

## **O Dilema de Rosário: Gestão Pública sob Pressão na Reforma Tributária.**

**Resumo:** O presente caso de ensino tem como objetivo permitir que os estudantes vivenciem, de forma prática, os desafios envolvidos na implementação de uma política pública em uma universidade federal. O material convida os leitores a assumirem o papel de uma coordenadora contábil responsável por um setor que passou a ter novas obrigações legais oriundas da reforma tributária e possui uma equipe reduzida. Para atender a essas demandas, será necessário promover adequações processuais, uma gestão estratégica da força de trabalho e a tomada de decisões. O caso contribui para o ensino e o debate sobre conceitos e situações relacionadas a mudanças organizacionais no contexto universitário, destacando sua interface com a adoção e implementação de novas políticas públicas.

**Palavras-Chave:** Reforma tributária; gestão pública; mudança organizacional; contabilidade pública

Lucas Ramos do Carmo  
Vitor da Silva Cardoso  
Cristina Sayuri Côrtes Ouchi Dusi

## 1. Introdução

As Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) operam em um ambiente dinâmico e complexo, constantemente desafiadas pela implementação de novas políticas públicas e mudanças legislativas. A área contábil, em especial, vive um período de transformação profunda, impulsionada por inovações tecnológicas e, mais recentemente, pela Reforma Tributária brasileira. Este cenário exige não apenas adaptação processual, mas, sobretudo, uma gestão estratégica da força de trabalho – que deve ser simultaneamente qualificada e em quantidade suficiente para atender às novas demandas legais e de controle.

Este caso de ensino coloca o estudante no centro de um dilema gerencial típico do serviço público: como atender demandas externas decorrentes da implementação de um instrumento normativo, possuindo uma força de trabalho reduzida em um contexto de restrições orçamentárias e resistência à mudança? Ao assumir o papel de uma coordenadora contábil sob pressão, os leitores serão convidados a analisar os antecedentes do problema, avaliar alternativas e propor soluções para garantir a compliance tributária da instituição sem desestabilizar suas operações.

## 2. Contexto do caso

A Coordenação Contábil, Tributária e de Custos (CCTC) é responsável, na universidade, pela conformidade contábil e patrimonial, pela análise de prestação de contas de suprimento de fundos, pela representação da universidade como operadora da condição de substituta tributária do ISSQN (imposto sobre prestação de serviços de qualquer natureza) em dois municípios e como substituta de tributação federal.

Foi criada em 2024, com o objetivo de, além de realizar essas atribuições, desenvolver um sistema de custos em conformidade com as normas do Conselho Federal de Contabilidade e com solicitação urgente do Tribunal de Contas da União. Para a criação do sistema de custos, foi instalada uma comissão em 2024, mas apenas 20% dos trabalhos foram concluídos.

A coordenação possui um quadro de sete contadores e um técnico contábil. Desses, um pediu exoneração para assumir outro cargo, uma contadora com expertise em tributação enfrenta um sério problema de saúde e está de licença e um contador tributário trabalha apenas três dias por semana devido à liberação parcial para fazer mestrado. Restam, portanto, cinco servidores em tempo integral, incluindo a coordenadora, para controlar as atividades contábeis de uma instituição com orçamento de 1,5 bilhão de reais.

O cenário já era crítico, mas se agravou com a publicação da Lei 214/2025, que instituiu a reforma tributária. A equipe recebeu a responsabilidade de lidar com essa demanda, que mudará drasticamente diversos processos administrativos, contábeis de compliance da universidade. A reforma impactará processos de retenção, alíquotas, valores de tributos, custos das contratações, prestação de serviços, obras e aquisição de materiais.

É cultura da universidade produzir seus próprios sistemas de tecnologia para fornecer dados à Receita Federal, como já ocorre com as demonstrações fiscais E-Social e EFD-REINF por meio dos sistemas “Beta” e “BetaX”. É possível que a mesma estratégia seja usada para atender à nova demanda.

Rosário, coordenadora do CCTC, está no olho do furacão. Seu funcionário, Renato, alertou: “Rosário, precisamos pensar na reforma tributária para ontem. Seus efeitos começam ano que vem (2026) e seguem até a implantação completa em 2033”. Rosário está aflita. Ela havia montado a coordenação com especialistas em cada uma das três áreas, mas os afastamentos são justamente na área tributária. A coordenação, que já enfrenta a demanda de criação do sistema de custos, vê que a mudança de paradigma tributário pode estar além da capacidade da equipe atual, ainda que ela acredite na colaboração e na eficiência de seus servidores.

