamento distintos.

O texto está organizado em cinco seções, incluindo esta introdução: a segunda seção apresenta o referencial teórico sobre teoria dos stakeholders, gestão de projetos sociais e extensão universitária como responsabilidade social institucional; a terceira descreve os procedimentos metodológicos adotados nesta releitura da ação; a quarta discute os resultados sob essa nova perspectiva; e a quinta traz as considerações finais.

Assim como no capítulo anterior desta obra, dedicado à governança corporativa e ao compliance trabalhista, a escolha de revisitar especificamente esta ação — voltada à primeira infância, e não a um público adulto ou profissional — reforça a versatilidade do referencial teórico da gestão de projetos e da teoria dos stakeholders, aplicável tanto a ações voltadas a trabalhadores rurais adultos quanto a intervenções pedagógicas junto a crianças pequenas, desde que devidamente adaptado às particularidades de cada público beneficiário e de seus respectivos stakeholders intermediários.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Teoria dos stakeholders e a responsabilidade social corporativa

Freeman (1984) define stakeholder como qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou é afetado pelo alcance dos objetivos de uma organização, propondo um modelo de gestão estratégica que exige do administrador a identificação sistemática desses grupos e o mapeamento de seus respectivos interesses, poder de influência e nível de engajamento com a organização. Silva (2010), ao revisitar as teorias do stockholder — que restringe a responsabilidade organizacional aos interesses dos acionistas — e do stakeholder, argumenta que a segunda perspectiva tornou-se, ao longo das últimas décadas, referencial dominante para a discussão sobre responsabilidade social corporativa, na medida em que amplia o escopo de responsabilização das organizações para além de seus resultados financeiros imediatos.

No contexto de projetos sociais e ações de extensão universitária, a aplicação da teoria dos stakeholders permite identificar, de maneira sistemática, os diferentes grupos envolvidos em uma mesma iniciativa: os beneficiários diretos da ação, no caso as crianças e suas famílias; a instituição de ensino promotora, interessada na formação prática de seus discentes; os próprios estudantes extensionistas, que atuam simultaneamente como executores e como beneficiários de aprendizado da própria ação; e a comunidade mais ampla em que o projeto se insere, potencialmente impactada pelos efeitos multiplicadores da iniciativa. Oestreicher (2026), ao discutir a relação entre sustentabilidade empresarial, ESG e teoria dos stakeholders, reforça que a identificação explícita desses diferentes grupos de interesse constitui etapa metodológica

indispensável para o planejamento eficaz de qualquer projeto que se pretenda socialmente responsável.

Freeman (1984) propõe, ainda, que os stakeholders de uma organização ou projeto podem ser classificados segundo diferentes critérios, entre eles o grau de poder que exercem sobre a iniciativa, a legitimidade de suas demandas e a urgência com que essas demandas se apresentam — classificação posteriormente sistematizada por outros autores em modelos de saliência de stakeholders amplamente utilizados na literatura de administração estratégica. Aplicado a um projeto de extensão universitária de pequena escala, esse tipo de classificação permite distinguir, por exemplo, entre stakeholders de alto poder e baixa urgência, como a coordenação institucional do curso de Administração, e stakeholders de baixo poder formal mas alta legitimidade e urgência, como as próprias crianças beneficiárias, cuja voz, ainda que não expressa diretamente em processos decisórios, deve orientar centralmente o desenho da atividade.

2.2 Gestão de projetos sociais: adaptando o PMBOK ao terceiro setor

O Guia PMBOK, publicado pelo Project Management Institute (PMI), constitui referência internacionalmente reconhecida para a gestão de projetos, estruturando-se, em sua sétima edição, em torno de oito domínios de desempenho que orientam a atuação do gerente de projetos ao longo de todo o ciclo de vida de uma iniciativa, da concepção à entrega de valor final (PMI, 2021). Cilento (2023) argumenta que, embora o PMBOK tenha sido concebido originalmente para projetos empresariais e de engenharia, seus princípios fundamentais — definição clara de escopo, identificação de stakeholders, gestão de riscos e comunicação estruturada — aplicam-se, com as devidas adaptações, também a projetos sociais de pequena escala, como ações de extensão universitária.

Entre as adaptações necessárias, Cilento (2023) destaca a substituição de métricas de sucesso estritamente financeiras por indicadores de impacto social, frequentemente mais qualitativos e de mensuração mais complexa, além da necessidade de maior flexibilidade metodológica diante da menor previsibilidade de recursos — humanos, materiais e temporais — tipicamente disponíveis para projetos sociais em comparação a projetos empresariais tradicionais. Rossato et al. (2024), ao discutirem o papel da extensão universitária no fortalecimento da inovação social no terceiro setor, complementam essa discussão ao evidenciar que projetos de extensão bem-sucedidos tendem a compartilhar características de gestão de projetos social mais estruturada, ainda que os próprios executores nem sempre reconheçam ou nomeiem tecnicamente essas práticas como tal.

Outro aspecto relevante da adaptação do PMBOK a projetos sociais de pequena escala, como as ações de extensão universitária discutidas nesta obra, refere-se à compressão temporal característica desse tipo de iniciativa: enquanto projetos empresariais tradicionais frequentemente se estendem por meses ou anos, ações extensionistas pontuais, como a relatada neste capítulo, concentram-se tipicamente em um único encontro ou em um número reduzido de sessões. Essa compressão temporal exige que os domínios de planejamento, execução e encerramento propostos pelo PMBOK sejam percorridos de maneira ágil e simultânea, e não sequencialmente ao longo de um cronograma extenso, o que aproxima a gestão desse tipo de projeto social de metodologias ágeis de gerenciamento, cada vez mais discutidas em conjunto com o próprio PMBOK em suas edições mais recentes (PMI, 2021).

2.3 Extensão universitária como prática de responsabilidade social institucional

A extensão universitária, compreendida como uma das três dimensões constitutivas da universidade brasileira ao lado do ensino e da pesquisa, pode ser analisada, sob a ótica da teoria dos stakeholders, como expressão concreta da responsabilidade social da própria instituição de ensino perante a comunidade em que se insere. Rossato et al. (2024) argumentam que projetos de extensão universitária bem estruturados contribuem simultaneamente para múltiplos stakeholders institucionais: a comunidade externa, que recebe diretamente os benefícios da ação; os estudantes, que desenvolvem competências práticas dificilmente adquiríveis apenas em sala de aula; e a própria instituição, que fortalece sua legitimidade social e sua relação com o entorno geográfico em que atua.

Essa perspectiva multistakeholder da extensão universitária dialoga diretamente com a literatura mais ampla sobre responsabilidade social corporativa, na medida em que trata a própria instituição de ensino como organização que, à semelhança de empresas privadas, deve responder às expectativas de múltiplos públicos de interesse, e não apenas cumprir formalmente sua função regulatória de formação técnica de profissionais. Sob essa ótica, cada ação de extensão universitária relatada nesta obra pode ser compreendida como um pequeno projeto social multistakeholder, cuja análise sob a teoria de Freeman (1984) permite identificar, de maneira sistemática, os diferentes interesses em jogo e os fatores que contribuem para o sucesso ou o fracasso de sua execução.

Vale destacar que essa compreensão da extensão universitária como prática de responsabilidade social institucional não é meramente retórica: instituições de ensino superior brasileiras são avaliadas, em processos regulatórios oficiais como o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), também pela qualidade e pelo impacto social de

suas atividades de extensão, o que confere a essas ações relevância que ultrapassa o benefício pontual gerado à comunidade atendida, alcançando também a própria legitimidade institucional da faculdade perante órgãos reguladores e perante a sociedade civil de maneira mais ampla.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo tem natureza de ensaio teórico-aplicado, que revisita, sob novo referencial teórico, a ação de extensão universitária já relatada em publicação anterior, sem repetir seu conteúdo descritivo, mas propondo leitura complementar sob a ótica da teoria dos stakeholders e da gestão de projetos sociais. Mantêm-se como objeto de análise a mesma ação — o projeto "Educação Ambiental e Criatividade Infantil", voltado à confecção de brinquedos com materiais recicláveis junto a crianças de 2 a 5 anos — e o mesmo público, alterando-se exclusivamente o arcabouço teórico aplicado à sua interpretação.

A metodologia consistiu, primeiramente, em levantamento bibliográfico sobre a teoria dos stakeholders de Freeman (1984) e sua aplicação a projetos sociais e à extensão universitária. Em seguida, foi elaborado um mapeamento qualitativo dos stakeholders envolvidos na ação original, identificando-se, para cada grupo, seu papel na iniciativa, seu nível de interesse e seu grau de influência sobre o sucesso do projeto, exercício análogo às matrizes de mapeamento de stakeholders comumente utilizadas em gestão de projetos conforme orientações do PMBOK (PMI, 2021).

Complementarmente, os oito domínios de desempenho propostos pelo Guia PMBOK foram utilizados como lente analítica para identificar, retrospectivamente, elementos de planejamento, execução e entrega de valor presentes na condução da ação original, ainda que a equipe extensionista não tenha empregado, no momento da execução, terminologia técnica de gestão de projetos. Essa análise permitiu evidenciar boas práticas de gestão de projetos sociais já presentes, mesmo que implicitamente, na condução da ação relatada na publicação original da ação.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

O mapeamento de stakeholders da ação "Educação Ambiental e Criatividade Infantil" evidenciou ao menos quatro grupos de partes interessadas com papéis e expectativas distintos. As crianças participantes, entre 2 e 5 anos, configuram-se como beneficiárias diretas e destinatárias finais do valor educativo do projeto, ainda que, dada sua pouca idade, não tenham exercido papel ativo na definição do escopo da ação — o que reforça a relevância dos familiares

presentes como stakeholders intermediários, responsáveis por avaliar, na prática, a adequação e a qualidade da experiência oferecida às crianças sob sua responsabilidade.

A equipe extensionista de estudantes de Administração constitui segundo grupo relevante de stakeholders, ocupando posição dupla e peculiar: são, simultaneamente, executores da ação e beneficiários de seu valor formativo, na medida em que a experiência prática de planejar e conduzir um projeto social contribui diretamente para o desenvolvimento de suas próprias competências profissionais. Essa dupla condição, discutida por Rossato et al. (2024) como característica recorrente de projetos de extensão universitária bem-sucedidos, ajuda a explicar o elevado nível de engajamento frequentemente observado entre estudantes extensionistas, que percebem benefício direto e pessoal em seu próprio desempenho na condução do projeto, para além do benefício social gerado.

A Faculdade Brasileira do Recôncavo, como instituição promotora, configura-se como terceiro stakeholder relevante, com interesse institucional na formação prática de seus discentes e no fortalecimento de sua legitimidade social perante a comunidade de Cruz das Almas e região. Por fim, a comunidade mais ampla — incluindo a escola receptora da ação e as famílias que, por meio de seus filhos, tiveram contato indireto com os conceitos discutidos — constitui quarto grupo de interesse, beneficiário de efeitos multiplicadores da ação que, conforme já discutido na publicação original da ação, ultrapassaram o momento pontual da oficina de confecção de brinquedos.

A análise da ação sob os domínios de desempenho do PMBOK evidenciou que, embora a equipe extensionista não tenha empregado formalmente ferramentas de gestão de projetos, práticas equivalentes a alguns desses domínios estiveram presentes na condução da iniciativa: a definição clara do público-alvo e da faixa etária atendida corresponde ao domínio de planejamento de escopo; a escolha de materiais reaproveitados de baixo custo e fácil acesso dialoga com o domínio de gestão de recursos; e a estruturação da atividade em momentos de demonstração, criação livre e apresentação final corresponde a uma sequência lógica de entrega de valor incremental, princípio central da abordagem mais contemporânea do PMBOK em sua sétima edição, orientada a domínios de desempenho e não mais exclusivamente a processos sequenciais rígidos (PMI, 2021).

Do ponto de vista da responsabilidade social institucional discutida por Rossato et al. (2024), a ação evidenciou que a extensão universitária, quando bem estruturada mesmo sem o emprego de terminologia técnica de gestão de projetos, é capaz de gerar valor simultâneo para múltiplos stakeholders identificados neste capítulo, o que reforça o argumento de que projetos

de extensão universitária bem-sucedidos compartilham, ainda que implicitamente, práticas de gestão de projetos sociais reconhecidas pela literatura especializada em terceiro setor.

Um aspecto adicional que emerge da reinterpretação proposta neste capítulo diz respeito à gestão de riscos do projeto, dimensão também contemplada pelo PMBOK (PMI, 2021) e por Cilento (2023) em sua discussão sobre projetos sociais. Ainda que não formalizada como tal, a equipe extensionista parece ter antecipado, na prática, riscos relevantes à execução da ação — como a possibilidade de as crianças pequenas não se engajarem com materiais recicláveis pouco atrativos visualmente — ao optar por materiais coloridos e de manuseio simples, como garrafas PET e cartelas de ovos, decisão que pode ser reinterpretada, sob a ótica da gestão de projetos, como mitigação preventiva de um risco de baixo engajamento do público-alvo, ainda que a equipe não tenha empregado, no momento da execução, esse vocabulário técnico específico.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A releitura proposta neste capítulo demonstrou que o projeto "Educação Ambiental e Criatividade Infantil", relatado na publicação original da ação, pode ser analisado, de maneira complementar, sob a ótica da teoria dos stakeholders de Freeman (1984) e da gestão de projetos sociais discutida por Cilento (2023), evidenciando que seu sucesso dependeu do atendimento, ainda que não formalmente planejado nesses termos, das expectativas de múltiplos grupos de interesse simultâneos: crianças beneficiárias, familiares, estudantes extensionistas e a própria instituição de ensino.

Do ponto de vista teórico, o capítulo reforça a compreensão de que a extensão universitária constitui expressão concreta da responsabilidade social institucional das universidades brasileiras, na medida em que gera valor para múltiplos stakeholders simultaneamente, conforme discutido por Rossato et al. (2024). A aplicação de ferramentas conceituais da gestão de projetos, como o mapeamento de stakeholders e os domínios de desempenho do PMBOK (PMI, 2021), mostrou-se instrumento analítico útil para evidenciar boas práticas já presentes, ainda que implicitamente, na condução de ações extensionistas por equipes de estudantes sem formação técnica prévia em gestão de projetos.

Conclui-se que a articulação entre teoria dos stakeholders, gestão de projetos sociais e extensão universitária representa caminho relevante para qualificar a formação de estudantes de Administração, ao evidenciar que projetos sociais bem-sucedidos, independentemente de sua escala, compartilham princípios de planejamento e gestão comuns a projetos empresariais, adaptados às particularidades de recursos limitados e múltiplos stakeholders com interesses nem sempre convergentes.

Como agenda futura, recomenda-se que futuras ações de extensão universitária incorporem, de maneira explícita e desde sua fase de planejamento, um mapeamento formal de stakeholders e a definição de indicadores de sucesso alinhados aos interesses de cada grupo identificado, de modo a qualificar ainda mais o planejamento dessas iniciativas e a fortalecer a compreensão, por parte dos estudantes envolvidos, de que estão exercitando, na prática, competências de gestão de projetos plenamente transferíveis a contextos organizacionais de qualquer natureza, social ou empresarial.

Por fim, sugere-se que a Faculdade Brasileira do Recôncavo considere a possibilidade de sistematizar, em um único documento institucional, o mapeamento de stakeholders comum à maior parte de suas ações de extensão — envolvendo tipicamente crianças ou trabalhadores beneficiários, famílias ou empregadores, estudantes extensionistas e a própria instituição —, de modo a oferecer, a futuras equipes de discentes, ponto de partida metodológico já estruturado para o planejamento de novas iniciativas, reduzindo o esforço de reinvenção metodológica a cada novo projeto e permitindo que os estudantes concentrem sua energia criativa no conteúdo específico de cada ação, e não na estruturação básica de seu gerenciamento.

Palavras-chave: Teoria dos stakeholders. Gestão de projetos sociais. Responsabilidade social corporativa. Extensão universitária. PMBOK.

REFERÊNCIAS

CILENTO, Ivo. Gestão de Projetos no Terceiro Setor: avaliação de projetos sociais na Economia Solidária. Revista Gestão em Foco, Universidade Federal da Paraíba, 2023.

FREEMAN, R. Edward. Strategic Management: A Stakeholder Approach. Boston: Pitman, 1984.

OESTREICHER, Tathiane Benvenutti. Sustentabilidade Empresarial e ESG: desafios e contribuições da teoria dos stakeholders. Revista Tópicos, [S. l.], 2026.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI). A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide). 7. ed. Newtown Square: PMI, 2021.

ROSSATO, Fabrícia Gladys Fernandes da Silva et al. Extensão universitária: fortalecendo a inovação social no terceiro setor. Observatório de la Economía Latinoamericana, [S. l.], v. 22, n. 2, 2024.

SILVA, Antônio Carlos da. Teoria dos Stakeholders e Responsabilidade Social Corporativa. [S. l.]: ACS Logos, 2010.

PLANEJAMENTO E GESTÃO DE PROJETOS: O CICLO PDCA APLICADO A AÇÕES DE EXTENSÃO UNIVERSITÁRIA

Cassiane Santos Da Silva Paixão; Heloísa Novais Da Paixão Silva; Ayalla Araújo Pires Santos; Luiz Fernando Silva dos Santos; Antônio Oliveira de Carvalho; Cássio Rodrigues de Souza; Ivo Pedro Gonzales Júnior; Jorge Soares Fernandes dos Santos; Lenon Sampaio Bispo; Mário Gonzaga Jorge Júnior; Rubiane Vieira de Jesus; Leandro Barreto de Souza

1 INTRODUÇÃO

O ciclo PDCA — sigla em língua inglesa para Plan, Do, Check, Act (Planejar, Executar, Verificar e Agir) — constitui uma das ferramentas de gestão da qualidade mais amplamente difundidas em organizações de diferentes naturezas, tendo sido popularizado no Brasil, sobretudo, pela obra de Campos (1992) sobre o Controle da Qualidade Total ao estilo japonês. Concebido originalmente para a melhoria contínua de processos produtivos industriais, o ciclo PDCA tem encontrado, nas últimas décadas, aplicações crescentes em contextos educacionais e de gestão de projetos sociais, campo em que sua lógica de planejamento estruturado, execução controlada, verificação de resultados e ação corretiva mostra-se plenamente transferível.

Lima (2025), ao investigar a aplicação do ciclo PDCA na gestão escolar, argumenta que essa ferramenta oferece às instituições de ensino um mecanismo estruturado de aprimoramento contínuo de práticas pedagógicas e administrativas, ao substituir a tomada de decisão baseada exclusivamente em intuição ou experiência acumulada por um processo sistemático de planejamento, execução, verificação de resultados e correção de rumos. Tasca (2026) complementa essa discussão ao demonstrar que o método PDCA, quando aplicado a projetos educacionais específicos — e não apenas à gestão administrativa mais ampla de uma escola — , permite identificar, com maior precisão, os pontos de melhoria de cada iniciativa isoladamente considerada.

