

Roger Goulart Mello
Patrícia Gonçalves de Freitas
(Organizadores)

APLICAÇÃO ESTRATÉGICA
& MULTIPLICIDADES DA

Gestão Contemporânea



2020

Roger Goulart Mello
Patrícia Gonçalves de Freitas
(Organizadores)

APLICAÇÃO ESTRATÉGICA
& MULTIPLICIDADES DA

Gestão Contemporânea



2020

2020 by Editora e-Publicar
Copyright © Editora e-Publicar
Copyright do Texto © 2020 Os autores
Copyright da Edição © 2020 Editora e-Publicar
Direitos para esta edição cedidos à Editora e-Publicar
pelos autores.

Editora Chefe
Patrícia Gonçalves de Freitas
Editor
Roger Goulart Mello
Diagramação
Roger Goulart Mello
Projeto gráfico e Edição de Arte
Patrícia Gonçalves de Freitas
Revisão
Os Autores

APLICAÇÃO ESTRATÉGICA E MULTIPLICIDADES DA GESTÃO CONTEMPORÂNEA, Vol. 1

Todo o conteúdo dos artigos, dados, informações e correções são de responsabilidade exclusiva dos autores. O download e compartilhamento da obra são permitidos desde que os créditos sejam devidamente atribuídos aos autores. É vedada a realização de alterações na obra, assim como sua utilização para fins comerciais.

A Editora e-Publicar não se responsabiliza por eventuais mudanças ocorridas nos endereços convencionais ou eletrônicos citados nesta obra.

Conselho Editorial

Dr^a Cristiana Barcelos da Silva – Universidade Estadual do Norte Fluminense Darcy Ribeiro

Dr^a Elis Regina Barbosa Angelo – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo

Dr. Rafael Leal da Silva – Universidade Federal do Rio Grande do Norte

Dr. Fábio Pereira Cerdera – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro

Dr^a Danyelle Andrade Mota – Universidade Tiradentes

Me. Doutorando Mateus Dias Antunes – Universidade de São Paulo

Me. Doutorando Diogo Luiz Lima Augusto – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro

Me. Doutorando Francisco Oricelio da Silva Brindeiro – Universidade Estadual do Ceará

M^a Doutoranda Bianca Gabriely Ferreira Silva – Universidade Federal de Pernambuco

M^a Doutoranda Andréa Cristina Marques de Araújo – Universidade Fernando Pessoa

Me. Doutorando Milson dos Santos Barbosa – Universidade Tiradentes

M^a Doutoranda Jucilene Oliveira de Sousa – Universidade Estadual de Campinas

M^a Doutoranda Luana Lima Guimarães – Universidade Federal do Ceará



2020

M^a Cristiane Elisa Ribas Batista – Universidade Federal de Santa Catarina
M^a Andrelize Schabo Ferreira de Assis – Universidade Federal de Rondônia
Me. Daniel Ordane da Costa Vale – Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais
Me. Glaucio Martins da Silva Bandeira – Universidade Federal Fluminense
Me. Jose Henrique de Lacerda Furtado – Instituto Federal do Rio de Janeiro
M^a Luma Mirely de Souza Brandão – Universidade Tiradentes
Dr^a. Rita Rodrigues de Souza - Universidade Estadual Paulista
Dr. Helio Fernando Lobo Nogueira da Gama - Universidade Estadual De Santa Cruz
Dr. Willian Douglas Guilherme - Universidade Federal do Tocantins
Dr^a. Naiola Paiva de Miranda - Universidade Federal do Ceará
Dr^a. Dayanne Tomaz Casimiro da Silva - UFPE - Universidade Federal de Pernambuco

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(eDOC BRASIL, Belo Horizonte/MG)**

A642 Aplicação estratégica e multiplicidades da gestão contemporânea
[recurso eletrônico] / Organizadores Roger Goulart Mello, Patrícia
Gonçalves de Freitas. – Rio de Janeiro, RJ: e-Publicar, 2020.

Formato: PDF

Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader

Modo de acesso: World Wide Web

Inclui bibliografia

ISBN 978-65-87207-88-9

1. Administração. 2. Planejamento estratégico. 3. Gestão
contemporânea. I. Mello, Roger Goulart, 1992-. II. Freitas, Patrícia
Gonçalves de, 1992-.