Ela sabe que precisa ter uma conversa franca com seu superior, o pró-reitor financeiro, pois em outra oportunidade ele havia dito a Rosário que não existe grau de prioridade entre os três eixos da coordenação (contábil, custos e tributação) e que o sistema de custos precisa ficar pronto. Ele adota o modelo de administração pública gerencial, que foca nos resultados. Ela decide estudar alternativas para apresentar a ele, mostrando assim que está engajada na solução e não apenas apontando o problema. Para o cargo com vaga em aberto ela já buscou preenchê-la junto à pro-reitoria de gestão de pessoas e ao seu superior, porém teve como resposta a não previsão de realização de novos concursos públicos para preenchimento.

Desde que assumiu, o pró-reitor tem investido em treinamentos para os servidores desta coordenação e disse que a vê como um processo de criação de massa crítica e espera que o conhecimento técnico desse setor sirva não apenas para fins de controle e conformidade, mas de transmissão de conhecimento para os demais setores da universidade.

Rosário lembrou-se então de Júlio, experiente servidor de gestão de pessoas da instituição, agendou uma conversa e explicou toda a situação: a equipe fragilizada, as baixas por exoneração e os afastamentos. Pediu-lhe ajuda para elaborar um plano a ser apresentado ao pró-reitor. Júlio tem grande entusiasmo pelo Prodim, um programa de redimensionamento da força de trabalho na universidade que consiste em verificar a necessidade de trabalho de cada setor e redimensionar a mão de obra a fim de ajustar a quantidade e perfil técnico dos servidores. No entanto, esse programa vem enfrentando críticas de servidores e do sindicato, uma vez que os funcionários, já acostumados aos seus locais de trabalho, relutam em ser realocados.

Júlio fez uma análise e revelou a Rosário: “A universidade conta com 18 contadores. Desses, seis estão na coordenação, três em um campi distante e outros nove estão no campus sede. Alguns não querem sair de seu local de trabalho, nem todos têm perfil para essa demanda específica e as unidades resistem à saída desses servidores”.

Como alternativas ele disse “Rosário, desses 9 servidores, alguns estão alocados em outros setores da mesma pró-reitoria que você. Não seria o caso de criar equipe volante? Você conversa com o seu pró-reitor e então cria-se uma equipe temporária para atender a essa demanda. Depois, os servidores voltam para os seus setores”

Rosário pensou e decidiu fazer uma roda de conversa com seus subordinados. Expôs o problema, a proposta do gestor de RH, a falta de previsão de concurso para um período recente, a posição do pró-reitor que todos os eixos deveriam continuar sem grau diferente de prioridade e pediu ideias.

Sandra uma contadora experiente na instituição ficou bastante incomodada “que equipe volante o quê? Estou na universidade há 15 anos, sou contadora como os demais, não entendo como outros contadores conseguem escolher onde trabalham e se negam a sair. Afinal, não

fizeram o concurso para contador? De toda forma, acho que temos que criar nosso sistema interno, por ser nossa política de trabalho há anos”

Renato, por outro lado, disse “Rosário, tentar puxar esses contadores é uma questão política e social, temos na universidade o curso de Ciências Contábeis com professores especialistas em tributação, que segundo a diretora acadêmica daquela unidade, estão estudando a reforma tributária. Temos também uma faculdade de Direito com professores da área de direito tributário. Por que não criamos uma força tarefa, pedimos ajuda a eles? Podemos talvez até expandir e incluir os alunos”

Marcio, que é bem mais cético disse “Olha, Renato, você está floreando muito depois que entrou no mestrado. Professor fica só no campo das teorias. Por que não contratamos um software de mercado de uma empresa especializada? Afinal quem vai ficar com a bomba somos nós.”

Rosário anotou todas as ideias e agora está com a missão de decidir que caminho tomar para a conversa com seu chefe. A reforma tributária é inevitável, o serviço diário continua a chegar e alguma coisa tem que ser feita.

### **3. Dilema do caso**

Após a caracterização do contexto, são apresentadas informações mais específicas para suscitar uma reflexão no leitor sobre a decisão envolvida no caso.