Este capítulo revisita a ação de extensão universitária já relatada em publicação anterior — o projeto de sensibilização ambiental realizado na Escola Arte do Saber, envolvendo atividades de plantio de sementes, produção de desenhos e dinâmica de coleta seletiva junto a crianças de 7 a 10 anos —, propondo, contudo, uma leitura complementar sob o referencial teórico do ciclo PDCA e da gestão de projetos aplicada a ações extensionistas. Busca-se demonstrar que a ação, ainda que não estruturada originalmente segundo essa metodologia, pode ser reinterpretada à luz de suas quatro etapas, evidenciando tanto os pontos fortes de seu planejamento quanto oportunidades de aprimoramento para futuras edições de iniciativas semelhantes.

O texto está organizado em cinco seções, incluindo esta introdução: a segunda seção apresenta o referencial teórico sobre o ciclo PDCA, sua aplicação à gestão educacional e à gestão

de projetos extensionistas; a terceira descreve os procedimentos metodológicos adotados nesta releitura da ação; a quarta discute os resultados sob essa nova perspectiva; e a quinta traz as considerações finais.

A escolha desta ação específica para a aplicação do ciclo PDCA, entre as demais relatadas na publicação original da ação, justifica-se por sua estrutura interna já relativamente bem definida em etapas sequenciais — conversa interativa, plantio de sementes, produção de desenhos e dinâmica de coleta seletiva —, o que facilita a tarefa de reorganizá-la retrospectivamente segundo as quatro fases do ciclo, oferecendo, ao mesmo tempo, exemplo didático replicável para a análise de outras ações extensionistas que, embora não reproduzidas nesta obra, poderiam beneficiar-se de reinterpretação semelhante sob a mesma ferramenta de gestão da qualidade.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 O ciclo PDCA como ferramenta de gestão da qualidade

Campos (1992) descreve o ciclo PDCA como método de gerenciamento de processos que se desenvolve em quatro fases sequenciais e recorrentes: a fase de Planejamento (Plan), na qual se estabelecem metas e se define o método para alcançá-las; a fase de Execução (Do), na qual o plano é colocado em prática, geralmente precedida de treinamento adequado dos envolvidos; a fase de Verificação (Check), na qual os resultados obtidos são comparados às metas estabelecidas; e a fase de Ação corretiva (Act), na qual, com base nos desvios identificados, são adotadas medidas de correção ou de padronização das práticas bem-sucedidas. O autor destaca que a natureza cíclica do método — daí o termo "ciclo" — pressupõe que, ao final de uma volta completa pelas quatro fases, um novo ciclo se inicie, incorporando os aprendizados do ciclo anterior, em processo contínuo de aprimoramento.

Essa lógica de melhoria contínua, ainda que originalmente concebida para processos industriais repetitivos, aplica-se com adaptações a projetos únicos e não recorrentes, como muitas ações de extensão universitária, desde que se compreenda o "ciclo" não necessariamente como repetição idêntica de uma mesma atividade, mas como processo de aprendizado organizacional que informa o planejamento de futuras edições ou de ações similares realizadas por equipes subsequentes de estudantes extensionistas.

Campos (1992) enfatiza, ainda, que a efetividade do ciclo PDCA depende criticamente da qualidade da fase de planejamento, etapa em que devem ser estabelecidas metas claras e mensuráveis, e não apenas intenções genéricas de melhoria. Segundo o autor, uma meta bem

formulada deve conter um objetivo claro, um valor numérico ou qualitativo de referência e um prazo definido para seu alcance, elementos que, transpostos para o contexto de um projeto educacional de extensão universitária, corresponderiam, por exemplo, não apenas à intenção genérica de "conscientizar crianças sobre coleta seletiva", mas a formulações mais específicas, como "garantir que ao menos oitenta por cento das crianças participantes consigam, ao final da atividade, distinguir corretamente entre os principais tipos de resíduos apresentados".

2.2 PDCA aplicado à gestão educacional e a projetos escolares

Neves (2025), ao analisar a aplicação do ciclo PDCA como estratégia de melhoria contínua na gestão escolar, demonstra que a fase de planejamento, quando aplicada a projetos educacionais, deve contemplar não apenas a definição de conteúdos a serem trabalhados, mas também a identificação clara do público-alvo, dos recursos necessários e dos indicadores que permitirão, na fase de verificação, avaliar se os objetivos pedagógicos foram efetivamente alcançados. A autora ressalta que uma falha comum em projetos educacionais é a ausência de indicadores de verificação claramente definidos já na fase de planejamento, o que compromete a capacidade da equipe de avaliar, de maneira objetiva, o sucesso da iniciativa após sua execução.

Tasca (2026) acrescenta que a fase de execução de projetos educacionais estruturados segundo o PDCA deve ser acompanhada de registro sistemático de observações relevantes durante a própria atividade, de modo a subsidiar a fase de verificação com informações qualitativas que complementem eventuais indicadores quantitativos previamente estabelecidos. Essa recomendação dialoga diretamente com práticas já adotadas, ainda que não formalizadas nesses termos, por equipes de extensão universitária que registram fotograficamente e por meio de anotações de campo o desenvolvimento de suas ações, prática já mencionada na publicação original da ação em diferentes capítulos.

Lima (2025) discute, ainda, os desafios específicos de se aplicar o PDCA em contextos escolares e educacionais mais amplos, destacando que a fase de Ação corretiva costuma ser a mais negligenciada na prática cotidiana de gestores escolares, que frequentemente avançam diretamente da execução de uma atividade para o planejamento da próxima, sem dedicar tempo institucional específico à análise sistemática do que funcionou e do que poderia ser aprimorado. Essa negligência, segundo a autora, decorre menos de desinteresse dos gestores educacionais do que da ausência de tempo e de estruturas formais dedicadas a essa etapa reflexiva, desafio que se replica, com intensidade ainda maior, em ações de extensão universitária conduzidas por estudantes com agenda acadêmica já sobrecarregada por outras disciplinas e compromissos.

2.3 Gestão de projetos extensionistas: planejamento, execução e melhoria contínua

Bezerra (2013), em estudo de caso sobre a gestão de projetos extensionistas na Universidade do Estado da Bahia, argumenta que ações de extensão universitária brasileiras frequentemente carecem de mecanismos formais de planejamento e avaliação, sendo executadas de maneira predominantemente pontual e sem processos estruturados de verificação de resultados ou de incorporação de aprendizados a edições futuras de projetos similares. Essa lacuna, segundo a autora, compromete o potencial de aprimoramento contínuo que a extensão universitária poderia oferecer, tanto para as comunidades atendidas quanto para a própria instituição de ensino, caso passasse a tratar suas ações extensionistas como projetos passíveis de gestão sistemática segundo ferramentas como o ciclo PDCA.

Essa constatação, ainda que formulada em estudo de caso realizado há mais de uma década, permanece atual e relevante para a compreensão das ações relatadas ao longo desta obra: embora cada capítulo tenha demonstrado, em maior ou menor grau, elementos de planejamento cuidadoso por parte das equipes extensionistas envolvidas, nenhum dos relatos originais empregou explicitamente uma metodologia de gestão de projetos como o PDCA, tampouco documentou formalmente indicadores de verificação de resultados que pudessem subsidiar ações corretivas estruturadas em edições futuras das mesmas iniciativas.

Bezerra (2013) argumenta, ainda, que a ausência de continuidade institucional entre diferentes edições de projetos de extensão universitária — frequentemente executados por turmas distintas de estudantes a cada semestre, sem transferência sistemática de aprendizados entre uma edição e outra — constitui um dos principais obstáculos à aplicação efetiva da lógica cíclica do PDCA nesse contexto. Sem um mecanismo formal de registro e transmissão de lições aprendidas entre sucessivas turmas de extensionistas, cada nova equipe tende a reiniciar o planejamento de ações similares praticamente do zero, perdendo a oportunidade de incorporar, de maneira sistemática, os ajustes que a fase de verificação de edições anteriores poderia ter indicado como necessários.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo tem natureza de ensaio teórico-aplicado, que revisita, sob novo referencial teórico, a ação de extensão universitária já relatada em publicação anterior, sem repetir seu conteúdo descritivo, mas propondo leitura complementar sob a ótica do ciclo PDCA e da gestão de projetos extensionistas. Mantêm-se como objeto de análise a mesma ação — o projeto de sensibilização ambiental realizado na Escola Arte do Saber — e o mesmo público, alterando-se exclusivamente o arcabouço teórico aplicado à sua interpretação.

A metodologia consistiu em levantamento bibliográfico sobre o ciclo PDCA e sua aplicação à gestão educacional e a projetos extensionistas. Em seguida, as quatro fases do ciclo — Planejar, Executar, Verificar e Agir — foram utilizadas como categorias analíticas para reorganizar, retrospectivamente, as etapas já descritas no relato original da ação: o diagnóstico prévio sobre o público-alvo e a definição das atividades (fase de Planejamento); a realização da conversa interativa, do plantio de sementes, da produção de desenhos e da dinâmica de coleta seletiva (fase de Execução); os resultados observados pela equipe extensionista durante e imediatamente após a atividade (fase de Verificação); e as recomendações de aprimoramento já registradas no relato original, agora reinterpretadas como elementos de uma fase de Ação corretiva (BEZERRA, 2013; CAMPOS, 1992).

Complementarmente, buscou-se identificar, na literatura sobre PDCA aplicado à educação, lacunas metodológicas que pudessem ser reconhecidas na condução da ação original, de modo a propor, de maneira construtiva, elementos de verificação e ação corretiva mais estruturados para eventuais edições futuras de projetos similares desenvolvidos pela Faculdade Brasileira do Recôncavo.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A reorganização retrospectiva da ação segundo as quatro fases do ciclo PDCA evidenciou que a fase de Planejamento foi conduzida de maneira cuidadosa pela equipe extensionista, que definiu com clareza o público-alvo — crianças de 7 a 10 anos — e selecionou atividades pedagogicamente adequadas a essa faixa etária, como o plantio de sementes de coentro e a produção de desenhos contrastando ambientes limpos e poluídos, conforme já discutido na publicação original da ação. Essa etapa de planejamento, embora não documentada segundo terminologia técnica de gestão de projetos, contemplou elementos essenciais preconizados por Neves (2025) para o planejamento de projetos educacionais, como a definição de metodologia adequada ao público e a seleção de recursos didáticos apropriados.

A fase de Execução, por sua vez, foi conduzida conforme planejado, incluindo a conversa interativa inicial, as atividades práticas de plantio e desenho, e a dinâmica final sobre coleta seletiva com lixeiras temáticas coloridas. A observação direta da equipe extensionista durante essa fase, já relatada na publicação original da ação, cumpre parcialmente a recomendação de Tasca (2026) sobre o registro sistemático de observações qualitativas durante a execução de projetos educacionais, ainda que esse registro não tenha sido estruturado, no momento da ação, segundo um protocolo formal de coleta de dados para fins de verificação posterior.

É justamente na fase de Verificação que a reinterpretação proposta neste capítulo identifica a principal oportunidade de aprimoramento metodológico da ação original: embora a equipe extensionista tenha relatado, de maneira qualitativa e observacional, o entusiasmo e o engajamento das crianças participantes, não foram estabelecidos, previamente à execução, indicadores objetivos que permitissem verificar, de maneira mais sistemática, se os objetivos pedagógicos da ação — como a compreensão sobre coleta seletiva de resíduos comuns — foram efetivamente alcançados pelos participantes. Essa lacuna é coerente com o diagnóstico mais amplo de Bezerra (2013) sobre a ausência de mecanismos formais de verificação em projetos de extensão universitária brasileiros, mesmo quando bem planejados e executados em suas demais etapas.

A fase de Ação corretiva, por fim, pode ser identificada nas próprias recomendações de agenda futura já formuladas no relato original constante do publicação original da ação — como a sugestão de implantação de hortas escolares permanentes e de sistemas de coleta seletiva definitivos —, ainda que essas recomendações não tenham sido formalmente vinculadas a um processo estruturado de verificação prévia que as fundamentasse tecnicamente segundo a lógica do ciclo PDCA. Essa constatação sugere que, embora a equipe extensionista tenha demonstrado, intuitivamente, sensibilidade para propor melhorias a partir da experiência vivida, a formalização dessas propostas segundo uma metodologia explícita de gestão de projetos poderia conferir-lhes maior robustez técnica e maior probabilidade de efetiva implementação por gestores escolares.

Do ponto de vista da formação dos estudantes de Administração envolvidos na ação, a aplicação retrospectiva do ciclo PDCA evidencia o potencial pedagógico de se introduzir, já durante a graduação, essa ferramenta de gestão da qualidade como instrumento de planejamento sistemático de futuras ações de extensão universitária, prática que, segundo Campos (1992), tende a se tornar progressivamente mais intuitiva e automática à medida que os gestores — neste caso, os próprios estudantes em formação — internalizam sua lógica cíclica de melhoria contínua ao longo de sucessivas experiências práticas de gestão de projetos.

Cabe destacar, ainda, que a proposta de reinterpretação apresentada neste capítulo não pretende impor, retroativamente, um padrão de rigor metodológico que a ação original — legitimamente concebida como relato de experiência descritivo, e não como projeto de gestão da qualidade formal — nunca se propôs a seguir. Trata-se, antes, de um exercício reflexivo que busca extrair, da experiência já vivida e documentada na publicação original da ação, lições metodológicas transferíveis a futuras ações semelhantes, na convicção de que o valor de uma experiência extensionista se amplia quando seus aprendizados são sistematizados de forma a

beneficiar não apenas os participantes diretos da ação original, mas também as comunidades e os estudantes que participarão de iniciativas futuras.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A releitura proposta neste capítulo demonstrou que o projeto de sensibilização ambiental relatado na publicação original da ação pode ser analisado, de maneira complementar, sob a ótica do ciclo PDCA, evidenciando um planejamento e uma execução cuidadosos, mas também uma oportunidade relevante de aprimoramento na fase de verificação de resultados, ainda pouco formalizada por meio de indicadores objetivos previamente estabelecidos. Essa constatação, longe de representar crítica à qualidade da ação original, oferece contribuição construtiva para o aprimoramento metodológico de futuras edições de projetos semelhantes.

Do ponto de vista teórico, o capítulo reforça a compreensão de que o ciclo PDCA, desenvolvido originalmente para a gestão da qualidade em contextos industriais (CAMPOS, 1992), aplica-se com adaptações relevantes a projetos educacionais e extensionistas, conforme discutido por Lima (2025), Tasca (2026) e Neves (2025), desde que se compreenda sua lógica cíclica não como repetição idêntica de atividades, mas como processo de aprendizado organizacional acumulado ao longo de sucessivas edições de projetos similares, ainda que executados por diferentes equipes de estudantes extensionistas ao longo do tempo.

Conclui-se que a articulação entre o ciclo PDCA e a gestão de projetos extensionistas representa caminho relevante para qualificar a formação de estudantes de Administração, ao evidenciar que mesmo ações de extensão universitária de curta duração e escopo aparentemente simples podem se beneficiar da aplicação sistemática de ferramentas de gestão da qualidade amplamente consolidadas em contextos empresariais, reforçando, mais uma vez ao longo desta obra, a versatilidade de conceitos administrativos tradicionais quando aplicados a contextos sociais e educacionais.

Como agenda futura, recomenda-se que a Faculdade Brasileira do Recôncavo desenvolva, para suas ações de extensão universitária, um protocolo simplificado baseado no ciclo PDCA, contemplando a definição prévia de indicadores de verificação alinhados aos objetivos pedagógicos de cada projeto, de modo a permitir que futuras equipes de estudantes extensionistas possam não apenas planejar e executar suas ações com o mesmo cuidado já demonstrado nos relatos reunidos nesta obra, mas também verificar, de maneira mais sistemática, seus resultados e incorporar tais aprendizados a ciclos subsequentes de projetos semelhantes.

Sugere-se, por fim, que esse protocolo institucional preveja também um mecanismo simples de transferência de conhecimento entre sucessivas turmas de estudantes extensionistas — como um breve relatório-síntese de lições aprendidas, elaborado ao final de cada ação —, de modo a romper o padrão de reinício constante identificado por Bezerra (2013) e a permitir que a Faculdade Brasileira do Recôncavo construa, ao longo do tempo, um acervo institucional de boas práticas de extensão universitária efetivamente informado pelo ciclo completo de planejamento, execução, verificação e ação corretiva que fundamenta a proposta deste capítulo.

Palavras-chave: Ciclo PDCA. Gestão de projetos. Extensão universitária. Melhoria contínua. Gestão educacional.

REFERÊNCIAS

BEZERRA, Edileusa Medeiros. Gestão de Projetos Extensionistas: um estudo de caso na Extensão da Universidade do Estado da Bahia. 2013. Dissertação (Mestrado em Gestão e Tecnologias Aplicadas à Educação) – Universidade do Estado da Bahia (UNEB), Salvador, 2013.

CAMPOS, Vicente Falconi. TQC: Controle da Qualidade Total (no estilo japonês). Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni (QFCO), 1992.

LIMA, Karoline Rafaela Pereira Barbosa de. Ciclo PDCA na gestão escolar: caminhos para a melhoria contínua. Revista Educação Contemporânea (REC), [S. l.], 2025.

NEVES, Jéssica Alves das. A aplicação do Ciclo PDCA como estratégia de melhoria contínua na gestão escolar. Revista Tópicos, [S. l.], 2025.

TASCA, Elaine Ferreira Gomes. O método PDCA na educação: planejamento, execução, verificação e ação. Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação (REASE), [S. l.], 2026.

CONTABILIDADE AMBIENTAL E PASSIVOS AMBIENTAIS: OS CUSTOS DO DESCARTE INADEQUADO DE RESÍDUOS

Joice Ribeiro Fiuza; Luiz Filipe Oliveira Gomes; David Dos Santos Neto; Erick Gustavo Santana Nascimento; David Lucas Da Silva Santos; Antônio Oliveira de Carvalho; Cássio Rodrigues de Souza; Ivo Pedro Gonzales Júnior; Jorge Soares Fernandes dos Santos; Lenon Sampaio Bispo; Mário Gonzaga Jorge Júnior; Rubiane Vieira de Jesus; Leandro Barreto De Souza

1 INTRODUÇÃO

A contabilidade ambiental constitui ramo especializado da contabilidade voltado ao registro, à mensuração e à evidenciação dos efeitos que a atividade econômica de uma organização produz sobre o meio ambiente, bem como dos custos, ativos e passivos dela decorrentes. Marinho (2025), ao analisar as contribuições da contabilidade ambiental para a gestão sustentável de resíduos, argumenta que essa especialização contábil ganhou relevância crescente à medida que a legislação ambiental brasileira se tornou mais rigorosa e que investidores, consumidores e órgãos reguladores passaram a exigir maior transparência sobre os impactos ambientais das organizações, incluindo aqueles associados à geração e ao descarte de resíduos sólidos.

Do ponto de vista normativo contábil, o Pronunciamento Técnico CPC 25 (R1), já discutido no primeiro capítulo desta obra em seu aspecto trabalhista, aplica-se igualmente ao reconhecimento de passivos ambientais, na medida em que obrigações de recuperação de áreas degradadas, de destinação adequada de resíduos perigosos ou de reparação de danos ambientais já causados enquadram-se, em muitos casos, na definição de provisão estabelecida pela norma (CPC, 2009). Almeida e Batista (2016), ao investigarem os reflexos da adoção do CPC 25 sobre o endividamento de empresas de alto impacto ambiental, constatam que a formalização contábil de provisões ambientais tende a aumentar a transparência sobre riscos ambientais antes invisíveis nas demonstrações financeiras dessas organizações, ainda que a maior parte da literatura sobre o tema concentre-se em grandes empresas industriais, e não em pequenas instituições, como escolas.