CDD 658.4

Elaborado por Maurício Amormino Júnior – CRB6/2422

Editora e-Publicar

Rio de Janeiro – RJ – Brasil
contato@editorapublicar.com.br
www.editorapublicar.com.br



2020

Apresentação

É com grande satisfação que a **Editora e-Publicar** vem apresentar a obra intitulada “**Aplicação estratégica e multiplicidades da Gestão Contemporânea**”. Neste livro, engajados pesquisadores e profissionais do segmento contribuíram com suas pesquisas e experiências profissionais com o objetivo de proporcionar uma coletânea de estudos que abordam a administração sob múltiplas perspectivas: Financeira, logística, estratégica, humana, dentre outras vertentes.

Desejamos a todos uma excelente leitura!

Patrícia Gonçalves de Freitas
Roger Goulart Mello
Equipe e-Publicar

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO.....05

CAPÍTULO 1 – AVALIAÇÃO & GESTÃO DE PROGRAMA DE SUSTENTABILIDADE ORGANIZACIONAL (PRODESO) NA ORGANIZAÇÃO ATLAS II.....13

Marcos Antonio Martins Lima

CAPÍTULO 2 – PROGRAMA RECURSOS HUMANOS ESTRATÉGICOS (PRORH): DIAGNÓSTICO DA GESTÃO DE PESSOAS NA CONTROLADORIA E OUVIDORIA GERAL DO ESTADO DO CEARÁ (CGE)42

Marcos Antonio Martins Lima

Paulo Roberto de Carvalho Nunes

Rita de Cássia Holanda Matos

Denize de Melo Silva

Natália Rocha de Sousa

CAPÍTULO 3 – MATO GROSSO PREVIDÊNCIA- MT PREV E O DESAFIO DO EQUILÍBRIO.....64

Magno Alves Ribeiro

CAPÍTULO 4 – A TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO NO GERENCIAMENTO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS EM UMA ORGANIZAÇÃO AGROINDUSTRIA.....82

Alessandra Carla Ceolin

Alexandre de Melo Abicht

Elidiane Suane Dias de Melo Amaro

Rafaela Rodrigues Lins

CAPÍTULO 5 – PROGRAMA TRATAMENTO FORA DE DOMICÍLIO (TFD): UMA ANÁLISE DOS SERVIÇOS PRESTADOS NO MUNICÍPIO DE PETROLINA-PE.....97

Valéria Cristina de Souza Santos

Rafaela Rodrigues Lins

Elidiane Suane Dias de Melo Amaro

Alessandra Carla Ceolin

CAPÍTULO 6 – SISTEMAS DE INFORMAÇÃO COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA NA GESTÃO DAS ORGANIZAÇÕES: PRESSUPOSTOS INICIAIS.....112

Andréa Cristina Marques de Araújo

Luis Borges Gouveia

CAPÍTULO 7 – ‘PENSO, LOGO PROTÓTIPO’: DESIGN THINKING COMO FERRAMENTA DE INOVAÇÃO EM UM PEQUENO NEGÓCIO.....121

Carlos magno

CAPÍTULO 8 – GESTÃO PARTICIPATIVA NA SAÚDE PÚBLICA: PROMOÇÃO DE EQUIDADE DO SUS.....139

Carlos Clovis Gomes Neto

CAPÍTULO 9 – O TURISMÓLOGO COMO GESTOR DE PESSOAS: AGENTE CAPACITADOR PARA A ATIVIDADE TURÍSTICA.....145

Christopher Smith Bignardi Neves
Wellyngton Fernando Leonel de Souza

CAPÍTULO 10 – OURO E TERRA ALIANÇAS: LIMITES E DETERMINANTES DO SEU CRESCIMENTO158

Daniëlle de Oliveira Bresciani Fortunato
Jorge Miguel Ribeiro da Silva

CAPÍTULO 11 – MERCADO DE LUXO: UMA ANÁLISE DO DIAMANTE SINTÉTICO Á LUZ DO COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR.....177

Celso Domingos dos Santos
Daniëlle de Oliveira Bresciani Fortunato

CAPÍTULO 12 – A TRAMONTINA: UM ESTUDO DE SUAS VANTAGENS COMPETITIVAS À LUZ DE SUA HISTÓRIA E DE SUA EVOLUÇÃO.....195

Daniëlle de Oliveira Bresciani Fortunato
Maria Gabriela Aguiar Mariani
Raphaela Oliveira Silvestre Bento

CAPÍTULO 13 – A INFLUÊNCIA DO AMBIENTE DE INCUBAÇÃO NO PROCESSO DE COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTO TÁCITO VIA INCUBADORA DE EMPRESAS.....213

Danilo Moreira Soares
Edson Arlindo Silva

CAPÍTULO 14 – A ADMINISTRAÇÃO 4.0 NA PÓS-VENDA COMO FERRAMENTA PARA FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES.....235