#### *3.1. O Setor Contábil da Universidade.*

O setor contábil revela-se peça crucial para gestão, seja no cumprimento de obrigações exigidas por órgãos de controle, fornecimento de dados para tomada de decisão, controle patrimonial e de custos. Na universidade em questão não é diferente. Com o nascimento da obrigação de implantação do sistema de custos houve uma recente reorganização, em 2024, nascendo na estrutura da universidade uma Coordenação contábil, de tributação e custos (CCTC) formada por 8 servidores, com competências definidas em portaria da Pró-Reitoria Financeira, divididas em três grandes eixos de trabalho: contabilidade, tributação e custos.

À Coordenação de Contabilidade, Tributação e Custos (CCTC), de forma centralizada, compete assegurar a conformidade contábil e patrimonial, analisar a prestação de contas de suprimento de fundos. A área também representa a universidade em suas obrigações como substituta tributária do ISSQN em dois municípios em que possui campus e perante o fisco federal.

Por determinação da Reitoria, a Coordenação está implementando um sistema de custos em estrita obediência às normas do Conselho Federal de Contabilidade e do Tribunal de Contas da União. Uma comissão foi formada para este projeto, que tem 20% de seus trabalhos concluídos e é uma prioridade para o pró-reitor financeiro.

#### *3.2 – Realidade da mão de obra*

A CCTC foi constituída com 7 contadores e 1 técnico contábil. Desses, um pediu exoneração para posse em outro cargo, uma contadora com expertise em tributação enfrenta um sério problema de saúde e está de licença e um também com expertise em tributação trabalha

apenas 3 dias, pois está realizando um mestrado. Logo, restam 5 servidores em tempo integral contando com a coordenadora, para o controle das atividades contábeis de uma instituição com o orçamento de 1,5 bilhão de reais, com cerca de 20 mil alunos e mais de 3000 servidores.

Fato que chama atenção é que o quadro de cargos da universidade tem 19 cargos de contador, sendo 18 ocupados. Destes, 6 estão na CCTC, 3 estão em campus distante, sendo inviável sua requisição, e 9 estão no campo sede fora da CCTC.

O ambiente laboral, que já era difícil, tende a piorar com a publicação da Lei 214 de 2025 que institui a reforma tributária. A equipe, devido às suas atribuições, recebeu a responsabilidade por enfrentar essa demanda, que irá mudar drasticamente diversas atividades da universidade, impactando processos de retenção, alíquotas, valores de tributos, custo das contratações da universidade, prestação de serviços em geral, obras e aquisição de materiais. É cultura da universidade produzir seus próprios sistemas de tecnologia para fornecer dados requeridos pela Receita Federal, como já ocorre com E-Social e EFD-REINF através dos sistemas “BETA” e “BETA-X”.

### *3.3 – A nova legislação tributária*

A Lei Complementar nº 214, sancionada em 16 de janeiro de 2025, constitui um marco fundamental na consolidação da reforma tributária do consumo no Brasil. Ao estabelecer o Imposto sobre Bens e Serviços (IBS), a Contribuição Social sobre Bens e Serviços (CBS) e o Imposto Seletivo (IS), essa legislação substitui tributos históricos como o ICMS, ISS, PIS, COFINS e parte do IPI. O objetivo central dessa mudança é a simplificação do sistema tributário, tornando-o mais neutro, transparente e alinhado às melhores práticas internacionais alinhando o modelo brasileiro aos princípios recomendados pela OCDE - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (BRASIL, 2025).

A lei também introduz mecanismos inovadores de política fiscal com forte cunho social, como a devolução total da CBS e parte do IBS para consumidores de baixa renda em contas de energia, água, gás e telecomunicações, além de benefícios específicos, como redução de tributos para medicamentos não isentos (CÂMARA DOS DEPUTADOS, 2025). Esses dispositivos mostram que a Lei nº 214/2025 busca não apenas reformar a estrutura tributária, mas também promover justiça fiscal e inclusão social.

Adicionalmente, a regulamentação inclui o Imposto Seletivo, cujo propósito é desestimular o consumo de bens prejudiciais à saúde e ao meio ambiente, incidindo sobre produtos extraídos, fabricados ou importados. Essa iniciativa reforça uma dimensão regulatória moderna, ao mesmo tempo em que amplia o escopo da tributação para além da arrecadação, com foco em políticas de bem-estar e sustentabilidade.