Este capítulo revisita a ação de extensão universitária já relatada em publicação anterior — a palestra e dinâmica sobre descarte de resíduos eletrônicos e lâmpadas, realizada junto a alunos do quinto ano da Escola Arte do Saber —, propondo, contudo, uma leitura complementar sob o referencial teórico da contabilidade ambiental e do reconhecimento contábil de passivos ambientais. Busca-se demonstrar que o descarte inadequado de resíduos eletrônicos e lâmpadas, tema já discutido sob a ótica do pilar ambiental do ESG na publicação original da ação, também constitui questão de relevância contábil direta, associada a custos e passivos ambientais que

organizações de diferentes portes — incluindo, potencialmente, a própria instituição de ensino que sediou a ação — podem vir a incorrer caso não gerenciem adequadamente esses materiais.

O texto está organizado em cinco seções, incluindo esta introdução: a segunda seção apresenta o referencial teórico sobre contabilidade ambiental, o CPC 25 aplicado a passivos ambientais e os custos específicos do descarte inadequado de resíduos eletrônicos e lâmpadas; a terceira descreve os procedimentos metodológicos adotados nesta releitura da ação; a quarta discute os resultados sob essa nova perspectiva; e a quinta traz as considerações finais.

A escolha de revisitar especificamente esta ação, entre as demais relatadas na publicação original da ação dedicadas à educação ambiental infantil, justifica-se pela particularidade do tema tratado: diferentemente da educação ambiental generalista sobre reciclagem e consumo consciente, discutida em outros capítulos, o descarte de resíduos eletrônicos e lâmpadas envolve materiais classificados tecnicamente como resíduos perigosos, categoria que, na literatura de contabilidade ambiental, tende a estar mais diretamente associada ao reconhecimento formal de passivos ambientais, o que confere a esta ação relevância analítica particular para os fins deste capítulo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Contabilidade ambiental: conceito e evolução

Juvêncio, ao discutir a contabilidade ambiental com foco em resíduos industriais, argumenta que essa especialização contábil pode trazer benefícios relevantes tanto para a gestão interna das organizações quanto para a transparência de suas informações perante o mercado, ao permitir que investimentos em prevenção ambiental, custos de tratamento de resíduos e eventuais passivos decorrentes de danos ambientais sejam registrados e evidenciados de maneira sistemática, em vez de tratados como informação dispersa ou meramente qualitativa em relatórios de sustentabilidade não auditados. Lopes, Pinto e Mativi (2024) complementam essa discussão ao relacionar a contabilidade ambiental a normas internacionais de gestão, como a ISO 14001, que estabelece critérios para sistemas de gestão ambiental e cuja adoção, segundo os autores, tende a favorecer também a maturidade dos sistemas de contabilidade ambiental das organizações certificadas.

Machado, ao discutir contabilidade ambiental e balanço social, destaca que essa especialização contábil tem como objetivo geral registrar as transações da empresa que impactam o meio ambiente e os seus stakeholders, evidenciando tanto os investimentos realizados em proteção ambiental quanto os passivos decorrentes de impactos ainda não

mitigados. Essa dupla natureza — de um lado, o registro de investimentos preventivos, e de outro, o reconhecimento de passivos por danos já causados ou por obrigações futuras de reparação — estrutura a compreensão contábil contemporânea sobre a relação entre organizações e meio ambiente, aplicável tanto a grandes empresas industriais quanto, com as devidas adaptações, a instituições de menor porte, como escolas e organizações do setor de serviços.

A evolução histórica da contabilidade ambiental, discutida por Marinho (2025), remonta às décadas de 1970 e 1980, quando os primeiros escândalos ambientais corporativos de grande repercussão começaram a pressionar reguladores e associações contábeis internacionais a desenvolver mecanismos formais de evidenciação de informações ambientais nas demonstrações financeiras das empresas. No Brasil, essa evolução acompanhou, com defasagem temporal característica de países em desenvolvimento, as principais tendências internacionais, consolidando-se de maneira mais robusta a partir da adoção do padrão contábil internacional IFRS e da consequente incorporação do CPC 25 ao arcabouço normativo brasileiro na década de 2000, conforme já discutido no capítulo inicial desta obra.

2.2 CPC 25 e o reconhecimento de passivos ambientais

O CPC 25 estabelece que uma provisão deve ser reconhecida quando a entidade possui uma obrigação presente, resultante de evento passado, cuja liquidação seja provável e cujo valor possa ser estimado com confiabilidade (CPC, 2009). Aplicado ao contexto ambiental, esse critério normativo implica que organizações que geram ou armazenam resíduos potencialmente perigosos — como lâmpadas fluorescentes contendo mercúrio ou equipamentos eletrônicos obsoletos — podem, a depender das circunstâncias, ser obrigadas a reconhecer contabilmente uma provisão para sua destinação ambientalmente adequada, especialmente quando essa destinação envolve custos relevantes e sua não realização configuraria descumprimento de obrigação legal, como a estabelecida pelo Decreto nº 10.240/2020 para a logística reversa de eletroeletrônicos (BRASIL, 2020).

Almeida e Batista (2016), em seu estudo sobre os reflexos do CPC 25 no endividamento de empresas de alto impacto ambiental, constatam que a formalização de provisões ambientais, embora aumente contabilmente o passivo declarado dessas organizações no curto prazo, tende a ser percebida positivamente por investidores e analistas de crédito no médio prazo, na medida em que sinaliza maior maturidade e transparência na gestão de riscos ambientais da organização. Esse achado sugere que o reconhecimento contábil de passivos ambientais, embora inicialmente

possa parecer prejudicial aos indicadores financeiros de uma organização, constitui, na verdade, prática de governança que tende a fortalecer sua credibilidade perante o mercado no longo prazo.

2.3 Custos ambientais do descarte inadequado de resíduos eletrônicos e lâmpadas

Os custos ambientais associados ao descarte inadequado de resíduos eletrônicos e lâmpadas contendo mercúrio podem ser classificados, para fins de análise contábil-gerencial, em custos de prevenção — associados à correta separação e ao encaminhamento desses materiais a pontos de coleta especializados — e custos de reparação, incorridos quando a contaminação ambiental já ocorreu e demanda ações de remediação de solo, água ou atmosfera. Marinho (2025) argumenta que, embora os custos de prevenção sejam tipicamente inferiores aos custos de reparação, muitas organizações — sobretudo as de menor porte, como pequenas escolas e comércios — carecem de conhecimento técnico contábil suficiente para reconhecer essa relação de custo-benefício, o que compromete decisões racionais de investimento em gestão adequada de resíduos.

No caso específico de instituições de ensino, como a Escola Arte do Saber, os resíduos eletrônicos e lâmpadas gerados internamente — decorrentes da manutenção de equipamentos de informática, iluminação e outros materiais didáticos eletrônicos — raramente são tratados sob a ótica de custos e passivos ambientais formais, uma vez que escolas não costumam manter sistemas de contabilidade ambiental estruturados nos moldes discutidos pela literatura especializada, voltada majoritariamente a grandes empresas industriais. Essa lacuna evidencia oportunidade relevante de extensão do conhecimento contábil-ambiental a organizações de menor porte, incluindo instituições educacionais, que também geram esse tipo de resíduo, ainda que em volume proporcionalmente menor do que grandes indústrias.

Xavier et al. (2025), ao analisarem o crescimento exponencial da geração de Resíduos de Equipamentos Eletroeletrônicos (REEE) no Brasil, destacam que esse tipo de resíduo, embora frequentemente associado ao imaginário de grandes indústrias eletrônicas, é gerado, em volume agregado nacional relevante, também por organizações de pequeno e médio porte e por residências, o que reforça a necessidade de que a gestão de custos e passivos ambientais associados a esses materiais não seja compreendida como preocupação restrita a grandes corporações, mas como responsabilidade distribuída entre organizações de todos os portes, incluindo escolas, pequenos comércios e demais estabelecimentos que, agregadamente, respondem por parcela significativa da geração total desses resíduos no país.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo tem natureza de ensaio teórico-aplicado, que revisita, sob novo referencial teórico, a ação de extensão universitária já relatada em publicação anterior, sem repetir seu conteúdo descritivo, mas propondo leitura complementar sob a ótica da contabilidade ambiental e do reconhecimento de passivos ambientais. Mantêm-se como objeto de análise a mesma ação — a palestra e dinâmica sobre descarte de resíduos eletrônicos e lâmpadas realizada junto a alunos do quinto ano da Escola Arte do Saber — e o mesmo público, alterando-se exclusivamente o arcabouço teórico aplicado à sua interpretação.

A metodologia consistiu em levantamento bibliográfico sobre contabilidade ambiental, o CPC 25 aplicado a passivos ambientais e a literatura específica sobre custos de gestão de resíduos eletrônicos e lâmpadas. Em seguida, os conceitos de custos de prevenção e custos de reparação, discutidos por Marinho (2025), foram utilizados como categorias analíticas para reinterpretar o conteúdo da ação original, avaliando de que maneira a atividade educativa relatada na publicação original da ação pode ser compreendida como investimento em prevenção de custos ambientais futuros, tanto para a própria escola quanto, prospectivamente, para as organizações em que os alunos participantes venham a atuar profissionalmente no futuro.

Complementarmente, buscou-se identificar, na legislação brasileira já discutida na publicação original da ação — a Resolução CONAMA nº 401/2008 e o Decreto nº 10.240/2020 —, elementos que permitissem qualificar, sob a ótica contábil, as obrigações legais de destinação adequada de resíduos eletrônicos e lâmpadas como potenciais geradoras de passivos ambientais para organizações que não as cumprem adequadamente, incluindo instituições de ensino.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A reinterpretação da ação educativa sob a ótica da contabilidade ambiental evidencia que a atividade, ao ensinar crianças a distinguir entre lixo comum, lixo eletrônico e lâmpadas, cumpre função que ultrapassa a mera educação ambiental já discutida na publicação original da ação, ao contribuir, ainda que indiretamente, para a formação de uma cultura de gestão de custos e passivos ambientais que essas crianças, no futuro, poderão aplicar em suas próprias atividades profissionais e domésticas. Sob essa ótica, a ação extensionista configura-se como investimento educativo de prevenção de custos ambientais de longuíssimo prazo, categoria que não costuma ser contemplada pela literatura tradicional de contabilidade ambiental, majoritariamente voltada a organizações já estabelecidas, e não a públicos em formação inicial.

Do ponto de vista da própria Escola Arte do Saber, a reinterpretação proposta neste capítulo sugere questão relevante, ainda que não explorada no relato original: a própria instituição, como geradora de resíduos eletrônicos e lâmpadas decorrentes de sua infraestrutura de ensino, está sujeita às mesmas obrigações legais de destinação adequada discutidas na ação educativa junto aos alunos, o que significa que a escola, ao promover a atividade, pode ter contribuído indiretamente para sua própria conscientização institucional sobre riscos e passivos ambientais associados à gestão de seus próprios resíduos eletrônicos internos, ainda que essa dimensão institucional não tenha sido o foco original da ação, voltada primariamente à formação do alunado infantil.

Esse ponto cego institucional — a escola como potencial geradora de passivos ambientais, para além de seu papel como educadora sobre o tema — ilustra bem um fenômeno mais amplo já discutido pela literatura de contabilidade ambiental: organizações frequentemente promovem, externamente, discursos e ações de conscientização ambiental voltados a terceiros, sem necessariamente aplicar, internamente, os mesmos princípios à gestão de seus próprios resíduos e passivos ambientais. A identificação dessa possível incoerência não pretende diminuir o valor da ação educativa relatada, mas sugerir que futuras parcerias entre a Faculdade Brasileira do Recôncavo e escolas da região poderiam contemplar, também, um diagnóstico simplificado da própria gestão de resíduos eletrônicos da instituição parceira, ampliando o alcance prático da colaboração.

A discussão sobre custos de prevenção versus custos de reparação, proposta por Marinho (2025), oferece, ainda, chave de leitura relevante para compreender a própria escolha metodológica da ação original de investir em uma atividade educativa de baixo custo — cartazes, vídeos e lixeiras temáticas — em vez de aguardar que a ausência de conscientização sobre o tema eventualmente contribuísse para problemas ambientais futuros na comunidade atendida. Essa escolha, ainda que não formulada nesses termos pela equipe extensionista original, é coerente com a lógica de que investimentos em prevenção ambiental, mesmo modestos, tendem a ser mais eficientes do que os custos de reparação de danos ambientais já causados, conforme amplamente discutido pela literatura de contabilidade ambiental (JUVÊNCIO; LOPES; PINTO; MATIVI, 2024).

Do ponto de vista da formação de estudantes de Ciências Contábeis, a articulação entre a temática de resíduos eletrônicos e lâmpadas e os conceitos de contabilidade ambiental e passivos ambientais discutidos neste capítulo evidencia campo de atuação profissional em expansão, na medida em que a crescente cobrança regulatória e de mercado por transparência ambiental tende a exigir, cada vez mais, profissionais contábeis capazes de identificar, mensurar

e evidenciar adequadamente os custos e passivos ambientais das organizações em que atuarão, sejam elas grandes indústrias, pequenas empresas ou mesmo instituições de ensino.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A releitura proposta neste capítulo demonstrou que a ação educativa sobre descarte de resíduos eletrônicos e lâmpadas relatada na publicação original da ação pode ser analisada, de maneira complementar, sob a ótica da contabilidade ambiental e do CPC 25, evidenciando que o tema, além de sua já discutida relevância para o pilar ambiental do ESG, constitui também questão de relevância contábil direta, associada a custos e passivos ambientais que organizações de diferentes portes podem incorrer diante do descarte inadequado desses materiais.

Do ponto de vista teórico, o capítulo reforça a compreensão de que a contabilidade ambiental, discutida por Marinho (2025), Juvêncio, e Lopes, Pinto e Mativi (2024), oferece instrumental técnico relevante para qualificar decisões organizacionais sobre gestão de resíduos, ao evidenciar, por meio do reconhecimento formal de custos e passivos ambientais previsto pelo CPC 25, a racionalidade econômico-financeira de investimentos preventivos em detrimento de custos de reparação futuros, conforme já demonstrado por Almeida e Batista (2016) em contexto de grandes empresas de alto impacto ambiental.

Conclui-se que a articulação entre educação ambiental infantil e contabilidade ambiental representa caminho pouco explorado, mas relevante, para qualificar a formação de estudantes de Administração e Ciências Contábeis, ao evidenciar que temas aparentemente distantes — como uma atividade lúdica sobre coleta seletiva de resíduos eletrônicos junto a crianças do Ensino Fundamental — podem ser compreendidos, sob referencial teórico contábil adequado, como expressão concreta de princípios de gestão de custos e passivos ambientais estudados em disciplinas específicas do curso de Ciências Contábeis.

Como agenda futura, recomenda-se que ações de extensão universitária semelhantes incorporem, de maneira explícita, discussões introdutórias sobre os custos financeiros associados ao descarte inadequado de resíduos, ainda que em linguagem acessível ao público infantil, de modo a complementar a dimensão ambiental já consolidada nessas ações com uma dimensão econômico-financeira que reforce, também sob esse ângulo, a importância da destinação adequada de resíduos eletrônicos e lâmpadas.

Recomenda-se, ainda, que a própria Faculdade Brasileira do Recôncavo avalie a possibilidade de incluir, em disciplinas de Ciências Contábeis voltadas à contabilidade ambiental, estudos de caso construídos a partir das próprias ações de extensão universitária relatadas nesta obra, de modo a aproximar o ensino formal da contabilidade ambiental de

experiências concretas vivenciadas pelos próprios estudantes da instituição, fortalecendo, assim, a compreensão de que os conceitos discutidos em sala de aula encontram aplicação direta mesmo em contextos aparentemente distantes do universo empresarial tradicionalmente associado a essa especialização contábil.
Palavras-chave: Contabilidade ambiental. Passivos ambientais. CPC 25. Resíduos eletrônicos. Custos ambientais.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Karla Katiuscia Nóbrega de; BATISTA, Fabiano Ferreira. Provisões Contingentes Ambientais e seus Reflexos no Endividamento das Empresas de Alto Impacto Ambiental Após Adoção do CPC 25. Sociedade, Contabilidade e Gestão, [S. l.], v. 11, n. 1, 2016.

BRASIL. Decreto nº 10.240, de 12 de fevereiro de 2020. Estabelece normas para a implementação de sistema de logística reversa obrigatória de produtos eletroeletrônicos de uso doméstico. Brasília, DF: Presidência da República, 2020.

COMITÊ DE PRONUNCIAMENTOS CONTÁBEIS (CPC). Pronunciamento Técnico CPC 25 (R1): Provisões, Passivos Contingentes e Ativos Contingentes. Brasília: CPC, 2009.

JUVÊNCIO, Lucas Ribeiro. A contabilidade ambiental e os resíduos industriais. Revista Científica Semana Acadêmica, [S. l.].

LOPES, João Victor Nunes; PINTO, Moisés Duque Ferreira Farias; MATIVI, Cleiva Schaurich. Sustentabilidade e transparência: o papel da contabilidade ambiental. Revista Brasileira de Administração Científica, [S. l.], v. 15, n. 3, 2024.

MACHADO, Maria Eduarda Bezerra. Contabilidade Ambiental e Balanço Social. Revista JRG de Estudos Acadêmicos, [S. l.], 2025.

MARINHO, Ana Beatriz da Silva. Contribuições da contabilidade ambiental para a gestão sustentável de resíduos. Natal: Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Repositório Institucional, 2025.

XAVIER, Larissa Helena Silva Marques et al. Resíduos de Equipamentos Eletroeletrônicos (REEE): crescimento e desafios da gestão no Brasil. In: SIMPÓSIO SOBRE RESÍDUOS ELÉTRICOS E ELETRÔNICOS (SIREE), 7., 2025. Anais [...]. Rio de Janeiro: CETEM, 2025.

EDUCAÇÃO CONTÁBIL E FISCAL NA INFÂNCIA: FUNDAMENTOS DE CONTABILIDADE DOMÉSTICA E CIDADANIA FISCAL

Geisa Machado Rodrigues; Hemily Azevedo do Carmo; Laíne Maria de Carvalho Soares de Sant'Ana; Leandro Santos da Silva Filho; Antônio Oliveira de Carvalho; Cássio Rodrigues de Souza; Ivo Pedro Gonzales Júnior; Jucinara Reis Nunes dos Anjos; Lenon Sampaio Bispo; Mário Gonzaga Jorge Júnior; Rubiane Vieira de Jesus; Leandro Barreto de Souza

1 INTRODUÇÃO

A educação financeira, tema já discutido na publicação original da ação sob a ótica do ESG e dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, guarda relação estreita com um campo específico do conhecimento contábil ainda pouco explorado em ações de extensão universitária voltadas à infância: a educação fiscal e a cidadania fiscal. Silva, ao analisar as ações do Programa Nacional de Educação Fiscal (PNEF) no ensino fundamental e médio, argumenta que a educação fiscal constitui processo pedagógico voltado a promover a compreensão, por parte dos cidadãos, da função social dos tributos e da relação entre a arrecadação tributária e a oferta de bens e serviços públicos, compreensão essa que, segundo o autor, permanece insuficientemente desenvolvida mesmo entre adultos brasileiros, o que reforça a relevância de iniciativas que introduzam esses conceitos ainda na infância.