Diego Ventura Magalhães
Joana Claudia Aleixo de Amorim Seixas
Karla Costa Pereira de Sá
Luciana Tupinambá Dessy
Luiz Reis Ferreira Neto
Marilia Matos Monteiro Gonçalves Ferreira

CAPÍTULO 15 – GESTÃO DO CONHECIMENTO: TREINAR PARA DESENVOLVER.....250

Edjane Maria De Oliveira Borges

CAPÍTULO 16 – GESTÃO DA SAÚDE PÚBLICA EM MINAS GERAIS: CONEXÕES TEÓRICAS E EMPÍRICAS.....269

Edson Arlindo Silva

CAPÍTULO 17 – A GESTÃO COMO DESENVOLVIMENTO LOCAL NA AGRICULTURA FAMILIAR E NOS ASSENTAMENTOS RURAIS: UMA ANÁLISE PARA NOVA ANDRADINA/MS.....296

Fabiano Greter Moreira

CAPÍTULO 18 – PROCESSO JUDICIAL ELETRÔNICO (PJE): CUSTO PROCESSUAL E OPERACIONAL NA ÓTICA DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE RONDÔNIA311

Ahilla Diândrea Dafne Cidade Silva Konzen
Ione Grace do N. Cidade-Konzen
José Moreira da Silva Neto

CAPÍTULO 19 – IGUALDADE DE GÊNERO NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DE RIO VERDE GO.....333

Kennedy de Araújo Barbosa
Jean Marc Nacife
Osmaldo Borges de Castro Junior

CAPÍTULO 20 – DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL DAS UNIVERSIDADES DA AMÉRICA LATINA CONFORME OS RANKINGS UNIVERSITÁRIOS342

João Pedro Mardegan Ribeiro

CAPÍTULO 21 – GESTÃO DA CARREIRA PROFISSIONAL UTILIZANDO PROCESSOS AFINS AO GERENCIAMENTO DE PROJETOS.....362
DOI: 10.47402/ed.ep.c2020199421889

Joni A. Amorim

CAPÍTULO 22 – ANÁLISE FINANCEIRA DE EMPRESAS DE SEGMENTOS DISTINTOS EM ÉPOCA DE CRISE PROVOCADA PELA PANDEMIA: ESTUDO DE CASO MÚLTIPLO.....381

José de Figueiredo Belém
Daniel de Melo Moraes
Cicero Alexandro Brito Barbosa
Cícera Vanessa Lins Ferreira
Greicy Kelly Oliveira Batista

CAPÍTULO 23 – ASPECTOS GERAIS DE UM EMPREENDIMENTO ESTÉTICO FARMACÊUTICO.....399
DOI: 10.47402/ed.ep.c202035123889

Juliana de Souza Alencar Falcão

CAPÍTULO 24 – FORMAÇÃO DE PREÇOS EM SERVIÇOS ESTÉTICOS FARMACÊUTICOS.....413
DOI: 10.47402/ed.ep.c202035224889

Juliana de Souza Alencar Falcão

CAPÍTULO 25 – ANÁLISE DE CUSTOS COM COMUNICAÇÃO INTEGRADA DE MARKETING NAS CLÍNICAS DE FISIOTERAPIA E ESTÉTICA NO MUNICÍPIO DE PIRIPIRI-PI.....424

Laíse do Nascimento Silva
Geane Maria Oliveira Lima
Edvaldo Pio da Silva
Jane Gabriela Soares de Lemos
Pedro Eduardo Bitencourt Gomes
Marcos Antonio Cavalcante de Oliveira Júnior

CAPÍTULO 26 – GESTÃO DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DE ALIMENTAÇÃO ‘FORA DO LAR’: DIFICULDADES E POSSIBILIDADES.....442

Lara Gabrielly Freitas Duarte
Edson Arlindo Silva

CAPÍTULO 27 – GESTÃO DE ESTOQUE EM SUPERMERCADOS, PADARIAS E MERCEARIAS.....463

Monica Batista da Rocha Ramalhete
Miguel Carlos Ramos Dumer
Wando Belffi da Costa
Roberto Rodrigues de Souza Júnior
Leonardo Quintas Rocha

CAPÍTULO 28 – “A PROPAGANDA É A ALMA DO NEGÓCIO”, DO CONTÁBIL TAMBÉM... CONTRIBUIÇÕES DO MARKETING A ESCRITÓRIOS DE CONTABILIDADE.....478