Essa introdução da Lei Complementar nº 214/2025 ocorre em um cenário de transição gradativa: em 2026, inicia-se a fase de testes dos novos tributos, que serão implementados plenamente até 2033, quando se espera que ICMS e ISS sejam extintos.

Fica claro, a partir dos dados, a proporção da reforma, que transpasse camadas arrecadatórias, sociais e até ambientais. No meio desta quebra de paradigma, a CCTC tem a missão de interpretar essas mudanças, construir um sistema com apoio dos analistas de tecnologia da informação e salvaguardar a universidade, fornecedores, colaboradores, terceirizados e alunos de possíveis riscos fiscais pelo seu não cumprimento.

### *3.4 – O Programa de Dimensionamento de pessoal (DFT)*

A Universidade desenvolveu, em 2023, o programa de Dimensionamento da Força de Trabalho (DFT), que é uma ferramenta de planejamento da força de trabalho. Sua utilidade mais conhecida é a de estimar a quantidade ideal de pessoas para realizar entregas, com foco em resultado, considerando o contexto organizacional da entidade. O DFT busca o aprimoramento dos pedidos de concursos públicos, contratações temporárias e movimentação de pessoal, além de favorecer o diagnóstico organizacional e a melhoria de processos, bem como cooperar para a melhoria dos serviços prestados à sociedade.

O cronograma previsto para implantação do programa era de fevereiro de 2023 a junho de 2024. Porém o programa é alvo de extrema resistência dos funcionários que não querem ser realocados e sentem-se parte da estrutura das unidades onde trabalham, apoiados por seu sindicato.

## **4. Fechamento do caso**

Diante do exposto, Rosário se vê imersa em um complexo dilema gerencial, onde a pressão por resultados tangíveis e em prazo determinado colide com restrições severas de recursos humanos, resistência organizacional e a necessidade de manter as operações cotidianas funcionando. O caso não apresenta uma solução óbvia ou única, mas convida à reflexão sobre os trade-offs inerentes à gestão pública: como equilibrar a rigidez da estrutura e a vontade dos servidores com a flexibilidade e a eficiência demandadas por uma mudança de paradigma? A decisão final de Rosário precisará considerar não apenas a viabilidade técnica de cada alternativa, mas também seu alinhamento com os princípios constitucionais da administração pública, a estratégia organizacional da universidade e a complexa dinâmica de poder e cultura institucional. O encerramento do caso nesse ponto coloca o leitor no exato momento da decisão, desafiando-o a formular um plano de ação estratégico que seja ao mesmo tempo pragmaticamente viável e teoricamente fundamentado, preparando o terreno para o debate estruturado que se segue nas notas de ensino

## **5. Notas de ensino**

O caso “O Dilema de Rosário: Gestão Pública sob Pressão na Reforma Tributária” tem como objetivo permitir que os estudantes vivenciem e discutam questões relevantes sobre a organização de um processo de implantação das exigências de uma nova legislação, por meio do debate sobre identificação da problemática, tomada de decisão estratégica, trajetórias de carreira e o papel dos envolvidos. O caso permite que os estudantes vivenciem o papel da personagem Rosário, que avalia como assumir a implementação da nova legislação e as possibilidades para solução de tal dilema.

### *5.1- Área de conhecimento*

Ciências Sociais aplicadas: Administração, Administração Pública,, Políticas Públicas e Ciências Contábeis.

### *5.2 – Fontes de obtenção de dados*

Os nomes dos personagens são fictícios e a situação ocorrida em um setor da Universidade foi ambientada em uma Gerência Contábil. Os dados primários foram coletados por questionário com a coordenadora contábil, coordenador de RH e Pró-reitor Financeiro fornecido pelos autores, visto que um deles atua na área contábil de uma Universidade Federal e o outro é contador de formação pela mesma IFES.

### *5.3 – Objetivos pedagógicos do caso*

O caso “O Dilema de Rosário: Gestão Pública sob Pressão na Reforma Tributária” tem como objetivo permitir que os estudantes discutam questões relevantes sobre mudança organizacional na seara da contabilidade pública, em especial dentro das universidades, fazendo uma analogia às fases e características da implementação de uma política pública, por meio do debate sobre tomada de decisão, bem como a identificação dos fatores facilitadores e causadores das resistências às mudanças.

O caso permite que os estudantes vivenciem o papel de Rosário, que se encontra em uma situação urgente de necessidade de implantação de mudanças em seu setor de trabalho.