No âmbito da formação em Ciências Contábeis, a Receita Federal do Brasil mantém, em parceria com instituições de ensino superior de todo o país, o Núcleo de Apoio Contábil e Fiscal (NAF), programa de extensão universitária que insere estudantes de Ciências Contábeis na prestação de orientação contábil, tributária e fiscal a pessoas físicas e microempreendedores de baixa renda, ao mesmo tempo em que os forma sobre a função social dos tributos e sobre direitos e deveres associados à tributação (BRASIL, [2022]). Fernandes (2026), ao analisar a dimensão formativa do NAF, demonstra que esse tipo de programa fortalece competências empreendedoras e cidadãs dos estudantes envolvidos, sugerindo que a lógica formativa do NAF pode inspirar também ações de educação fiscal voltadas a públicos mais jovens, como crianças em idade escolar.

Este capítulo revisita a ação de extensão universitária já relatada em publicação anterior — o projeto de educação financeira apresentado a crianças de 9 e 10 anos na Escola Pública Angélica Garcez Montenegro de Oliveira, na comunidade de Mil Peixes, em Muritiba —, propondo, contudo, uma leitura complementar sob o referencial teórico da educação fiscal, da cidadania fiscal e da contabilidade doméstica. Busca-se demonstrar que a ação, ao discutir conceitos de ganhar, economizar, gastar e compartilhar dinheiro, tangenciou, ainda que implicitamente, fundamentos de contabilidade doméstica e de cidadania fiscal que poderiam ser explorados de maneira mais explícita em futuras edições de projetos semelhantes.

O texto está organizado em cinco seções, incluindo esta introdução: a segunda seção apresenta o referencial teórico sobre educação fiscal, o programa NAF como modelo de extensão em Ciências Contábeis e contabilidade doméstica na infância; a terceira descreve os procedimentos metodológicos adotados nesta releitura da ação; a quarta discute os resultados sob essa nova perspectiva; e a quinta traz as considerações finais.

Cabe registrar que este é o segundo capítulo desta obra dedicado especificamente à formação em Ciências Contábeis — ao lado do capítulo sobre contabilidade de custos e segurança do trabalho rural e do capítulo sobre contabilidade ambiental —, o que reforça o compromisso desta obra em oferecer, tanto a estudantes de Administração quanto a estudantes de Ciências Contábeis, oportunidades de reinterpretar ações de extensão universitária já relatadas sob referenciais teóricos específicos de suas respectivas áreas de formação, contribuindo para que ambos os cursos da Faculdade Brasileira do Recôncavo se reconheçam, igualmente, nas experiências extensionistas documentadas ao longo desta coletânea.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Educação fiscal e o Programa Nacional de Educação Fiscal (PNEF)

O Programa Nacional de Educação Fiscal (PNEF), instituído pelo governo federal brasileiro em parceria com estados e municípios, tem como objetivo promover e institucionalizar a educação fiscal como instrumento de fortalecimento da relação entre Estado e sociedade, conscientizando os cidadãos sobre a função socioeconômica dos tributos e sobre a importância do controle social da aplicação dos recursos públicos. Nunes (2026), ao analisar como o Estado brasileiro promove a educação fiscal, destaca que essa iniciativa busca romper com a percepção, historicamente arraigada na cultura brasileira, de que o pagamento de tributos constitui apenas obrigação unilateral imposta pelo Estado, substituindo-a por compreensão mais ampla sobre a relação de reciprocidade entre contribuição tributária e retorno em bens e serviços públicos.

Paseto (2025), em estudo de caso sobre a inclusão da cidadania fiscal no currículo escolar por meio de ações de extensão universitária, constata que crianças e adolescentes que participam de atividades de educação fiscal ainda na educação básica tendem a desenvolver, no médio prazo, maior compreensão sobre a origem dos recursos que financiam escolas, hospitais e demais serviços públicos de que usufruem cotidianamente, o que contribui para a formação de uma cidadania fiscal mais consciente e para o fortalecimento do controle social sobre a gestão pública ao longo de sua vida adulta.

O Ministério da Fazenda, por meio de suas propostas de inserção da cidadania fiscal no currículo escolar, tem defendido que o tema seja tratado de forma transversal e interdisciplinar, dialogando com componentes curriculares de Matemática, História e Geografia, em vez de constituir disciplina isolada, abordagem que se assemelha à recomendação já discutida na publicação original da ação sobre o tratamento da educação financeira como tema contemporâneo transversal previsto pela Base Nacional Comum Curricular. Essa convergência metodológica entre educação financeira e educação fiscal reforça a compreensão de que ambos os temas, embora tecnicamente distintos do ponto de vista contábil, compartilham desafios pedagógicos semelhantes quando se trata de sua introdução à educação básica brasileira.

Essa convergência metodológica sugere, ainda, que projetos futuros poderiam integrar, em uma única proposta pedagógica, tanto os conceitos de educação financeira pessoal já trabalhados na ação original quanto os conceitos de educação fiscal aqui discutidos, evitando a fragmentação em ações isoladas sobre temas que, embora tecnicamente distintos, dialogam intimamente entre si na experiência cotidiana de qualquer cidadão: o dinheiro que uma família administra em seu orçamento doméstico é, em parte, o mesmo dinheiro que, transformado em tributos, financia os serviços públicos de que essa mesma família se beneficia, ciclo econômico que raramente é explicado de forma integrada às crianças, mas que poderia sê-lo com relativa facilidade a partir da experiência já acumulada pela equipe extensionista na condução da ação relatada na publicação original da ação.

2.2 O Núcleo de Apoio Contábil e Fiscal (NAF) como modelo de extensão em Ciências Contábeis

O Núcleo de Apoio Contábil e Fiscal (NAF) constitui parceria entre a Receita Federal do Brasil e instituições de ensino superior que oferecem cursos de Ciências Contábeis, por meio da qual estudantes, sob supervisão docente, prestam orientação gratuita sobre declaração de imposto de renda, formalização de microempreendedores individuais e demais questões tributárias básicas a pessoas físicas e pequenos negócios de baixa renda em suas comunidades (BRASIL, [2022]). Fernandes (2026) argumenta que o NAF cumpre dupla função formativa: de um lado, desenvolve competências técnicas contábeis e fiscais dos estudantes participantes por meio de atendimento a casos reais; de outro, fortalece suas competências cidadãs, ao aproximá-los da realidade tributária e fiscal de populações que, sem esse tipo de apoio, frequentemente têm dificuldade de acesso a orientação contábil qualificada.

Embora o NAF, em sua concepção original, seja voltado a pessoas físicas adultas e microempreendedores, a lógica formativa que o fundamenta — aproximar estudantes de

Ciências Contábeis de ações de orientação fiscal e tributária junto a públicos que dela necessitam — oferece modelo inspirador para a estruturação de ações de educação fiscal voltadas a públicos mais jovens, como o projeto de educação financeira relatado na publicação original da ação, ainda que este não tenha sido formalmente vinculado ao programa NAF em sua execução original.

Vale destacar que o NAF já opera, em diversas instituições de ensino superior brasileiras, uma vertente voltada especificamente a ações educativas em escolas de ensino fundamental e médio, por meio de palestras e oficinas sobre tributação básica direcionadas a adolescentes, ainda que essa vertente do programa tenda a se concentrar em faixas etárias mais avançadas do que a atendida pelo projeto relatado na publicação original da ação. Essa constatação reforça que a proposta de aproximação entre o projeto de educação financeira infantil e a lógica formativa do NAF, discutida ao longo deste capítulo, não constitui inovação sem precedentes na rede de núcleos NAF do país, mas sim adaptação de uma vertente já existente do programa a uma faixa etária ainda mais jovem do que a tipicamente contemplada por essas iniciativas.

2.3 Contabilidade doméstica e a formação de hábitos de registro financeiro na infância

A contabilidade doméstica, compreendida como a aplicação de princípios básicos de registro, controle e planejamento financeiro ao contexto familiar e pessoal, constitui campo de aplicação prática de conceitos contábeis fundamentais — como a distinção entre entradas e saídas de recursos, a noção de saldo acumulado e a importância do registro sistemático de transações — que podem ser introduzidos a crianças em linguagem simplificada, sem que isso demande conhecimento técnico contábil avançado. O uso do cofrinho como recurso pedagógico, já mencionado no relato original constante do publicação original da ação, pode ser reinterpretado, sob essa ótica, como instrumento rudimentar de contabilidade doméstica, ao permitir que a criança visualize fisicamente a acumulação de recursos ao longo do tempo, análogo simplificado ao conceito contábil de saldo de caixa.

Silva argumenta que a introdução de conceitos de educação fiscal na infância deve, preferencialmente, articular-se a experiências concretas e tangíveis, e não a explicações abstratas sobre política tributária, o que reforça a pertinência pedagógica de se associar, em futuras edições de projetos como o relatado na publicação original da ação, o uso do cofrinho e outras práticas de contabilidade doméstica simplificada a discussões, ainda que breves, sobre a origem dos recursos públicos que financiam a própria escola pública frequentada pelas crianças participantes, tangibilizando, assim, a relação entre contribuição tributária e provisão de serviços públicos essenciais.

Essa articulação entre o concreto e o abstrato constitui, segundo a literatura pedagógica sobre educação fiscal infantil, um dos principais desafios enfrentados por educadores e extensionistas que se propõem a discutir tributação com crianças pequenas: diferentemente de adultos, que já vivenciam diretamente o pagamento de tributos sobre consumo, renda ou propriedade, crianças não possuem, em regra, experiência direta e consciente com a tributação, o que exige do educador recorrer a analogias e experiências indiretas — como a já mencionada relação entre a escola pública frequentada e os recursos públicos que a mantêm — para tornar tangível um fenômeno que, de outra forma, permaneceria puramente abstrato para esse público.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo tem natureza de ensaio teórico-aplicado, que revisita, sob novo referencial teórico, a ação de extensão universitária já relatada em publicação anterior, sem repetir seu conteúdo descritivo, mas propondo leitura complementar sob a ótica da educação fiscal, do programa NAF e da contabilidade doméstica infantil. Mantêm-se como objeto de análise a mesma ação — o projeto de educação financeira apresentado a crianças de 9 e 10 anos na Escola Pública Angélica Garcez Montenegro de Oliveira — e o mesmo público, alterando-se exclusivamente o arcabouço teórico aplicado à sua interpretação.

A metodologia consistiu em levantamento bibliográfico sobre educação fiscal, o Programa Nacional de Educação Fiscal, o modelo formativo do NAF e a literatura sobre contabilidade doméstica aplicada à infância. Em seguida, os conceitos discutidos na ação original — ganhar, economizar, gastar e compartilhar dinheiro, e o uso do cofrinho como recurso pedagógico — foram reinterpretados à luz da literatura sobre educação fiscal e cidadania fiscal, identificando-se, em cada um desses elementos, conexões potenciais, ainda que não exploradas na execução original da ação, com fundamentos de contabilidade doméstica e de compreensão sobre a função social dos tributos.

Complementarmente, buscou-se identificar de que maneira a lógica formativa do NAF — que combina formação técnica contábil-fiscal e formação cidadã dos próprios estudantes extensionistas — poderia inspirar adaptações metodológicas para futuras edições de projetos de educação financeira e fiscal infantil desenvolvidos pela Faculdade Brasileira do Recôncavo.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A reinterpretação da ação original sob a ótica da educação fiscal evidencia que a discussão sobre economizar e planejar o uso do dinheiro, já relatada na publicação original da ação, aproxima-se conceitualmente da noção de planejamento financeiro pessoal discutida pela

literatura de contabilidade doméstica, ainda que a ação não tenha explorado explicitamente a dimensão fiscal do tema — ou seja, a relação entre o dinheiro que circula na economia familiar e os tributos que financiam os serviços públicos de que essas mesmas famílias usufruem, como a própria escola pública em que a ação foi realizada.

Essa lacuna identificada não diminui o valor da ação original, mas sugere caminho relevante de aprimoramento para futuras edições: ao explicar às crianças, por exemplo, que a própria escola em que estudam é mantida com recursos públicos provenientes de tributos pagos por toda a sociedade, a equipe extensionista poderia articular, de maneira concreta e tangível, o conceito abstrato de tributação à experiência cotidiana das crianças participantes, fortalecendo, desde a infância, a compreensão sobre cidadania fiscal discutida por Nunes (2026) e Paseto (2025) como objetivo central da educação fiscal contemporânea.

Do ponto de vista da formação dos próprios estudantes extensionistas de Administração e Ciências Contábeis envolvidos na ação, a reinterpretação proposta neste capítulo sugere que a lógica formativa do NAF, discutida por Fernandes (2026), poderia ser adaptada para estruturar futuras edições desse tipo de projeto: assim como o NAF combina atendimento técnico-fiscal a pessoas físicas com formação cidadã dos próprios estudantes participantes, um futuro "NAF infantil" ou programa similar poderia combinar a introdução de conceitos de educação financeira e fiscal a crianças com o desenvolvimento, nos próprios estudantes universitários extensionistas, de competências pedagógicas e de comunicação sobre temas tributários complexos adaptados a públicos infantis — competência distinta, mas complementar, daquela já desenvolvida por estudantes de Contábeis no atendimento a adultos no âmbito do NAF tradicional.

A entrega do cofrinho a cada criança participante, elemento central da metodologia original relatada na publicação original da ação, pode ser reinterpretada, sob a ótica da contabilidade doméstica discutida neste capítulo, como introdução simplificada ao conceito contábil de acumulação de saldo ao longo do tempo, ainda que sem o rigor técnico de um registro contábil formal. Essa reinterpretação sugere que futuras edições do projeto poderiam complementar o uso do cofrinho com um simples caderno de registro, no qual as próprias crianças anotassem, com apoio dos responsáveis, valores recebidos e gastos ao longo de um período determinado, aproximando ainda mais a atividade de fundamentos básicos de contabilidade doméstica.

Complementarmente, a discussão sobre a origem dos recursos públicos que financiam a Escola Pública Angélica Garcez Montenegro de Oliveira poderia ser introduzida por meio de exemplo concreto e de fácil compreensão para a faixa etária atendida: ao explicar que os livros, a merenda escolar e até mesmo o próprio prédio da escola são custeados com recursos

arrecadados de impostos pagos por todos os cidadãos, incluindo os próprios pais e responsáveis das crianças participantes, a equipe extensionista poderia articular, de maneira didática, o conceito de tributação à experiência cotidiana já vivenciada pelas crianças em seu ambiente escolar, sem necessidade de aprofundamento técnico sobre espécies tributárias ou legislação fiscal específica, mas suficiente para plantar as primeiras sementes de uma cidadania fiscal mais consciente.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A releitura proposta neste capítulo demonstrou que o projeto de educação financeira relatado na publicação original da ação pode ser analisado, de maneira complementar, sob a ótica da educação fiscal, da cidadania fiscal e da contabilidade doméstica, evidenciando conexões potenciais entre os conceitos discutidos na ação original e fundamentos de Ciências Contábeis que poderiam ser explorados de maneira mais explícita em futuras edições de projetos semelhantes.

Do ponto de vista teórico, o capítulo reforça a compreensão de que a educação fiscal, discutida por Silva, Nunes (2026) e Paseto (2025), constitui campo de conhecimento relevante para a formação cidadã desde a infância, e que o modelo formativo do programa NAF, analisado por Fernandes (2026), oferece inspiração metodológica valiosa para a estruturação de ações de extensão universitária que combinem formação técnica contábil-fiscal dos estudantes extensionistas com a introdução de conceitos de cidadania fiscal junto a públicos infantis.

Conclui-se que a articulação entre educação financeira infantil, educação fiscal e contabilidade doméstica representa caminho promissor, ainda pouco explorado, para qualificar a formação de estudantes de Ciências Contábeis, ao evidenciar que competências desenvolvidas em programas consolidados como o NAF podem ser adaptadas e estendidas a públicos e contextos não originalmente contemplados por esse programa, como a educação financeira e fiscal de crianças em idade escolar.

Como agenda futura, recomenda-se que a Faculdade Brasileira do Recôncavo avalie a possibilidade de articular formalmente futuras edições de projetos de educação financeira infantil ao programa NAF, incorporando explicitamente discussões sobre a função social dos tributos e sobre a origem dos recursos públicos que financiam escolas e demais serviços públicos utilizados pelas crianças participantes, de modo a aprofundar, desde a infância, a formação de uma cidadania fiscal mais consciente e capaz de exercer, no futuro, controle social qualificado sobre a gestão dos recursos públicos brasileiros.

Sugere-se, ainda, que essa articulação entre projetos de educação financeira infantil e o programa NAF seja construída em diálogo direto com o núcleo NAF já eventualmente existente na própria instituição de ensino, de modo a aproveitar sinergias entre as duas iniciativas: os estudantes de Ciências Contábeis já capacitados pelo NAF para orientar adultos sobre questões tributárias básicas poderiam, com adaptações metodológicas relativamente simples, contribuir também para a formação de equipes extensionistas voltadas à introdução desses mesmos conceitos junto a públicos infantis, ampliando o alcance social do programa e diversificando as competências pedagógicas desenvolvidas pelos próprios estudantes participantes ao longo de sua formação acadêmica em Ciências Contábeis.

Palavras-chave: Educação fiscal. Cidadania fiscal. NAF. Contabilidade doméstica. Educação contábil.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Receita Federal do Brasil. Núcleo de Apoio Contábil e Fiscal (NAF). Brasília: RFB, [2022]. Disponível em: https://www.gov.br/receitafederal. Acesso em: 27 set. 2026.

FERNANDES, A. B. A dimensão formativa do NAF (Núcleo de Apoio Contábil e Fiscal). Revista Tópicos, [S. l.], 2026.

NUNES, Natália Caroline Santos. Cidadania fiscal no Brasil. Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação (REASE), [S. l.], 2026.

PASETO, Ana Karolina. Cidadania fiscal: um estudo de caso sobre a inclusão da cidadania fiscal e a extensão universitária no currículo escolar. São Paulo: Centro Universitário Assunção, 2025.

SILVA, José Francisco da. A educação para a cidadania fiscal: ações do Programa Nacional de Educação Fiscal (PNEF) no ensino fundamental e médio. Brasília: Câmara dos Deputados, Biblioteca Digital.

CONTABILIDADE GERENCIAL E CUSTO DE AQUISIÇÃO DE CLIENTES (CAC): A IA COMO FERRAMENTA DE EFICIÊNCIA COMERCIAL

Joice Ribeiro Fiuza; Luiz Filipe Oliveira Gomes; Levi Dos Santos; José Carlos Lessa Souza Junior; Robson da Silva Santos Junior; David Lucas da Silva Santos; Antônio Oliveira de Carvalho; Ivo Pedro Gonzales Júnior; Jucinara Reis Nunes dos Anjos; Lenon Sampaio Bispo; Mário Gonzaga Jorge Júnior; Rubiane Vieira de Jesus; Edson Souza Silva

1 INTRODUÇÃO

A contabilidade gerencial constitui o segmento da Ciência Contábil especializado em produzir informações voltadas à tomada de decisão interna das organizações, distinguindo-se da contabilidade financeira tradicional, majoritariamente voltada à prestação de contas a usuários externos (PADOVEZE, 2010). Dentro desse campo, os indicadores de desempenho comercial — entre eles o Custo de Aquisição de Clientes (CAC) — ocupam papel cada vez mais central na gestão de organizações de diferentes portes, ao permitir que gestores avaliem, de maneira objetiva, a eficiência de seus investimentos em prospecção e conversão de novos clientes.