### *5.4 – Público-alvo*

O caso foi desenvolvido para ser utilizado com alunos de cursos de Graduação e pós-graduação em Administração, Administração Pública, Ciências Contábeis e Políticas Públicas, para discutir uma solução para a falta de servidores preparados para a implementação das mudanças legais no setor contábil, na etapa de implementação do ciclo de políticas públicas, inserindo, nesse contexto, as universidades.

### *5.5 – Estratégia de ensino com a indicação da literatura básica*

A estratégia de ensino adotada é o modelo padrão do método do caso, em que o professor organiza a experiência em momentos distintos: 1) Preparação Prévia: o estudante tem acesso ao caso, e, eventualmente, a outros materiais de leitura complementar, a depender da intenção do professor; O estudante prepara a solução do caso e a leva por escrito para o dia da sessão plenária; 2) Logo no início da aula, o professor divide a sala em pequenos grupos e apresenta as questões para discussão, visando aquecer o debate e colocar todos os alunos que irão participar da discussão na página, antes da sessão plenária; 3) Sessão Plenária: momento em que o professor irá conduzir o caso mediante a estrutura das notas de ensino.

Por se tratar de caso de ensino orientado ao contexto de políticas públicas, abaixo segue a literatura básica que pode ser indicada como leitura de apoio durante a etapa 1 de preparação prévia:

RODRIGUES, Denize; NARDUCCI, Viviane. **Mudança e cultura organizacional**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2021.

SECCHI, Leonardo; COELHO, Fernando de Souza; PIRES, Valdemir. **Políticas públicas: conceitos, casos práticos, questões de concursos**. 3. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2020.

#### *5.6- Relevância dos tópicos*

O caso “O Dilema de Rosário: Gestão Pública sob Pressão na Reforma Tributária” apresenta relevância por abordar o tema da implementação de uma nova legislação em vigor, a partir de uma perspectiva de uma IFES, o que, segundo ABMES (2025), é importante, pois impacta diretamente a estrutura operacional da Instituição. Também oferece uma plataforma para administração pública, como formas de treinamento para adequação a novas legislações e papel do gestor de recursos humanos no remanejamento de servidores entre unidades.

#### *5.7 – Questões para discussão*

1 - Considerando a relutância dos servidores contábeis de outros setores em serem realocados para a CCTC, como conciliar o princípio do interesse público – que exige eficiência e efetividade na gestão – com a estabilidade e a vontade dos servidores, que gera comodismo e resistência à mudança?

2- Considerando a proposta de Júlio de criar uma equipe volante, a opinião de Sandra em criar um sistema interno e uma política própria, a de Renato por criar uma força-tarefa com apoio de professores e a de Márcio em comprar um software de mercado, quais seriam os prós e contras de cada uma dessas alternativas?

3- Como a Rosário deve priorizar as atividades para enfrentar a reforma tributária sem negligenciar as demandas cotidianas?

4- Que outras alternativas estratégicas poderiam ser usadas por Rosário perante o pró-reitor? Justifique sua escolha com base no contexto organizacional, nos recursos disponíveis e no perfil de gestão do pró-reitor, que valoriza a "criação de massa crítica" e a transmissão de conhecimento.

## **6 – Análise do caso e dinâmica de discussão em plenária**

### *6.1 – Bloco 1: Prioridade no setor público*

Neste primeiro bloco o objetivo é levar os alunos a debaterem e proporem soluções para o impasse da realocação de contadores, compreendendo na prática os princípios da administração pública e os desafios da gestão de pessoas. Uma sugestão para o início da discussão do caso poderia ser através da questão: “ Como definimos prioridade no Setor Público? ”, os participantes poderão responder a esta pergunta com falas como “o que é importante para todos”, ou “o que é mais urgente” entre outras respostas.

A partir das falas dos alunos pode ser montado um quadro de prioridade no serviço público, é crucial deixar que as ideias apareçam sem julgamentos.

### Quadro 1: Prioridade no Serviço Público

O que é prioridade no setor público?
<ul style="list-style-type: none"><li>• Ex. O que é importante para todos;</li><li>• Ex. O que é mais urgente</li><li>• Ex. O que a lei determina</li></ul>

A partir do quadro, o professor pode ligar o que os alunos apontaram como prioridade para demonstrar que no caso de Rosário a reforma tributária é uma prioridade pública pois atende a critérios por eles apresentados. A partir de agora o professor aprofunda em conhecimento técnico com a turma ao apresentar/relembrar os princípios que norteiam a administração pública legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade, eficiência (LIMPE), interesse público e indisponibilidade do interesse público.

Para introduzir o tema, o professor pode utilizar o vídeo da série AGU Explica, intitulado 'Princípio da Supremacia do Interesse Público' (AGU, 2019), que apresenta o conteúdo de forma breve e didática. Com relação aos princípios do Direito Administrativo (LIMPE), sugere-se a leitura da explanação fornecida por Olivo (2015, p. 23-24), que oferece uma análise fundamentada e de fácil compreensão.

Após apresentação conceitual o professor lança a pergunta: A recusa dos servidores em ser realocados está respaldada nos princípios de Administração pública? E faz um breve discurso com a turma.

O professor pode usar o modelo de *brainstorming* para gerar muitas ideias criativas sobre como resolver o problema de realocação dos contadores e montar essas ideias em um quadro, conforme exemplificado no quadro 2. Agora deve propor aos alunos que analisem essas ideias com base no framework dos 3 Es da administração pública, eficiência, eficácia e ética com o objetivo de instigar os alunos a tomar decisões embasadas e não em senso comum.

**Eficiência:** Fazer mais com menos. Utilizar os recursos disponíveis (humanos, financeiros, materiais) da melhor forma possível, minimizando desperdícios e maximizando a produtividade.

**Eficácia:** Fazer a coisa certa. Alcançar os objetivos e metas definidos, gerando o resultado desejado e impactando positivamente o interesse público.

**Ética (Ethos Público):** Fazer do jeito certo. Agir com equidade, transparência e respeito à dignidade do servidor e aos princípios da administração, além de considerar o impacto humano das decisões.

O professor deve destacar que não haverá uma solução perfeita que atenda a todos os critérios, porém tomar decisões é uma realidade e devem ser balizadas por critérios técnicos e não de forma arbitrária e sem respaldo teórico.

Quadro 2: Possibilidades para realocar esses contadores

Possibilidades para realocar esses contadores				
Ideia	Eficiência	Eficácia	Ética	Veredito
Realocação de ofício sem margem para discussão	É uma solução rápida e direta, logo eficiente	Teremos os servidores, mas será que estarão comprometidos considerando essa mudança a contragosto e sem discussão?	Desrespeito a dignidade do servidor, trata o servidor como recurso e não como um profissional	Essa ideia é eficiente, mas pouco ética
Oferecer um adicional por função crítica	Em parte, pois pode atrair servidores, porém gera um custo adicional para entidade	Talvez, o servidor pode receber o adicional e trabalhar bem ou não entregar uma produção condizente, assim devem ser desenvolvidos mecanismos de avaliação de desempenho	Depende se o adicional é apenas para atrair servidores ou se vai ser distribuído para os demais membros que atuaram na reforma tributária	Essa ideia tem potencial de ser eficaz e ética, porém precisa de mecanismos de controle e pode elevar o custo da instituição

### 6.2 – Bloco 2: Trade-off

O professor inicia este bloco explicando aos alunos que a instituição ora estudada segue o modelo gerencial de administração pública, com foco em resultados mensuráveis na execução de tarefas, cidadão cliente e eficiência conforme Bresser-Pereira e Spink (2007).

O professor mostra neste caso podem ser identificados ao menos três camadas de cidadão-cliente: sociedade que demanda que a universidade recolha tributos de forma adequada para financiamentos dos serviços públicos; setores internos da universidade que desejam que o serviço seja feito sem afetar suas rotinas internas; reitor e pró-reitor que querem que o serviço seja entregue com a maior eficiência e tempo possível, evitando riscos políticos e fiscais.

A mensuração de resultados pode ser considerada com base na preparação para enfrentar a reforma que se inicia em 2026 dentro do prazo e eficiência está relacionada a fazer mais com menos e utilizar os recursos disponíveis (humanos, financeiros, materiais) da melhor forma possível, minimizando desperdícios e maximizando a produtividade

Após a introduzir o conceito acima e relembrar os alunos dos princípios constitucionais, o professor pode construir com a turma um quadro com prós, riscos associados e alinhamento a doutrina da administração pública gerencial a respeito das alternativas que Rosário recebeu

de seus subordinados e do gestor de RH. O quadro 3 apresenta um exemplo de como esse quadro poderia ser construído com a colaboração dos estudantes.