Duarte (2023), ao discutir o conceito e a aplicação prática do CAC, define esse indicador como a razão entre o total de recursos investidos em vendas e marketing em determinado período e o número de novos clientes efetivamente conquistados nesse mesmo período, métrica que permite comparar a eficiência relativa de diferentes canais e estratégias comerciais adotadas por uma organização. Silva (2024), em estudo sobre a implementação de indicadores de CAC e de Lifetime Value (LTV) em uma empresa de tecnologia, reforça que a análise conjunta desses dois indicadores — o custo de conquistar um cliente e o valor total que esse cliente tende a gerar ao longo de seu relacionamento com a empresa — constitui ferramenta gerencial essencial para avaliar a sustentabilidade financeira de longo prazo de estratégias comerciais, incluindo aquelas apoiadas por ferramentas de automação e inteligência artificial.

Este capítulo revisita a ação de extensão universitária já relatada em publicação anterior — a demonstração da ferramenta de inteligência artificial Phantom Buster para prospecção de clientes da empresa Gold Ambiental, especializada em controle de pragas —, propondo, contudo, uma leitura complementar sob o referencial teórico da contabilidade gerencial e, especificamente, do indicador de Custo de Aquisição de Clientes. Busca-se demonstrar que a adoção de ferramentas de inteligência artificial para prospecção comercial, discutida em sua dimensão tecnológica na publicação original da ação, pode também ser analisada sob a ótica de seu impacto potencial sobre indicadores gerenciais consolidados, como o CAC, oferecendo aos pequenos empreendedores uma métrica objetiva para avaliar o retorno de seus investimentos em automação comercial.

O texto está organizado em cinco seções, incluindo esta introdução: a segunda seção apresenta o referencial teórico sobre contabilidade gerencial, indicadores de desempenho comercial e o Custo de Aquisição de Clientes; a terceira descreve os procedimentos metodológicos adotados nesta releitura da ação; a quarta discute os resultados sob essa nova perspectiva; e a quinta traz as considerações finais.

A escolha de revisitar especificamente esta ação, entre as ações originais voltadas à inteligência artificial e às ferramentas digitais, justifica-se pela natureza explicitamente comercial da atividade original, o que a torna terreno particularmente fértil para a aplicação de indicadores de contabilidade gerencial voltados à área de vendas, distintos dos indicadores de controle administrativo, marketing de marca e gestão de pessoas que serão explorados, sob referenciais teóricos próprios, nos capítulos subsequentes desta obra.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Contabilidade gerencial e indicadores de desempenho comercial

Padoveze (2010) argumenta que a contabilidade gerencial tem como propósito central fornecer aos gestores informações relevantes para o planejamento, o controle e a avaliação de desempenho das diferentes áreas de uma organização, incluindo a área comercial, tradicionalmente menos associada ao instrumental contábil do que áreas como produção ou finanças. O autor destaca que, para cumprir essa função, a contabilidade gerencial deve produzir indicadores capazes de traduzir, em termos financeiros objetivos, o desempenho de atividades cuja natureza é, em grande medida, qualitativa e comportamental, como é o caso das atividades de vendas e prospecção comercial.

Entre os indicadores de desempenho comercial mais relevantes para pequenas e médias empresas, destacam-se aqueles capazes de relacionar o esforço investido em atividades comerciais aos resultados efetivamente obtidos, permitindo que gestores avaliem a eficiência relativa de diferentes estratégias e canais de vendas adotados pela organização ao longo do tempo. É nesse contexto que se insere o Custo de Aquisição de Clientes, indicador que, segundo Duarte (2023), tem se consolidado como uma das métricas centrais de avaliação de eficiência comercial em empresas de diferentes portes e setores, da tecnologia ao varejo tradicional.

Padoveze (2010) observa, ainda, que a incorporação de indicadores de desempenho comercial ao sistema de informação contábil-gerencial de uma organização depende de decisão consciente da gestão em coletar, sistematicamente, os dados necessários ao seu cálculo, decisão que muitas pequenas empresas brasileiras, sobretudo as de prestação de serviços, ainda não tomaram, por desconhecimento técnico ou por priorização de outras urgências operacionais mais

imediatas. Essa constatação é particularmente relevante para o caso analisado neste capítulo, uma vez que a Gold Ambiental, como discutido na publicação original da ação, não dispunha, previamente à ação extensionista, de qualquer sistema estruturado de acompanhamento de indicadores comerciais, dependendo exclusivamente da percepção informal de seus proprietários sobre a eficácia de suas estratégias de prospecção.

2.2 Custo de Aquisição de Clientes (CAC): conceito e relevância gerencial

O Custo de Aquisição de Clientes corresponde à divisão do total de despesas relacionadas à conquista de novos clientes — incluindo gastos com marketing, comissões de vendas, ferramentas de prospecção e salários da equipe comercial envolvida — pelo número de clientes efetivamente conquistados em determinado período. Duarte (2023) enfatiza que o cálculo aparentemente simples desse indicador esconde desafios metodológicos relevantes, sobretudo a definição precisa de quais custos devem ser incluídos no numerador da fórmula, questão que demanda julgamento contábil-gerencial cuidadoso para evitar tanto a subestimação quanto a superestimação do indicador.

Oliveira, ao discutir a importância de indicadores financeiros e contábeis para startups, destaca que o CAC ganha relevância ainda maior quando analisado em conjunto com o Lifetime Value (LTV), na medida em que um CAC elevado pode ser financeiramente sustentável caso o cliente conquistado gere, ao longo de seu relacionamento com a empresa, receita substancialmente superior ao custo de sua aquisição. Silva (2024) reforça essa relação ao demonstrar, em estudo de caso sobre uma empresa de tecnologia, que a razão entre LTV e CAC constitui um dos indicadores mais utilizados por investidores e gestores para avaliar a viabilidade de longo prazo de modelos de negócio dependentes de aquisição contínua de novos clientes, como é o caso de muitas pequenas empresas de prestação de serviços.

Aplicado ao contexto de empresas de prestação de serviços recorrentes, como o controle de pragas oferecido pela Gold Ambiental, o conceito de LTV assume relevância particular, uma vez que contratos de dedetização e sanitização tendem a gerar receita continuada ao longo do tempo, por meio de revisitas periódicas e contratos de manutenção, e não apenas uma transação pontual e isolada. Essa característica do modelo de negócio da empresa analisada sugere que mesmo um CAC relativamente mais elevado poderia se justificar financeiramente, desde que a empresa consiga reter esses clientes ao longo de múltiplos ciclos de prestação de serviço, o que reforça ainda mais a relevância de se analisar conjuntamente CAC e LTV, e não apenas o primeiro indicador isoladamente, ao avaliar o impacto financeiro de ferramentas de prospecção como a demonstrada durante a ação extensionista original.

2.3 Inteligência artificial como ferramenta de redução do CAC

A automação de processos de prospecção comercial por meio de ferramentas de inteligência artificial, como o Phantom Buster já discutido na publicação original da ação, relaciona-se diretamente à gestão do CAC, na medida em que tais ferramentas têm potencial de reduzir os custos de mão de obra e de tempo associados à identificação manual de potenciais clientes, um dos componentes centrais do numerador da fórmula do CAC. Duarte (2023) argumenta que a automação de etapas do funil comercial — sobretudo as etapas iniciais de prospecção e qualificação de leads — tende a produzir impacto mais imediato e mensurável sobre o CAC do que investimentos em automação de etapas posteriores do processo de vendas, como negociação e fechamento, que permanecem mais dependentes de interação humana qualificada.

Essa relação entre automação comercial e redução do CAC oferece fundamentação teórica adicional, sob a ótica da contabilidade gerencial, para a experiência relatada na publicação original da ação: ao demonstrar à Gold Ambiental uma ferramenta capaz de automatizar a identificação de potenciais clientes — tarefa que, de outra forma, demandaria horas de trabalho manual da equipe comercial da empresa —, a equipe extensionista não apenas apresentou uma inovação tecnológica, mas também, ainda que implicitamente, uma proposta concreta de redução do CAC da empresa, ao diminuir o custo de mão de obra associado à etapa de prospecção do processo comercial.

Cabe destacar, contudo, que a redução do componente de mão de obra no cálculo do CAC não elimina integralmente os custos associados à prospecção comercial, uma vez que ferramentas de automação como o Phantom Buster envolvem, elas próprias, custos de assinatura ou licenciamento que devem ser incorporados ao numerador da fórmula do indicador. Duarte (2023) alerta que uma análise gerencial rigorosa do impacto de ferramentas de automação sobre o CAC deve considerar tanto a economia de custos de mão de obra proporcionada pela ferramenta quanto os novos custos tecnológicos por ela introduzidos, comparação que, na maioria dos casos documentados na literatura especializada, ainda favorece a adoção de ferramentas de automação, dado que o custo de licenciamento de soluções como o Phantom Buster tende a ser proporcionalmente inferior ao custo de horas de trabalho manual que substituem.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo tem natureza de ensaio teórico-aplicado, que revisita, sob novo referencial teórico, a ação de extensão universitária já relatada em publicação anterior, sem repetir seu

conteúdo descritivo, mas propondo leitura complementar sob a ótica da contabilidade gerencial e do indicador de Custo de Aquisição de Clientes. Mantêm-se como objeto de análise a mesma ação — a demonstração da ferramenta Phantom Buster para prospecção de clientes da empresa Gold Ambiental — e a mesma organização atendida, alterando-se exclusivamente o arcabouço teórico aplicado à sua interpretação.

A metodologia consistiu em levantamento bibliográfico sobre contabilidade gerencial, indicadores de desempenho comercial e, especificamente, o Custo de Aquisição de Clientes e sua relação com ferramentas de automação e inteligência artificial. Em seguida, o conceito de CAC, discutido por Duarte (2023) e Silva (2024), foi utilizado como categoria analítica para reinterpretar, de maneira qualitativa, os potenciais impactos gerenciais e financeiros da adoção da ferramenta Phantom Buster pela Gold Ambiental, ainda que a ação original não tenha produzido dados quantitativos suficientes para o cálculo preciso desse indicador antes e depois da intervenção extensionista.

Como a Gold Ambiental não dispõe de sistema de contabilidade gerencial estruturado capaz de fornecer os dados históricos necessários ao cálculo formal do CAC — realidade comum a pequenas empresas de prestação de serviços, conforme já discutido em relatos anteriores sobre o tema —, a análise aqui apresentada tem caráter qualitativo e ilustrativo, buscando evidenciar a relevância conceitual do indicador para a compreensão gerencial da ação relatada, sem pretender reconstituir valores monetários precisos.

Ressalva semelhante já foi apresentada no capítulo inicial desta obra, dedicado aos custos contábeis da segurança do trabalho rural, o que sugere um padrão recorrente entre as pequenas organizações atendidas pelas ações de extensão universitária relatadas ao longo desta obra: a ausência quase generalizada de sistemas formais de contabilidade gerencial, ainda que cada uma dessas organizações pertença a setores econômicos distintos — do agronegócio ao controle de pragas. Esse padrão reforça a relevância de que futuras ações extensionistas da Faculdade Brasileira do Recôncavo considerem, como componente estruturante de sua metodologia, o diagnóstico prévio do grau de maturidade contábil-gerencial das organizações atendidas, de modo a calibrar adequadamente as expectativas de mensuração de resultados de cada intervenção.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A reinterpretação da ação sob a ótica do Custo de Aquisição de Clientes evidencia que a Gold Ambiental, antes da demonstração da ferramenta Phantom Buster, provavelmente incorria em CAC elevado, ainda que não mensurado formalmente, na medida em que sua prospecção

comercial dependia predominantemente de indicações e da reputação já construída no mercado local, estratégias que, embora eficazes em certa medida, tendem a apresentar baixa escalabilidade e a demandar tempo considerável da equipe comercial da empresa para identificação de novos potenciais clientes fora de sua rede de contatos já estabelecida.

A automatização da etapa de prospecção, proporcionada pela ferramenta demonstrada durante a ação extensionista, dialoga diretamente com o argumento de Duarte (2023) sobre o maior impacto da automação sobre o CAC quando aplicada às etapas iniciais do funil comercial. Ao permitir que a Gold Ambiental identificasse potenciais clientes — residências, comércios, indústrias e órgãos públicos com necessidade de serviços de dedetização — sem a necessidade de reconhecimento manual do território pela equipe comercial, a ferramenta reduziu, ao menos em tese, o componente de custo de mão de obra que compõe o numerador da fórmula do CAC, ainda que a magnitude exata dessa redução não tenha sido mensurada na ação original.

Adicionalmente, cabe considerar que a planilha de clientes potenciais entregue à Gold Ambiental como produto concreto da ação, já discutida na publicação original da ação, constitui, sob a ótica da contabilidade gerencial, um ativo informacional que pode continuar gerando valor para a empresa mesmo após o encerramento da intervenção extensionista, na medida em que os contatos ali identificados permanecem disponíveis para abordagem comercial futura sem custo adicional de nova prospecção. Esse aspecto amplia o benefício financeiro da ação para além do momento pontual da demonstração da ferramenta, ao gerar um banco de leads que reduz o CAC de conversões futuras que a empresa venha a realizar a partir desse material, mesmo sem uso continuado da própria ferramenta Phantom Buster.

Do ponto de vista da relação entre CAC e LTV discutida por Silva (2024) e Oliveira, a experiência relatada sugere, ainda, benefício adicional pouco explorado na análise original: ao permitir uma prospecção mais direcionada e segmentada — voltada especificamente a estabelecimentos com maior probabilidade de necessitar dos serviços de controle de pragas oferecidos pela Gold Ambiental —, a ferramenta de inteligência artificial pode ter contribuído não apenas para reduzir o CAC, mas também para elevar a qualidade dos leads gerados, o que tende a se refletir em maior taxa de conversão e, potencialmente, em clientes com maior LTV médio, por estarem mais alinhados ao perfil de cliente ideal da empresa.

Do ponto de vista da formação de estudantes de Administração e Ciências Contábeis, a articulação entre a demonstração de uma ferramenta de inteligência artificial e a discussão sobre indicadores gerenciais como o CAC evidenciada neste capítulo sugere que ações de extensão universitária voltadas à transferência de tecnologia para pequenas empresas poderiam ser enriquecidas pela incorporação explícita de discussões sobre como mensurar, ainda que de

forma simplificada, o impacto financeiro dessas tecnologias sobre indicadores de desempenho comercial já consolidados na literatura de contabilidade gerencial, aproximando a dimensão tecnológica da dimensão financeiro-gerencial dessas iniciativas.

Uma limitação relevante da reinterpretação proposta neste capítulo, que deve ser reconhecida com transparência, diz respeito à ausência de dados quantitativos que permitissem calcular o CAC da Gold Ambiental antes e depois da demonstração da ferramenta Phantom Buster, o que restringe a análise aqui apresentada a uma dimensão qualitativa e conceitual, e não a uma comprovação empírica robusta do impacto financeiro da ação. Essa limitação, longe de invalidar a discussão proposta, reforça justamente a recomendação constante da seção de considerações finais deste capítulo sobre a importância de que futuras ações extensionistas incorporem instrumentos de coleta de dados que permitam, no futuro, superar essa limitação metodológica.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A releitura proposta neste capítulo demonstrou que a demonstração da ferramenta Phantom Buster à empresa Gold Ambiental, relatada na publicação original da ação, pode ser analisada, de maneira complementar, sob a ótica da contabilidade gerencial e do indicador de Custo de Aquisição de Clientes, evidenciando que a adoção de ferramentas de inteligência artificial para prospecção comercial possui potencial concreto de redução do CAC, ao automatizar etapas do processo comercial tradicionalmente dependentes de trabalho manual intensivo.

Do ponto de vista teórico, o capítulo reforça a compreensão de que a contabilidade gerencial, discutida por Padoveze (2010), oferece instrumental técnico relevante para qualificar a avaliação de tecnologias comerciais emergentes, ao evidenciar, por meio de indicadores consolidados como o CAC e o LTV, discutidos por Duarte (2023), Silva (2024) e Oliveira, a racionalidade econômico-financeira de investimentos em automação de processos de prospecção, mesmo em pequenas empresas sem sistemas formais de contabilidade gerencial estruturados.

Conclui-se que a articulação entre inteligência artificial comercial e contabilidade gerencial representa caminho relevante para qualificar a formação de estudantes de Administração e Ciências Contábeis, ao evidenciar que a adoção de novas tecnologias por pequenas empresas não deve ser avaliada apenas por sua novidade tecnológica, mas também por seu impacto mensurável sobre indicadores financeiros e gerenciais consolidados, capacidade

analítica que se espera cada vez mais desses profissionais em um mercado de trabalho crescentemente orientado por dados.

Como agenda futura, recomenda-se que futuras ações de extensão universitária voltadas à demonstração de ferramentas de inteligência artificial para pequenas empresas incorporem, sempre que possível, um acompanhamento posterior capaz de mensurar, ainda que de forma simplificada, indicadores como o CAC antes e depois da adoção da tecnologia demonstrada, de modo a produzir evidências mais robustas sobre a efetividade financeira dessas ferramentas para negócios de pequeno porte, contribuindo para a literatura ainda incipiente sobre o tema no contexto brasileiro.

Sugere-se, ainda, que a Faculdade Brasileira do Recôncavo desenvolva, para empresas atendidas por futuras ações extensionistas semelhantes, uma planilha simplificada de acompanhamento de CAC e LTV, elaborada em linguagem acessível a pequenos empreendedores sem formação técnica em contabilidade gerencial, de modo que esses empresários possam, por conta própria, continuar monitorando a eficiência de suas estratégias comerciais mesmo após o encerramento da intervenção pontual da equipe de estudantes, consolidando, assim, um legado metodológico duradouro para além do momento específico da demonstração tecnológica relatada neste capítulo e na publicação original da ação.

Palavras-chave: Contabilidade gerencial. Custo de Aquisição de Clientes. CAC. Inteligência artificial. Indicadores de desempenho comercial.

REFERÊNCIAS

DUARTE, Rodrigo Prieto Cerio. Custo de Aquisição de Clientes (CAC). Araraquara: Universidade Estadual Paulista (UNESP), Repositório Institucional, 2023.

OLIVEIRA, I. G. Indicadores financeiros e contábeis como ferramentas de gestão e tomada de decisão em startups. São Paulo: Centro Paula Souza, Repositório Institucional do Conhecimento (RIC-CPS).

PADOVEZE, Clóvis Luís. Contabilidade Gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

SILVA, Larissa Beatriz Santos. Implementação e Análise de Indicadores Estratégicos de Custo de Aquisição do Cliente (CAC) e LifeTime Value (LTV) em uma Empresa de ERP. 2024. Trabalho de Conclusão de Curso – Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2024.