Ao construir a última coluna o aluno deve se perguntar: Esta alternativa é eficiente? Ela entrega resultados? Ela atende ao cidadão-cliente?

Quadro 3: Análise das Alternativas

Análise das Alternativas			
Alternativa	Prós	Riscos associados	Alinhamento ao modelo Gerencial
Criar uma equipe temporária para atender a demanda da Reforma Tributária e depois eles retornam ao local de trabalho	Conhecimento institucional prévio. Custo financeiro direto zero.	Risco de Ineficiência: Resistência e desmotivação geram atrasos e baixa qualidade.	Baixo. Contraria a eficiência (ao criar conflitos). Foca no recurso (pessoal) sem garantir o resultado.
Criar um software interno com informações da Reforma Tributária porque é política da instituição			
Criar uma força tarefa para estudar a reforma formada por professores de Ciências Contábeis, Direito, contadores e alunos			
Contratar um software de mercado de uma empresa já especializada			

### 6.3 – Bloco 3: Gestão do Tempo

O Caso de Rosário permite ao professor discutir com a turma o conceito de gestão do tempo considerando que o pró-reitor deseja que nenhum dos eixos seja deixado em segundo plano e que o trabalho deve ser entregue no prazo. “Gestão do tempo consiste em colocar as ações planejadas na perspectiva temporal, transformando-as em tarefas e compromissos

voltados para o alcance dos objetivos e resultados esperados” (SOLIZ ESTRADA; TIM FLORES; DESCOVI SCHIMITH, 2011, p. 317).

Propomos a aplicação da Matriz de Eisenhower (figura 1), uma ferramenta projetada para melhorar o foco, a orientação e, conseqüentemente, a produtividade. Ela serve para priorizar tarefas e guiar o processo de tomada de decisões, tanto em contextos pessoais quanto organizacionais. Neste método é importante fazer a distinção entre urgência (prazo) e importância (impacto), pois às vezes algo que é urgente pode não ser importante e algo importante pode não ser urgente, ajudando a identificar as tarefas que requerem atenção imediata, as que podem ser agendadas, delegadas e preteridas em razão de outras.

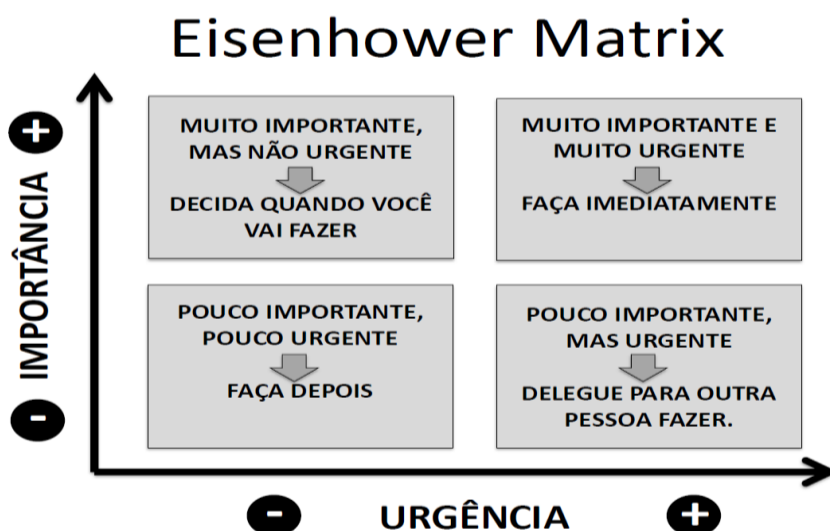


Figura 1: Eisenhower Matrix

Propomos para este método a apresentação de 8 atividades típicas da CCTC para que os alunos, novamente no papel de protagonistas, as aloquem na matriz:

- 1 – Criação e direção do grupo de trabalho da reforma tributária
- 2 – Continuidade dos trabalhos do grupo de custos
- 3 – Atendimento de e-mails pouco relevantes (da Diretoria de Cultura, por exemplo)
- 4 – Envio mensal de E-social, Reinf e demais demonstrações fiscais
- 5 – Apresentação trimestral de notas explicativas e demonstrações contábeis
- 6 – Compra do café da equipe
- 7 – Emissão diária de notas fiscais para universidade
- 8 – Treinamento dos servidores.