CONTROLADORIA E BUSINESS INTELLIGENCE: DASHBOARDS COMO FERRAMENTA DE CONTROLE GERENCIAL

Erick Gustavo Santana do Nascimento; Evellyn Santos Nascimento; Gustavo Damasceno Andrade; Lucilene Cunha da Silva Santos; Luiz Fernando Silva; Maria Roque da Conceição; Mariana Conceição; Marília Gabriela de Jesus; Mateus de Jesus Silva; Antônio Oliveira de Carvalho; João Tiago Pedreira Dos Santos; Jucinara Reis Nunes dos Anjos; Lenon Sampaio Bispo; Mário Gonzaga Jorge Júnior; Rubiane Vieira de Jesus; Edson Souza Silva

1 INTRODUÇÃO

A controladoria constitui área da Administração e das Ciências Contábeis responsável por subsidiar o processo de gestão organizacional por meio da coordenação de esforços voltados à otimização do resultado global da empresa, atuando como guardiã da eficácia organizacional (MOSIMANN; FISCH, 1999). Dentro dessa missão, o exercício da função de controle — compreendida como o acompanhamento sistemático da execução de planos e a comparação entre resultados obtidos e metas estabelecidas — depende, cada vez mais, de ferramentas tecnológicas capazes de consolidar e apresentar informações gerenciais de maneira ágil e compreensível para os tomadores de decisão.

É nesse contexto que o Business Intelligence (BI) — conjunto de tecnologias, processos e práticas voltados à coleta, integração, análise e apresentação de informações de negócio — tem se consolidado como ferramenta cada vez mais associada ao exercício da controladoria. Boalento et al. (2025), ao investigarem a influência do Business Intelligence sobre a contabilidade gerencial na percepção de gestores e controllers, constatam que essas ferramentas contribuem significativamente para agilizar processos decisórios, ao substituir relatórios estáticos e defasados por painéis dinâmicos e atualizados, capazes de refletir, em tempo real ou quase real, o desempenho de diferentes áreas da organização.

Este capítulo revisita a ação de extensão universitária já relatada em publicação anterior — a apresentação de um modelo de dashboard como instrumento de apoio à gestão de uma escola de educação infantil, incluindo módulos de acompanhamento pedagógico e de controle de materiais didáticos —, propondo, contudo, uma leitura complementar sob o referencial teórico da controladoria e do Business Intelligence. Busca-se demonstrar que o dashboard apresentado à escola, embora relatado na publicação original da ação sob a ótica mais ampla da inovação em gestão escolar, constitui expressão concreta de conceitos centrais da controladoria e do BI, disciplinas específicas da formação em Administração e Ciências Contábeis.

O texto está organizado em cinco seções, incluindo esta introdução: a segunda seção apresenta o referencial teórico sobre controladoria, Business Intelligence e sua relação com a contabilidade gerencial, e dashboards como instrumento de controle em pequenas organizações;

a terceira descreve os procedimentos metodológicos adotados nesta releitura da ação; a quarta discute os resultados sob essa nova perspectiva; e a quinta traz as considerações finais.

A escolha de revisitar especificamente esta ação, entre as demais ações originais voltadas à inteligência artificial e às ferramentas digitais, justifica-se pela riqueza técnica do dashboard apresentado, que, ao contrário de outras ações relatadas voltadas primariamente à demonstração de ferramentas de terceiros, envolveu a concepção original de um modelo de painel gerencial por parte da própria equipe extensionista, o que oferece material analítico especialmente adequado para a discussão sobre controladoria e Business Intelligence proposta neste capítulo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Controladoria: conceito, função e a missão de otimizar o resultado organizacional

Mosimann e Fisch (1999), em obra de referência sobre o papel da controladoria na administração de empresas, definem a controladoria como o órgão administrativo responsável por conduzir o processo de gestão organizacional, apoiando-se em um sistema de informações que integre dados de diferentes áreas da empresa, de modo a garantir a otimização do resultado econômico global da organização. Os autores destacam que a controladoria não deve ser confundida com um departamento meramente contábil-financeiro, ainda que sua origem histórica esteja fortemente associada a essa área, mas compreendida como função transversal de apoio à gestão, que permeia todas as áreas funcionais de uma organização.

Dentro dessa concepção ampla de controladoria, o processo de controle gerencial — uma das etapas centrais do processo de gestão, ao lado do planejamento e da execução — depende fundamentalmente da disponibilidade de informações tempestivas e confiáveis sobre o desempenho de diferentes áreas organizacionais, o que confere relevância crescente a ferramentas tecnológicas capazes de sistematizar essa coleta e apresentação de informações, tema que será aprofundado na próxima subseção deste capítulo em sua relação com o Business Intelligence.

Mosimann e Fisch (1999) identificam, ainda, dois grandes modelos de atuação da controladoria nas organizações: um modelo mais restrito, em que a função se limita ao acompanhamento contábil-financeiro tradicional, e um modelo mais amplo, em que o controller atua como verdadeiro parceiro estratégico da alta administração, participando ativamente do processo de planejamento e de tomada de decisão em todas as áreas da organização. Os autores defendem que esse segundo modelo, embora mais exigente em termos de competências técnicas e interpessoais do profissional de controladoria, tende a agregar valor significativamente maior

à organização, na medida em que amplia o escopo de atuação da função para além do registro histórico de resultados já ocorridos, incorporando também uma dimensão prospectiva e de apoio direto à formulação de estratégias organizacionais futuras.

2.2 Business Intelligence e sua relação com a contabilidade gerencial

Silva et al. (2025) definem Business Intelligence como o conjunto de tecnologias e processos que permitem transformar dados brutos, frequentemente dispersos em diferentes sistemas organizacionais, em informações estruturadas e visualmente acessíveis, capazes de subsidiar decisões gerenciais mais ágeis e fundamentadas. Os autores argumentam que a incorporação de ferramentas de BI à contabilidade gerencial representa evolução natural dessa disciplina, que historicamente já se ocupava de produzir informações voltadas à tomada de decisão interna, mas que, antes da popularização dessas tecnologias, dependia de processos manuais e frequentemente morosos de consolidação de dados provenientes de diferentes fontes.

Boalento et al. (2025) complementam essa discussão ao constatar, em pesquisa realizada junto a gestores e controllers, que a percepção sobre os benefícios do Business Intelligence para a contabilidade gerencial é amplamente positiva, ainda que a efetiva implementação dessas ferramentas permaneça mais concentrada em organizações de médio e grande porte, com recursos financeiros e técnicos suficientes para sua adoção. Essa constatação reforça a relevância de iniciativas de extensão universitária, como a relatada na publicação original da ação, voltadas a demonstrar o potencial de ferramentas similares — ainda que em versões simplificadas — a organizações de menor porte, como escolas de educação infantil, tradicionalmente alheias a esse tipo de tecnologia gerencial.

Os mesmos autores identificam, ainda, que a resistência à adoção de ferramentas de Business Intelligence em organizações de menor porte frequentemente decorre menos de limitações estritamente financeiras do que de barreiras culturais e de gestão da mudança, na medida em que gestores acostumados a processos decisórios baseados em experiência acumulada e intuição administrativa podem apresentar certa relutância inicial em migrar para processos decisórios mais orientados por dados. Essa constatação sugere que ações de extensão universitária que introduzem ferramentas de BI a pequenas organizações cumprem papel que vai além da mera transferência tecnológica, contribuindo também para uma transformação cultural gradual na forma como essas organizações compreendem e utilizam informações para a tomada de decisão gerencial.

2.3 Dashboards como instrumento de controle gerencial em pequenas organizações

O dashboard, compreendido como painel visual que consolida indicadores relevantes de uma organização em uma única tela de fácil compreensão, constitui uma das principais interfaces por meio das quais o Business Intelligence se materializa na prática cotidiana de gestores. Silva et al. (2025) destacam que a efetividade de um dashboard, do ponto de vista da controladoria, depende não apenas de sua qualidade técnica e visual, mas, sobretudo, da adequação dos indicadores nele apresentados aos objetivos estratégicos e às necessidades informacionais específicas de cada organização, o que exige, na fase de concepção de qualquer dashboard, diálogo próximo entre o desenvolvedor da ferramenta e os gestores que dela farão uso. Essa exigência de diálogo constante, e não de mera entrega técnica pontual, reforça a proximidade conceitual entre a boa prática de concepção de dashboards e o próprio espírito colaborativo que caracteriza, de maneira geral, as ações de extensão universitária relatadas ao longo desta obra.

No contexto de pequenas organizações sem departamento de controladoria formalmente estruturado, como escolas de educação infantil, a introdução de dashboards por meio de ações de extensão universitária cumpre função que se aproxima daquela tradicionalmente exercida por um controller organizacional: sistematizar informações dispersas — sobre frequência, desempenho pedagógico e uso de materiais didáticos, no caso da ação relatada na publicação original da ação — em painel único capaz de subsidiar decisões gerenciais mais informadas por parte da direção escolar, mesmo na ausência de um profissional de controladoria dedicado a essa função.

Silva et al. (2025) alertam, contudo, que a mera disponibilização de um dashboard tecnicamente bem construído não garante, por si só, sua efetiva incorporação à rotina decisória de uma organização, sobretudo quando os gestores responsáveis não possuem familiaridade prévia com a interpretação de indicadores gerenciais visuais. Os autores recomendam que a introdução de ferramentas de BI em organizações de menor maturidade gerencial seja acompanhada de processo de capacitação dos usuários finais, de modo que estes desenvolvam não apenas acesso técnico à ferramenta, mas também repertório interpretativo suficiente para transformar a informação visualizada em decisões gerenciais efetivas — recomendação que dialoga diretamente com o desafio, já identificado no relato original constante do publicação original da ação, de que a própria demonstração do dashboard à direção escolar constituiu, em si, uma primeira etapa desse processo de capacitação.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo tem natureza de ensaio teórico-aplicado, que revisita, sob novo referencial teórico, a ação de extensão universitária já relatada em publicação anterior, sem repetir seu conteúdo descritivo, mas propondo leitura complementar sob a ótica da controladoria e do Business Intelligence. Mantêm-se como objeto de análise a mesma ação — a apresentação de um modelo de dashboard a uma escola de educação infantil — e a mesma instituição atendida, alterando-se exclusivamente o arcabouço teórico aplicado à sua interpretação.

A metodologia consistiu em levantamento bibliográfico sobre controladoria, Business Intelligence e sua aplicação por meio de dashboards em organizações de diferentes portes. Em seguida, a concepção de controladoria proposta por Mosimann e Fisch (1999) — como função de apoio à gestão voltada à otimização do resultado organizacional — foi utilizada como categoria analítica para reinterpretar o dashboard apresentado na ação original, avaliando de que maneira seus diferentes módulos (acompanhamento de presença e desempenho, identificação de dificuldades de aprendizagem, e controle de materiais didáticos) cumprem, cada um a seu modo, função de controle gerencial equivalente à exercida por um departamento de controladoria em organizações de maior porte.

Complementarmente, buscou-se identificar, na literatura sobre Business Intelligence discutida por Silva et al. (2025) e Boalento et al. (2025), elementos que permitissem qualificar tecnicamente o modelo de dashboard apresentado na ação original, avaliando sua aderência às boas práticas de concepção de painéis gerenciais discutidas por essa literatura, ainda que a ferramenta apresentada não tenha sido originalmente concebida com base explícita nesses referenciais teóricos específicos.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A reinterpretação do dashboard apresentado à escola de educação infantil sob a ótica da controladoria evidencia que a ferramenta, embora relatada na publicação original da ação sob a perspectiva mais ampla da inovação em gestão escolar, cumpre função equivalente à de um sistema de informações de controladoria em miniatura, ao integrar, em uma única interface, indicadores provenientes de diferentes dimensões da gestão escolar — pedagógica, administrativa e de recursos materiais — que, na ausência da ferramenta, permaneceriam dispersos e de difícil comparação conjunta pela direção da escola, conforme já discutido, de outra perspectiva, no relato original.

Do ponto de vista do Business Intelligence, o módulo de acompanhamento de presença, desempenho e identificação de dificuldades de aprendizagem, já descrito na publicação original

da ação, alinha-se diretamente ao conceito de BI discutido por Silva et al. (2025), ao transformar dados brutos sobre frequência e desempenho individual de cada criança em informação consolidada e visualmente acessível, capaz de subsidiar decisões pedagógicas mais ágeis por parte da direção e do corpo docente da escola, sem a necessidade de análise manual de registros dispersos em diferentes documentos e planilhas.

O módulo de controle de materiais didáticos, por sua vez, exemplifica de maneira particularmente clara a função de controladoria discutida por Mosimann e Fisch (1999), ao permitir o acompanhamento sistemático do uso e da disponibilidade de recursos escolares, informação essencial para o planejamento orçamentário e para a otimização do resultado econômico da instituição, ainda que se trate, no caso de uma escola, de resultado medido não apenas em termos financeiros, mas também em termos de qualidade pedagógica e eficiência no uso de recursos pedagógicos disponíveis.

A reação do diretor da escola, relatada na publicação original da ação — de reconhecimento do potencial da ferramenta, mas de postergação de sua implementação devido a outras prioridades institucionais em andamento —, pode ser reinterpretada, sob a ótica da literatura sobre BI discutida por Boalento et al. (2025), como manifestação do descompasso frequentemente observado entre a percepção positiva de gestores sobre os benefícios dessas ferramentas e sua efetiva implementação prática, descompasso esse que os autores associam a limitações de recursos técnicos, financeiros e de tempo institucional disponível para a adoção de novas tecnologias gerenciais, especialmente em organizações de menor porte sem departamento de tecnologia da informação dedicado.

Do ponto de vista da formação de estudantes de Administração e Ciências Contábeis, a articulação entre a apresentação prática de um dashboard escolar e os conceitos teóricos de controladoria e Business Intelligence discutidos neste capítulo evidencia oportunidade pedagógica relevante: ao vivenciar, na prática, os desafios de implementação de ferramentas de controle gerencial em uma organização real, os estudantes extensionistas exercitaram competências que a literatura de controladoria reconhece como centrais para o exercício profissional futuro dessa função, incluindo a necessidade de comunicar o valor de ferramentas técnicas a gestores nem sempre familiarizados com a linguagem e os conceitos da área.

Um aspecto adicional que merece destaque nesta reinterpretação diz respeito à escalabilidade da solução apresentada: diferentemente de sistemas de Business Intelligence corporativos de grande porte, que demandam investimentos substanciais em infraestrutura de tecnologia da informação e equipes especializadas, o modelo de dashboard relatado na publicação original da ação foi concebido especificamente para as condições de recursos

limitados típicas de uma pequena escola de educação infantil, o que ilustra, na prática, a possibilidade de adaptar princípios de Business Intelligence corporativo a contextos organizacionais de menor complexidade e orçamento, sem que isso implique renúncia aos benefícios centrais dessas ferramentas em termos de consolidação e visualização de informações gerenciais.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A releitura proposta neste capítulo demonstrou que o dashboard apresentado à escola de educação infantil, relatado na publicação original da ação, pode ser analisado, de maneira complementar, sob a ótica da controladoria e do Business Intelligence, evidenciando que seus diferentes módulos cumprem função equivalente à de um sistema de informações de controladoria adaptado à realidade e às necessidades específicas de uma pequena instituição de ensino.

Do ponto de vista teórico, o capítulo reforça a compreensão de que a controladoria, discutida por Mosimann e Fisch (1999) como função de apoio à gestão voltada à otimização do resultado organizacional, encontra no Business Intelligence, discutido por Silva et al. (2025) e Boalento et al. (2025), instrumento tecnológico contemporâneo capaz de viabilizar, mesmo em organizações de pequeno porte sem departamentos formais de controladoria, práticas de controle gerencial antes restritas a organizações de maior porte e complexidade.

Conclui-se que a articulação entre dashboards escolares, controladoria e Business Intelligence representa caminho relevante para qualificar a formação de estudantes de Administração e Ciências Contábeis, ao evidenciar que ferramentas tecnológicas desenvolvidas com propósito aparentemente pontual — como um painel de gestão escolar — podem ser compreendidas, sob referencial teórico adequado, como expressão concreta de conceitos centrais dessas áreas de formação, aplicáveis a organizações de qualquer porte ou setor.

Como agenda futura, recomenda-se que futuras ações de extensão universitária voltadas ao desenvolvimento de dashboards para pequenas organizações incorporem, de maneira explícita, os princípios de controladoria discutidos por Mosimann e Fisch (1999) já na fase de concepção da ferramenta, de modo a assegurar que os indicadores selecionados reflitam, de maneira sistemática, os objetivos estratégicos e as necessidades informacionais específicas de cada organização atendida, aumentando as chances de efetiva implementação e uso continuado dessas ferramentas.

Encerra-se este capítulo reforçando que a experiência do dashboard escolar, ao unir concepção técnica original por parte dos próprios estudantes extensionistas à fundamentação

teórica da controladoria e do Business Intelligence aqui revisitada, representa um dos exemplos mais completos, entre os relatados nesta obra, de como a extensão universitária em Administração e Ciências Contábeis pode gerar, simultaneamente, valor prático para a comunidade atendida e aprendizado técnico consolidado para os próprios estudantes envolvidos em sua concepção e execução.

Sugere-se, ainda, que a Faculdade Brasileira do Recôncavo avalie a possibilidade de desenvolver, a partir da experiência já acumulada com o dashboard escolar relatado nesta obra, uma versão simplificada e replicável da ferramenta, que possa ser adaptada com relativa agilidade a outras pequenas organizações da região — escolas, comércios ou associações comunitárias — interessadas em incorporar práticas básicas de controladoria e Business Intelligence à sua gestão, ampliando, assim, o alcance social de um investimento intelectual já realizado pelos estudantes envolvidos na concepção original da ferramenta, e consolidando, também neste último capítulo da obra, o compromisso da instituição com a extensão universitária como via de mão dupla entre conhecimento acadêmico e transformação social concreta.

Palavras-chave: Controladoria. Business Intelligence. Dashboards. Controle gerencial. Gestão escolar.

REFERÊNCIAS

BOALENTO, Geovana Pimentel et al. A Influência do Business Intelligence para a Contabilidade Gerencial na percepção de Gestores e Controllers. Revista Controladoria e Gestão (RCG), Universidade Federal de Sergipe, v. 6, n. 1, 2025.

MOSIMANN, Clara Pellegrinello; FISCH, Silvio. Controladoria: seu papel na administração de empresas. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SILVA, Mateus Eduardo Ferreira da; PEREIRA, Bartolomeu Miranda; ALVES, Adenes Teixeira; PAULA, Bruno Matsui de. O papel do Business Intelligence e a contabilidade gerencial. Caderno Pedagógico, [S. l.], v. 22, n. 9, jul. 2025.

EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENOS NEGÓCIOS: A IA COMO VANTAGEM COMPETITIVA PARA MICROEMPREENDEDORES

Emanoel Sousa dos Santos; Ester Menezes Vidal Costa; Fernanda Souza de Oliveira; Gabriel Santos dos Santos; Milena de Oliveira Souza da Silva; Cíbele Silva dos Santos da Fonseca; João Tiago Pedreira Dos Santos; Jucinara Reis Nunes dos Anjos; Lenon Sampaio Bispo; Mário Gonzaga Jorge Júnior; Ubiraci Natividade Boa Morte; Edson Souza Silva

1 INTRODUÇÃO

O empreendedorismo de pequena escala, formalizado no Brasil majoritariamente por meio da figura do Microempreendedor Individual (MEI), constitui parcela expressiva do tecido econômico brasileiro, ainda que enfrente desafios estruturais relevantes de competitividade diante de concorrentes de maior porte e de acesso mais amplo a recursos tecnológicos e gerenciais. Ansiliero e Costanzi (2024), em revisão da literatura sobre o MEI, destacam que essa categoria de empreendedorismo, instituída para formalizar trabalhadores informais e reduzir sua vulnerabilidade previdenciária, tem se consolidado como porta de entrada relevante para o empreendedorismo formal no país, ainda que subsistam debates acadêmicos sobre a real capacidade desses pequenos negócios de crescer e se profissionalizar ao longo do tempo.

Nesse contexto de desafios competitivos enfrentados por pequenos empreendedores, a incorporação de ferramentas de inteligência artificial tem se apresentado como possibilidade concreta de fortalecimento competitivo, mesmo para negócios com recursos financeiros limitados. Farias et al. (2025), em estudo sobre o uso de tecnologias de inteligência artificial em micro e pequenas empresas brasileiras, constatam que a adoção dessas ferramentas, embora ainda incipiente, já contribui significativamente para a profissionalização da gestão e da comunicação desses negócios, com investimentos financeiros comparativamente baixos frente ao potencial de retorno observado. Dado institucional reforça esse diagnóstico: pesquisa do Sebrae aponta que a inteligência artificial já é considerada prioridade digital por 74% dos empreendedores brasileiros em fase de abertura de novos negócios, o que evidencia a rapidez com que essa tecnologia passou a integrar o horizonte estratégico de pequenos empreendedores no país.

Este capítulo revisita a ação de extensão universitária já relatada em publicação anterior — o projeto de profissionalização da comunicação digital do comércio Açaí Novo Sabor, localizado no bairro Inocoop, em Cruz das Almas, por meio de ferramentas de inteligência artificial generativa —, propondo, contudo, uma leitura complementar sob o referencial teórico do empreendedorismo, da gestão de pequenos negócios e do conceito de vantagem competitiva de Michael Porter. Busca-se demonstrar que a profissionalização da imagem digital de um pequeno comércio, discutida em sua dimensão de marketing na publicação original da ação,

constitui também, sob a ótica da estratégia empresarial, mecanismo concreto de construção de vantagem competitiva para microempreendedores.

O texto está organizado em cinco seções, incluindo esta introdução: a segunda seção apresenta o referencial teórico sobre empreendedorismo e o MEI no Brasil, a teoria da vantagem competitiva de Porter e a inteligência artificial como fonte de vantagem competitiva para pequenos negócios; a terceira descreve os procedimentos metodológicos adotados nesta releitura da ação; a quarta discute os resultados sob essa nova perspectiva; e a quinta traz as considerações finais.

A escolha de revisitar especificamente esta ação, entre as quatro relatadas na Parte II do publicação original da ação, justifica-se pela clareza com que a experiência do Açaí Novo Sabor ilustra um dos temas centrais dos estudos de empreendedorismo contemporâneo: a busca, por parte de pequenos negócios, de mecanismos viáveis de diferenciação competitiva diante de restrições orçamentárias severas, tema que a teoria clássica da estratégia empresarial, historicamente concebida com foco em grandes corporações, apenas recentemente tem incorporado de maneira mais sistemática ao debate sobre empreendedorismo de pequena escala.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Empreendedorismo e o microempreendedor individual (MEI) no Brasil

O empreendedorismo, compreendido como processo de identificação, avaliação e exploração de oportunidades de negócio, assume no Brasil configuração particular por meio da figura jurídica do Microempreendedor Individual, categoria criada para formalizar pequenos negócios de baixo faturamento, oferecendo-lhes acesso simplificado a benefícios previdenciários e a obrigações tributárias reduzidas. Ansiliero e Costanzi (2024) discutem, em revisão da literatura acadêmica sobre o tema, que embora o MEI tenha alcançado sucesso expressivo em termos de formalização de trabalhadores anteriormente informais, permanecem em debate questões sobre a efetiva capacidade desses pequenos negócios de evoluir para categorias empresariais de maior porte e complexidade ao longo do tempo, fenômeno que os autores associam, entre outros fatores, a limitações de acesso a capital, tecnologia e capacitação gerencial.

É justamente nesse contexto de limitações estruturais que iniciativas de extensão universitária voltadas à transferência de tecnologia e conhecimento gerencial para pequenos empreendedores, como a relatada na publicação original da ação, ganham relevância particular, ao oferecer a esses negócios acesso a recursos — no caso, ferramentas de inteligência artificial

generativa — que, de outra forma, poderiam permanecer inacessíveis por falta de conhecimento técnico ou de capital para contratação de serviços especializados de marketing e comunicação digital.

Ansiliero e Costanzi (2024) observam, ainda, que parte significativa dos debates acadêmicos sobre o MEI concentra-se em sua sustentabilidade fiscal e previdenciária de longo prazo, questionando se a baixa contribuição tributária característica dessa categoria empresarial é compatível com os benefícios previdenciários a que seus titulares fazem jus. Embora esse debate ultrapasse o escopo deste capítulo, ele evidencia a relevância mais ampla do MEI como política pública, o que reforça, por extensão, a importância de ações complementares — como iniciativas de extensão universitária voltadas ao fortalecimento gerencial e tecnológico desses pequenos negócios — capazes de contribuir para que o MEI cumpra, de maneira mais efetiva, seu papel de instrumento de desenvolvimento econômico local e de geração sustentável de renda para seus titulares.

2.2 Vantagem competitiva de Porter e sua aplicação a pequenos negócios

Porter (1989), em obra seminal sobre estratégia empresarial, define vantagem competitiva como a capacidade de uma organização de gerar valor superior para seus clientes de forma sustentável ao longo do tempo, seja por meio de liderança em custos, seja por meio de diferenciação de seus produtos ou serviços perante a concorrência. O autor argumenta que a vantagem competitiva não decorre de fatores isolados, mas da forma como a organização estrutura o conjunto de atividades que compõem sua cadeia de valor, buscando executar essas atividades de maneira mais eficiente ou mais diferenciada do que seus concorrentes diretos.

Embora concebida originalmente para grandes corporações, a teoria da vantagem competitiva de Porter (1989) aplica-se, com as devidas adaptações de escala, também a pequenos negócios, para os quais a diferenciação — e não necessariamente a liderança em custos, estratégia que demanda economias de escala tipicamente inacessíveis a microempreendedores — costuma constituir a via mais viável de construção de vantagem competitiva sustentável. No caso de pequenos comércios de alimentação, como o Açaí Novo Sabor, essa diferenciação pode se manifestar não apenas pela qualidade do produto oferecido, mas também pela qualidade e originalidade de sua comunicação digital, elemento cada vez mais determinante da percepção de valor por parte dos consumidores contemporâneos, sobretudo entre o público mais jovem, que costuma decidir onde consumir a partir de referências obtidas primeiramente em redes sociais, e não apenas por indicação presencial ou proximidade geográfica.

2.3 Inteligência artificial como fonte de vantagem competitiva para MPEs

Alves e Freitas (2026), ao discutirem as contribuições da inteligência artificial para o empreendedorismo contemporâneo, argumentam que essas ferramentas representam oportunidade histórica de democratização de recursos estratégicos antes acessíveis apenas a organizações de maior porte, ao permitir que pequenos empreendedores produzam conteúdo de comunicação, analisem dados de mercado e automatizem processos com qualidade técnica comparável à de departamentos especializados de grandes empresas, a custos incomparavelmente inferiores, transformação que os autores descrevem como uma das mudanças mais significativas já observadas na história recente do empreendedorismo de pequena escala no Brasil. Farias et al. (2025) reforçam essa constatação ao demonstrar, empiricamente, que micro e pequenas empresas brasileiras que adotam ferramentas de inteligência artificial em seus processos de gestão e comunicação relatam ganhos perceptíveis de profissionalização, mesmo diante de investimentos financeiros modestos.

Sob a ótica da teoria de Porter (1989), a adoção de ferramentas de IA generativa por pequenos negócios pode ser compreendida como mecanismo de construção de vantagem competitiva por diferenciação, na medida em que permite a esses negócios produzir comunicação visual e textual de qualidade equiparável à de concorrentes de maior porte, sem incorrer nos custos tradicionalmente associados à contratação de profissionais especializados em design gráfico, produção audiovisual e redação publicitária. Essa democratização tecnológica altera, ainda que parcialmente, a dinâmica competitiva tradicionalmente desfavorável aos pequenos negócios em mercados locais, ao reduzir a assimetria de recursos de comunicação entre grandes e pequenos concorrentes.

Cabe ressaltar, contudo, que a mera adoção de ferramentas de inteligência artificial não garante, por si só, vantagem competitiva sustentável nos termos propostos por Porter (1989), uma vez que, à medida que essas ferramentas se popularizam entre concorrentes de um mesmo mercado local, o diferencial competitivo que seu uso pioneiro proporciona tende a se diluir ao longo do tempo. Alves e Freitas (2026) reconhecem esse risco de "nivelamento tecnológico" ao alertar que a sustentabilidade da vantagem competitiva obtida por meio de IA dependerá, cada vez mais, não apenas do acesso à tecnologia em si, mas da capacidade de cada empreendedor de utilizá-la de maneira criativa e alinhada à identidade específica de seu negócio, e não como mera reprodução genérica de conteúdo padronizado gerado automaticamente.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo tem natureza de ensaio teórico-aplicado, que revisita, sob novo referencial teórico, a ação de extensão universitária já relatada em publicação anterior, sem repetir seu conteúdo descritivo, mas propondo leitura complementar sob a ótica do empreendedorismo, da gestão de pequenos negócios e da teoria da vantagem competitiva de Porter. Mantêm-se como objeto de análise a mesma ação — o projeto de profissionalização da comunicação digital do comércio Açaí Novo Sabor — e o mesmo estabelecimento atendido, alterando-se exclusivamente o arcabouço teórico aplicado à sua interpretação.

A metodologia consistiu em levantamento bibliográfico sobre empreendedorismo, o MEI no contexto brasileiro, a teoria da vantagem competitiva de Porter e a literatura recente sobre inteligência artificial aplicada a micro e pequenas empresas. Em seguida, os conceitos de liderança em custos e diferenciação, propostos por Porter (1989), foram utilizados como categorias analíticas para reinterpretar a estratégia de profissionalização digital demonstrada ao Açaí Novo Sabor, avaliando de que maneira a ação extensionista contribuiu para o fortalecimento da vantagem competitiva por diferenciação desse pequeno negócio em seu mercado local.

Complementarmente, buscou-se relacionar a experiência relatada aos dados institucionais do Sebrae sobre a crescente priorização da inteligência artificial por empreendedores brasileiros, de modo a situar a ação em um contexto mais amplo de transformação digital do empreendedorismo de pequena escala no país, e não apenas como iniciativa pontual e isolada de extensão universitária.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A reinterpretação da ação sob a ótica da teoria da vantagem competitiva de Porter (1989) evidencia que o Açaí Novo Sabor, antes da intervenção extensionista, não possuía estratégia clara de diferenciação em sua comunicação digital, dependendo, segundo o relato original, majoritariamente da qualidade de seu produto e de sua localização física para atrair clientes, sem explorar o potencial adicional de diferenciação disponível por meio de comunicação digital atrativa em redes sociais. Essa constatação é coerente com o diagnóstico de Ansiliero e Costanzi (2024) sobre as limitações gerenciais frequentemente enfrentadas por microempreendedores individuais brasileiros, que tendem a concentrar seus recursos escassos na operação central do negócio, relegando a segundo plano dimensões estratégicas complementares, como o marketing digital.

A introdução de ferramentas de inteligência artificial generativa — ChatGPT, Gemini e Pippit AI, já discutidas em sua dimensão técnica na publicação original da ação — permitiu ao Açaí Novo Sabor produzir conteúdo de comunicação com qualidade visual e textual substancialmente superior à produzida anteriormente pelo próprio proprietário do estabelecimento, sem a necessidade de investimento financeiro em serviços profissionais de marketing. Sob a ótica de Porter (1989), essa mudança representa fortalecimento concreto da estratégia de diferenciação do pequeno negócio, ao ampliar sua capacidade de comunicar, a potenciais consumidores, atributos de qualidade e atratividade que, embora já presentes no produto oferecido, não eram anteriormente comunicados de maneira eficaz.

Do ponto de vista da democratização tecnológica discutida por Alves e Freitas (2026), a experiência relatada ilustra, em escala micro e concreta, o fenômeno mais amplo identificado por Farias et al. (2025) em sua pesquisa sobre o uso de IA em micro e pequenas empresas brasileiras: o Açaí Novo Sabor, negócio de pequeníssimo porte localizado em bairro periférico de uma cidade do interior baiano, passou a dispor de recursos de comunicação digital tecnicamente comparáveis aos de concorrentes de maior porte e capital, alteração que, embora não elimine outras assimetrias competitivas relevantes entre pequenos e grandes negócios, reduz especificamente a assimetria historicamente mais acentuada na dimensão de comunicação e marketing digital.

O interesse demonstrado pelo proprietário do estabelecimento em continuar aplicando as técnicas apresentadas, já relatado na publicação original da ação, sugere, sob a ótica do empreendedorismo discutida por Ansiliero e Costanzi (2024), superação parcial de uma das limitações estruturais mais frequentemente associadas a microempreendedores individuais brasileiros: a dificuldade de incorporar, de maneira sustentada, práticas gerenciais e tecnológicas aprendidas em intervenções pontuais de capacitação ao cotidiano permanente do negócio. A produção de tutoriais explicativos pela equipe extensionista, elemento metodológico já destacado no relato original, cumpre papel central nessa superação, ao oferecer ao proprietário material de referência que ultrapassa a demonstração pontual e favorece a continuidade autônoma da prática após o encerramento da ação.

Vale destacar, ainda, que a ressalva de Alves e Freitas (2026) sobre o risco de nivelamento tecnológico entre concorrentes que adotam as mesmas ferramentas de IA generativa sugere um caminho de aprimoramento relevante para futuras edições de ações semelhantes: para que a vantagem competitiva construída pelo Açaí Novo Sabor se mostre duradoura, será necessário que o estabelecimento avance, ao longo do tempo, de um uso ainda relativamente genérico das ferramentas demonstradas para uma aplicação mais criativa e

alinhada à identidade visual e à história específica do próprio negócio, movimento que a equipe extensionista já buscou incentivar ao produzir, durante a ação, exemplos de imagens, vídeos e legendas customizados à realidade concreta do estabelecimento, e não meramente genéricos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A releitura proposta neste capítulo demonstrou que a profissionalização da comunicação digital do Açaí Novo Sabor, relatada na publicação original da ação, pode ser analisada, de maneira complementar, sob a ótica do empreendedorismo, da gestão de pequenos negócios e da teoria da vantagem competitiva de Porter (1989), evidenciando que a incorporação de ferramentas de inteligência artificial generativa contribuiu para o fortalecimento da estratégia de diferenciação desse pequeno negócio em seu mercado local.

Do ponto de vista teórico, o capítulo reforça a compreensão de que a inteligência artificial, discutida por Alves e Freitas (2026) e por Farias et al. (2025), representa oportunidade histórica de democratização de recursos estratégicos de comunicação e gestão para microempreendedores individuais brasileiros, categoria empresarial cujas limitações estruturais são amplamente discutidas por Ansiliero e Costanzi (2024), mas cujo potencial de fortalecimento competitivo por meio de tecnologias acessíveis permanece, ainda, insuficientemente explorado por políticas públicas e ações de extensão universitária no país.

Conclui-se que a articulação entre empreendedorismo, teoria da vantagem competitiva e inteligência artificial representa caminho relevante para qualificar a formação de estudantes de Administração, ao evidenciar que conceitos clássicos de estratégia empresarial, formulados originalmente para grandes corporações, permanecem plenamente aplicáveis — e cada vez mais relevantes — para a compreensão dos desafios e das oportunidades enfrentados por microempreendedores individuais no contexto brasileiro contemporâneo. Esse exercício de reinterpretação, repetido ao longo de toda esta obra para as dez ações originalmente relatadas, reforça o valor pedagógico de se revisitar experiências reais sob múltiplas lentes teóricas complementares.

Como agenda futura, recomenda-se que ações de extensão universitária semelhantes sejam estendidas a outros pequenos comércios da região, sempre articulando explicitamente a demonstração de ferramentas tecnológicas à discussão sobre estratégia competitiva e diferenciação de mercado, de modo que os microempreendedores atendidos compreendam essas ferramentas não apenas como recursos técnicos pontuais, mas como componentes de uma estratégia mais ampla de fortalecimento competitivo sustentável de seus pequenos negócios.

Recomenda-se, ainda, que a Faculdade Brasileira do Recôncavo considere a possibilidade de acompanhar, ao longo de um período mais extenso, a trajetória de microempreendedores atendidos por ações como a relatada neste capítulo, avaliando se a vantagem competitiva inicialmente obtida por meio da diferenciação em comunicação digital se sustenta ao longo do tempo, ou se, conforme alertam Alves e Freitas (2026), tende a se diluir à medida que concorrentes locais também passam a adotar ferramentas de inteligência artificial semelhantes — investigação que permitiria qualificar, com evidências empíricas de médio prazo, o debate teórico sobre a sustentabilidade da vantagem competitiva construída por meio de tecnologias cada vez mais acessíveis a todos os participantes de um mesmo mercado local.

Palavras-chave: Empreendedorismo. MEI. Vantagem competitiva. Inteligência artificial. Pequenos negócios.

REFERÊNCIAS

ALVES, Francisco; FREITAS, André Washington Morais de. Empreendedorismo e Inteligência Artificial. Mostra Científica da Unigrande, [S. l.], 2026.

ANSILIERO, Graziela; COSTANZI, Rogério Nagamine. Microempreendedor Individual (MEI): evolução da legislação, revisão da literatura e temas para o debate. Rio de Janeiro: Ipea, 2024. (Texto para Discussão, n. 3001).

FARIAS, Vinicius Palmeira; TERRA, Guilherme Fabiano; GATTO, Vitor Cavichioli; ROSA, Antonio Carlos Meira. MPEs & IA: um estudo sobre o uso da tecnologia de inteligência artificial em micro e pequenas empresas. Revista Foco, [S. l.], v. 18, n. 7, e9180, 2025.

PORTER, Michael E. Vantagem Competitiva: Criando e Sustentando um Desempenho Superior. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). Inteligência Artificial é prioridade para 74% dos empreendedores nascentes. Agência Sebrae de Notícias, [S. l.], 2026. Disponível em: https://agenciasebrae.com.br. Acesso em: 28 set. 2026.