Essa atividade permitirá que Rosário possa focar no que realmente importa sem abandonar suas obrigações com os três eixos, dividir suas responsabilidades por meio da delegação, controlar o que será priorizado e o que será agendado com base em gestão do tempo

#### 6.4 – Bloco 4: Peça final ofício.

Propomos para esse bloco que o professor lance o seguinte desafio: “Após analisarmos os princípios constitucionais, o modelo gerencial e priorizarmos as tarefas, chegou a hora de vocês, no lugar da Rosário, tomarem uma decisão final. O Pró-Reitor não aceitará apenas uma lista de opções; ele cobrou um plano de ação estratégico. Sua tarefa, em grupos, é elaborar esse plano na forma de uma minuta de ofício a ser enviada a ele. O plano deve ser pragmaticamente viável, estrategicamente alinhado ao seu perfil gerencial e deve responder à pergunta central: Como a CCTC implementará a Reforma Tributária sem abandonar seus outros eixos de atuação e ainda fortalecer a 'massa crítica' da universidade?”

Dessa forma os alunos devem montar uma minuta de ofício direcionado ao Pró-Reitor no qual expõe sucintamente o problema, apresenta a solução escolhida e solicita formalmente os apoios listados. Para escrita do ofício, o professor pode solicitar que os estudantes busquem responder as seguintes perguntas:

- 1 – Qual solução principal vocês adotariam? Justifique com base nos princípios da administração pública e da nova gestão pública.
- 2 – Quais riscos identificados nesta solução e quais ações tomaram para mitigá-los?
- 3 – O que faria para resolver a situação da mão de obra?
- 4 – Que medidas o pró-reitor poderia tomar no sentido de apoiar sua solução?

O professor pode usar esse último bloco como atividade avaliativa para entrega ou apresentação pelos alunos em aula seguinte. Para facilitar, o professor pode disponibilizar um template de ofício para a turma.

## Referências

ABMES. **Os impactos da reforma tributária para as IES**. [Coluna ABMES], 2025. Disponível em: <https://abmes.org.br/colunas/detalhe/2038/os-impactos-da-reforma-tributaria-para-as-ies>. Acesso em: 08 set. 2025.

ADVOCACIA GERAL DA UNIÃO. **AGU explica. Princípio da Supremacia do Interesse Público**. Publicado no canal: Advocacia-Geral da Uniao AGU. 2019. (2m23s). Disponível em: [https://www.youtube.com/watch?v=uveXNyPI\\_J8](https://www.youtube.com/watch?v=uveXNyPI_J8). Acesso em: 07 set. 2025.

BRASIL. Lei Complementar nº 214, de 27 de dezembro de 2024. **Regulamenta o Imposto sobre Bens e Serviços (IBS) e o Imposto Seletivo, previstos na Emenda Constitucional nº 132, de 2023**. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 27 dez. 2024. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/lcp/lcp214.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp214.htm). Acesso em: 04 set. 2025.

BRASIL. Receita Federal do Brasil. **Entenda a Reforma do Consumo**. Disponível em: <https://www.gov.br/receitafederal/pt-br/aceso-a-informacao/acoes-e-programas/programas-e-atividades/reforma-consumo/entenda>. Acesso em: 04 set. 2025.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos; SPINK, Peter (Org.). **Reforma do Estado e administração pública gerencial**. 7. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.

CÂMARA DOS DEPUTADOS. **Regulamentação da reforma tributária é sancionada; conheça a nova lei**. Disponível em: <https://www.camara.leg.br/noticias/1127237-regulamentacao-da-reforma-tributaria-e-sancionada-conheca-a-nova-lei>. Acesso em: 04 set. 2025.

OLIVO, Luiz Carlos Cancellier de. **Direito administrativo**. 3. ed. rev. e atual. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC; Brasília: CAPES: UAB, 2015.

RODRIGUES, Denize; NARDUCCI, Viviane. **Mudança e cultura organizacional**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2021.

SECCHI, Leonardo; COELHO, Fernando de Souza; PIRES, Valdemir. **Políticas públicas: conceitos, casos práticos, questões de concursos**. 3. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2020.

SOLIZ ESTRADA, Rolando Juan; TIM FLORES, Gilberto; DESCOVI SCHIMITH, Cristiano. **Gestão do tempo como apoio ao planejamento estratégico pessoal**. Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, v. 4, n. 2, p. 315-332, maio/ago. 2011. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/reaufsm/article/view/3349/2090>. Acesso em: 04 set. 2025.