GESTÃO DE PESSOAS E DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS: A FORMAÇÃO DE JOVENS TALENTOS PARA O MERCADO DE TRABALHO

Débora Crislaine Conceição Dos Santos; Ednaldo Santos do Nascimento de Santana; Geisa Machado Rodrigues; Hemily Azevedo do Carmo; Laíne Maria de Carvalho Soares de Santana; Mainara da Silva Araújo; Uislânia Graciele de Almeida Borges; Vilmária Nascimento Souza Conceição; Cíbele Silva dos Santos da Fonseca; João Tiago Pedreira Dos Santos; Jucinara Reis Nunes dos Anjos; Lenon Sampaio Bispo; Mário Gonzaga Jorge Júnior; Ubiraci Natividade Boa Morte; Edson Souza Silva

1 INTRODUÇÃO

A gestão por competências consolidou-se, nas últimas décadas, como um dos principais modelos de gestão de pessoas adotados por organizações brasileiras, propondo substituir modelos tradicionais de administração de recursos humanos, centrados em cargos e funções rigidamente definidos, por uma lógica que articula as competências individuais dos colaboradores às competências organizacionais necessárias à execução da estratégia da empresa (DUTRA, 2002). Fleury e Fleury (2001), em artigo hoje considerado referência obrigatória sobre o tema no Brasil, definem competência como a capacidade de mobilizar, integrar e transferir conhecimentos, habilidades e atitudes, agregando valor econômico à organização e valor social ao indivíduo — definição que articula, em uma única formulação, a dimensão técnica e a dimensão pessoal do desenvolvimento profissional.

Essa perspectiva sobre o desenvolvimento de competências ganha relevância particular quando aplicada à formação de jovens em fase de transição para o mercado de trabalho, momento em que a articulação entre conhecimentos técnicos, habilidades práticas e atitudes comportamentais adequadas ao ambiente profissional ainda está em processo de construção. Galdino et al. (2019), em estudo de caso sobre competências profissionais discentes no âmbito do Programa Jovem Aprendiz, demonstram que jovens participantes desse tipo de programa desenvolvem, ao longo de sua experiência profissional inicial, competências que vão muito além do conhecimento técnico específico de sua função, incorporando também competências comportamentais como comunicação, trabalho em equipe e responsabilidade, frequentemente mais valorizadas por empregadores do que o próprio conhecimento técnico isolado.

Este capítulo revisita a ação de extensão universitária já relatada em publicação anterior — o projeto de preparação de estudantes do 3º ano do Ensino Médio para o mercado de trabalho, por meio da construção de currículos e da simulação de entrevistas de emprego, realizado no Colégio Doutor Eliel da Silva Martins, em Sapeaçu —, propondo, contudo, uma leitura complementar sob o referencial teórico da gestão por competências e do desenvolvimento de jovens talentos. Busca-se demonstrar que a ação, ao articular conhecimentos técnicos sobre elaboração de currículos a habilidades comportamentais trabalhadas nas simulações de

entrevista, constitui aplicação prática concreta do conceito de competência discutido por Fleury e Fleury (2001), fechando esta obra com uma reflexão sobre a formação de pessoas como fio condutor que perpassa, de maneira transversal, todos os capítulos aqui reunidos.

O texto está organizado em cinco seções, incluindo esta introdução: a segunda seção apresenta o referencial teórico sobre gestão por competências, o conceito de competência e programas de desenvolvimento de jovens talentos; a terceira descreve os procedimentos metodológicos adotados nesta releitura da ação; a quarta discute os resultados sob essa nova perspectiva; e a quinta traz as considerações finais desta obra.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Gestão de pessoas por competências: fundamentos teóricos

Dutra (2002), em obra de referência sobre modelos, processos, tendências e perspectivas da gestão de pessoas, argumenta que a gestão por competências emergiu como resposta às limitações dos modelos tradicionais de administração de recursos humanos, excessivamente centrados na descrição estática de cargos, em um contexto empresarial que demanda, cada vez mais, flexibilidade e capacidade de adaptação contínua por parte dos profissionais. O autor destaca que esse modelo desloca o foco da gestão de pessoas do cargo ocupado para o desenvolvimento contínuo das capacidades do indivíduo, compreendido como agente capaz de agregar valor à organização ao longo de toda sua trajetória profissional, e não apenas no desempenho pontual de funções pré-estabelecidas.

Essa mudança de paradigma na gestão de pessoas tem implicações diretas para a forma como organizações avaliam candidatos em processos seletivos: em vez de buscar exclusivamente o preenchimento técnico de requisitos formais de um cargo, recrutadores orientados pela lógica da gestão por competências buscam identificar, em cada candidato, o potencial de desenvolvimento contínuo e a capacidade de mobilizar diferentes tipos de competências diante de desafios profissionais variados e nem sempre previsíveis — abordagem que altera significativamente a forma como jovens candidatos, ainda sem experiência profissional consolidada, devem se preparar para participar desses processos.

Dutra (2002) argumenta, ainda, que a gestão por competências pressupõe um processo de desenvolvimento profissional contínuo e não linear, no qual o indivíduo assume papel cada vez mais ativo na construção de sua própria trajetória de carreira, em contraposição a modelos anteriores em que essa trajetória era planejada, quase exclusivamente, pela própria organização empregadora. Essa perspectiva reforça a relevância de que jovens em fase de ingresso no

mercado de trabalho desenvolvam, desde cedo, não apenas competências técnicas específicas, mas também uma postura proativa de autodesenvolvimento contínuo, característica cada vez mais valorizada por organizações que adotam a lógica da gestão por competências em seus processos de recrutamento, seleção e desenvolvimento de carreira.

2.2 O conceito de competência: saber, saber-fazer e saber-ser

Fleury e Fleury (2001) sistematizam o conceito de competência a partir de três dimensões interdependentes, frequentemente resumidas na literatura de gestão de pessoas pela tríade saber, saber-fazer e saber-ser: o saber corresponde ao conhecimento técnico e teórico adquirido por meio de formação educacional formal; o saber-fazer refere-se à capacidade de aplicar esse conhecimento na prática, em situações concretas de trabalho; e o saber-ser diz respeito às atitudes, valores e comportamentos que o profissional mobiliza em suas interações profissionais cotidianas. Os autores argumentam que a competência plena somente se manifesta quando essas três dimensões se articulam de maneira integrada, e não isoladamente.

Essa tríade conceitual oferece chave de leitura particularmente relevante para compreender a preparação de jovens para o mercado de trabalho: enquanto a educação formal tradicionalmente oferecida pela escola concentra-se, majoritariamente, na dimensão do saber, competências relacionadas ao saber-fazer — como a elaboração prática de um currículo — e ao saber-ser — como a postura e a comunicação adequadas durante uma entrevista de emprego — frequentemente permanecem à margem do currículo escolar regular, o que justifica, sob essa ótica teórica, a relevância de ações complementares de extensão universitária voltadas especificamente ao desenvolvimento dessas duas dimensões da competência entre estudantes concluintes do Ensino Médio.

2.3 Programas de desenvolvimento de jovens talentos e a Lei da Aprendizagem

No Brasil, o desenvolvimento formal de jovens talentos para o mercado de trabalho encontra amparo legal na Lei nº 10.097, de 19 de dezembro de 2000, conhecida como Lei da Aprendizagem, que instituiu a obrigatoriedade de contratação de aprendizes entre 14 e 24 anos por empresas de médio e grande porte, articulando formação técnico-profissional metódica a experiência prática supervisionada em ambiente real de trabalho (BRASIL, 2000). Galdino et al. (2019), ao investigarem as competências profissionais desenvolvidas por jovens participantes do Programa Jovem Aprendiz, constatam que essa política pública contribui significativamente para a formação de competências comportamentais valorizadas pelo mercado de trabalho, complementando, na prática, lacunas frequentemente deixadas pela educação formal tradicional.

Embora a ação relatada na publicação original da ação não se vincule formalmente ao Programa Jovem Aprendiz ou à Lei da Aprendizagem, a lógica pedagógica que a fundamenta — unir teoria, prática e simulação de situações profissionais reais — dialoga diretamente com os princípios dessa política pública, sugerindo que iniciativas de extensão universitária como a relatada podem cumprir, para estudantes ainda não inseridos formalmente em programas de aprendizagem, função complementar semelhante de desenvolvimento antecipado de competências profissionais relevantes para sua futura inserção no mercado de trabalho.

Cabe destacar que muitos dos estudantes participantes da ação relatada, por se encontrarem ainda no 3º ano do Ensino Médio, sequer haviam atingido a idade mínima de 14 anos exigida pela Lei da Aprendizagem para ingresso formal no Programa Jovem Aprendiz, ou encontravam-se no limite superior da faixa etária elegível, de modo que a ação extensionista cumpriu, para parte desse público, função antecipatória relevante, introduzindo competências profissionais básicas mesmo antes de uma eventual primeira experiência formal de aprendizagem profissional amparada por essa legislação específica.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo tem natureza de ensaio teórico-aplicado, que revisita, sob novo referencial teórico, a ação de extensão universitária já relatada em publicação anterior, sem repetir seu conteúdo descritivo, mas propondo leitura complementar sob a ótica da gestão por competências e do desenvolvimento de jovens talentos. Mantêm-se como objeto de análise a mesma ação — o projeto de preparação de estudantes do 3º ano do Ensino Médio para o mercado de trabalho — e o mesmo público, alterando-se exclusivamente o arcabouço teórico aplicado à sua interpretação.

A metodologia consistiu em levantamento bibliográfico sobre gestão por competências, o conceito de competência proposto por Fleury e Fleury (2001) e a literatura sobre programas de desenvolvimento de jovens talentos no Brasil. Em seguida, a tríade conceitual saber, saber-fazer e saber-ser foi utilizada como categoria analítica para reinterpretar as diferentes atividades que compuseram a ação original — oficinas teóricas, construção de currículo individual e simulações de entrevistas de emprego —, avaliando de que maneira cada uma dessas atividades contribuiu para o desenvolvimento de uma ou mais dimensões da competência discutidas pela literatura de gestão de pessoas.

Complementarmente, buscou-se relacionar a experiência relatada à Lei da Aprendizagem e à literatura sobre o Programa Jovem Aprendiz, de modo a situar a ação extensionista dentro de um debate mais amplo sobre políticas e iniciativas voltadas ao

desenvolvimento de competências profissionais entre jovens brasileiros em fase de transição para o mercado de trabalho.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A reinterpretação da ação sob a ótica da tríade saber, saber-fazer e saber-ser evidencia articulação metodológica coerente entre as diferentes atividades que compuseram o projeto original. As oficinas teóricas sobre estrutura e formatação de currículos, já relatadas na publicação original da ação, corresponderam predominantemente à dimensão do saber, ao transmitir aos estudantes conhecimento técnico sobre convenções formais de elaboração desse tipo de documento, frequentemente ausente do currículo regular do Ensino Médio, conforme já discutido anteriormente nesta obra.

A construção de currículo individual, por sua vez, correspondeu à dimensão do saber-fazer discutida por Fleury e Fleury (2001), ao exigir que os estudantes aplicassem, na prática e com apoio direto da equipe extensionista, os conhecimentos teóricos recém-adquiridos à elaboração de seu próprio material de candidatura, processo que, segundo o relato original, foi ainda enriquecido pelo uso de ferramentas de inteligência artificial para geração de modelos personalizados e feedback automatizado, unindo, nessa etapa específica, competência técnica tradicional a competência digital emergente.

As simulações de entrevistas de emprego, identificadas no relato original como o momento de maior impacto formativo da ação, correspondem de maneira mais evidente à dimensão do saber-ser, ao proporcionar aos estudantes experiência vivencial de comunicação, postura e autocontrole emocional em situação que simula, de maneira relativamente fiel, um contexto profissional real de avaliação por terceiros. Essa constatação reforça o argumento de Galdino et al. (2019) sobre a importância de experiências práticas supervisionadas — e não apenas de conteúdo teórico — para o desenvolvimento de competências comportamentais entre jovens em fase de transição para o mercado de trabalho, mesmo quando essas experiências ocorrem fora do âmbito formal de programas como o Jovem Aprendiz.

Do ponto de vista da gestão por competências discutida por Dutra (2002), a experiência relatada evidencia, ainda, papel formativo duplo relevante: por um lado, prepara os estudantes do Ensino Médio para melhor se apresentarem perante futuros empregadores orientados por essa lógica de gestão; por outro, oferece aos próprios estudantes de Administração da Faculdade Brasileira do Recôncavo, responsáveis pela condução da ação, oportunidade de exercitar, na prática, competências de facilitação e mediação de processos formativos que serão diretamente

relevantes para sua futura atuação profissional em áreas de gestão de pessoas, treinamento e desenvolvimento organizacional.

A observação de ganho de confiança e de melhoria em habilidades de comunicação por parte dos estudantes participantes, já relatada na publicação original da ação, pode ser compreendida, sob a ótica teórica aqui revisitada, como evidência concreta de desenvolvimento da dimensão saber-ser da competência, ainda que decorrente de intervenção pontual e de curta duração, o que reforça a compreensão de que mesmo experiências formativas breves podem produzir ganhos perceptíveis nessa dimensão comportamental da competência profissional, desde que estruturadas com metodologia ativa e vivencial adequada, como discutido também no capítulo sobre o ciclo PDCA anteriormente apresentado nesta obra.

Merece destaque, ainda, o fato de que a própria condução da ação por estudantes de Administração ainda em formação — e não por profissionais de recursos humanos já experientes — pode ter contribuído para reduzir a distância percebida entre os facilitadores da atividade e os estudantes do Ensino Médio participantes, favorecendo identificação e maior abertura ao diálogo durante as simulações de entrevista. Esse aspecto, embora não discutido explicitamente na literatura de gestão por competências revisitada neste capítulo, sugere hipótese interessante para investigação futura: a de que ações de extensão universitária conduzidas por pares relativamente próximos em idade e trajetória de vida ao público atendido podem apresentar vantagens pedagógicas específicas em relação a intervenções conduzidas por profissionais experientes, mas mais distantes geracionalmente do público jovem atendido.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A releitura proposta neste capítulo demonstrou que o projeto de preparação de jovens para o mercado de trabalho, relatado na publicação original da ação, pode ser analisado, de maneira complementar, sob a ótica da gestão por competências e da tríade saber, saber-fazer e saber-ser discutida por Fleury e Fleury (2001), evidenciando articulação coerente entre suas diferentes atividades e as três dimensões fundamentais da competência profissional discutidas pela literatura de gestão de pessoas.

Do ponto de vista teórico, o capítulo reforça a compreensão de que a preparação de jovens para o mercado de trabalho, discutida por Dutra (2002) e por Galdino et al. (2019) no contexto do Programa Jovem Aprendiz e amparada legalmente pela Lei da Aprendizagem (BRASIL, 2000), constitui campo de aplicação privilegiado dos conceitos centrais da gestão por competências, ao articular, em uma mesma proposta pedagógica, conhecimento técnico,

aplicação prática e desenvolvimento comportamental — as três dimensões que, segundo a literatura revisitada, compõem a competência profissional plena.

Conclui-se, encerrando os dez capítulos que compõem esta obra, que a articulação entre gestão por competências e a formação de jovens talentos representa síntese apropriada para o fechamento desta obra: assim como cada uma das dez ações de extensão universitária aqui revisitadas — sob referenciais teóricos de contabilidade de custos, governança corporativa, teoria dos stakeholders, gestão de projetos, contabilidade ambiental, educação fiscal, contabilidade gerencial, controladoria, empreendedorismo e, por fim, gestão de pessoas — demonstrou, cada qual a seu modo, a riqueza analítica de se revisitar experiências extensionistas reais sob múltiplos referenciais teóricos complementares, também a formação de um jovem para o mercado de trabalho depende da articulação entre múltiplas dimensões complementares de competência, nenhuma delas suficiente isoladamente.

Como agenda futura, recomenda-se que a Faculdade Brasileira do Recôncavo continue investindo em ações de extensão universitária que unam, de maneira deliberada e explícita, as três dimensões da competência discutidas neste capítulo, e que esta obra — reunindo dez capítulos derivados de dez ações extensionistas reais, analisados sob referenciais teóricos próprios da Administração e das Ciências Contábeis — sirva de inspiração e de material de apoio para que novos estudantes, em novas comunidades do Recôncavo Baiano, deem continuidade a essa prática extensionista que, como demonstrado ao longo de toda esta coletânea, transforma tanto quem a recebe quanto quem a realiza.

Ao final desta obra, fica evidente que a extensão universitária, quando devidamente documentada e revisitada sob diferentes referenciais teóricos, transcende sua função imediata de intervenção pontual em uma comunidade específica, transformando-se também em material pedagógico rico para a própria formação continuada dos estudantes e docentes envolvidos em sua produção. As dez ações originais, ao serem relidas nesta obra sob as lentes da contabilidade de custos, da governança corporativa, da teoria dos stakeholders, da gestão de projetos, da contabilidade ambiental, da educação fiscal, da contabilidade gerencial, da controladoria, do empreendedorismo e, por fim, da gestão de pessoas, revelaram camadas de significado que nenhuma leitura isolada seria capaz de esgotar sozinha — demonstração, em si, de que o conhecimento em Administração e Ciências Contábeis floresce, sobretudo, no encontro constante entre teoria e prática que a extensão universitária, por definição, proporciona.

Encerra-se, assim, não apenas este capítulo, mas toda a obra: que os relatos e as releituras aqui reunidos sirvam de testemunho de que a extensão universitária, quando exercida com rigor metodológico, sensibilidade humana e disposição para o diálogo constante entre teoria e prática,

permanece um dos instrumentos mais poderosos de que a universidade brasileira dispõe para cumprir, de maneira efetiva, sua tríplice função de ensino, pesquisa e extensão em benefício das comunidades que a cercam, hoje e nas gerações de estudantes que ainda hão de vir — pois, como se buscou demonstrar em cada um dos dez capítulos desta coletânea, ensinar, pesquisar e servir à comunidade são, afinal, três faces indissociáveis de um mesmo e único compromisso com a transformação da realidade que nos cerca — compromisso que esta obra, em seus dez capítulos, buscou honrar do início ao fim, capítulo após capítulo, referência após referência, ação após ação — sempre com os olhos voltados para o Recôncavo Baiano e para as pessoas que ali vivem, aprendem e trabalham.

Palavras-chave: Gestão por competências. Gestão de pessoas. Jovem aprendiz. Desenvolvimento profissional. Mercado de trabalho.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Lei nº 10.097, de 19 de dezembro de 2000. Altera dispositivos da Consolidação das Leis do Trabalho – CLT, aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, e dá outras providências (Lei da Aprendizagem). Brasília, DF: Presidência da República, 2000.

DUTRA, Joel Souza. Gestão de Pessoas: Modelos, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2002.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. Construindo o conceito de competência. Revista de Administração Contemporânea (RAC), Curitiba, v. 5, n. esp., p. 183-196, 2001.

GALDINO, Laryssa Damiany de Almeida; VALVERDE, Jéssica Monteiro; ABRANTES, Luciene Alencar Firmo; CORREIA, Suzanne Érica Nóbrega. Competências profissionais discentes: um estudo de caso no Programa Jovem Aprendiz. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO (SEMEAD), 22., 2019, São Paulo. Anais [...]. São Paulo: USP, 201

REALIZAÇÃO:

SEVEN
EDITORA

ACESSE NOSSO CATÁLOGO!

WWW.SEVENPUBLI.COM

CONECTANDO O **PESQUISADOR** E A **CIÊNCIA** EM UM SÓ CLIQUE.