Miguel Carlos Ramos Dumer
Filipe Bressanelli Azevedo
Tatiane Alves Ferreira
Roberto Rodrigues de Souza Júnior
Mark Miranda de Mendonça

CAPÍTULO 29 – MINORIAS SOCIAIS E EMPREENDEDORISMO: SISTEMATIZAÇÃO DO CONHECIMENTO PRODUZIDO SOBRE NEGROS E MULHERES EM REVISTAS CIENTÍFICAS DE EMPREENDEDORISMO NO BRASIL.....489

Natália Araújo de Oliveira

CAPÍTULO 30 – AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: UMA ANÁLISE DA APLICABILIDADE DA AVALIAÇÃO 360° NA EMPRESA MODELO DO IFPI CAMPUS COCAL.....509

Paulo Sérgio de Araujo Sousa
Ane Beatriz Araujo Pacheco
Ravena Oliveira de Sousa Rodrigues
Larissa Cardoso Fontenele
Laiane Sousa Machado
Maria Bianca Machado Pereira
Alexsandro da Silva Rocha
Luiz Gonzaga de Carvalho Júnior

CAPÍTULO 31 – PRINCIPAIS ESTRATÉGIAS DE MARKETING UTILIZADAS PELAS EMPRESAS DE COCAL-PI.....526

Paulo Sérgio de Araujo Sousa
Ane Beatriz Araujo Pacheco
Ravena Oliveira de Sousa Rodrigues
Larissa Cardoso Fontenele
Laiane Sousa Machado
Maria Bianca Machado Pereira
Alexsandro da Silva Rocha
Luiz Gonzaga de Carvalho Júnior

CAPÍTULO 32 – GOVERNANÇA DIGITAL ATRAVÉS DO USO DAS TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO NO SERVIÇO PÚBLICO: O CASO DA PREFEITURA DE MANAUS.....540

Ronison Oliveira da Silva
Júlia Angélica de Oliveira Ataíde Ferreira
Silvestre Sales de Souza
Daniel Nascimento-e-Silva

CAPÍTULO 33 – LIDERANÇA E COMUNICAÇÃO: ESTUDO DE CASO EM SOCIEDADE DE ADVOGADOS.....559

Siméia de Azevedo Santos

CAPÍTULO 34 – CONSUMO DE ENERGIA NO SETOR DE TRANSPORTES: UM ESTUDO DO CENÁRIO RODOVIÁRIO BRASILEIRO.....581

Diego Vieira dos Santos
Valesca Scarpati
Liliane Cristina Segura
Henrique Formigoni
Rodrigo Ribeiro de Oliveira
Fernando Nascimento Zatta
Wellington Gonçalves

CAPÍTULO 35 – A CONTRIBUIÇÃO DA LIDERANÇA COM A FELICIDADE DE SUA EQUIPE.....592

Luciane Pereira Viana
Daiani de Souza Arruda

CAPÍTULO 1

AValiação & GESTÃO DE PROGRAMA DE SUSTENTABILIDADE ORGANIZACIONAL (PRODESO) NA ORGANIZAÇÃO ATLAS II

Marcos Antonio Martins Lima, Pós-Doutor em Gestão, UFRN, Doutor em Educação e Avaliação, UFC, Mestre em Administração, IUECE, Economista pela UFC. Líder de desenvolvimento e Consultor no IAGEE – Instituto de Avaliação, Gestão & Educação e Professor Associado na UFC


RESUMO

O foco deste artigo é apresentar o conceito de sustentabilidade organizacional e um caso prático da aplicação deste conceito na Organização Atlas II para efeito didático e demonstrativo dos principais resultados alcançados pela Metodologia PRODESO – Programa de Sustentabilidade Organizacional. A evolução do conceito de sustentabilidade, desde os seus fundamentos históricos e conceituais a partir do termo desenvolvimento sustentável e chega a proposição de um conceito operacional com a tríade da sustentabilidade nas organizações capitalistas, na ordem de três estruturas essenciais de sustentabilidade: colaboradores, clientes e econômico-financeiro. Com a pandemia da Covid-19 em pleno Século XXI, as organizações sociais, empresariais, políticas, jurídicas, militares, religiosas, públicas dentre outras, dominam os ambientes, continentes, regiões, nações e comunidades do planeta, sendo portanto, espaço microambiental a ser educado e conscientizado sobre a sustentabilidade organizacional, contribuindo para a sustentabilidade ambiental, social e econômica de todos os humanos e suas organizações, e promovendo melhores soluções preventivas e corretivas para futuras pandemias. A metodologia PRODESO desenvolvida pelo autor e pelo IAGEE – Instituto de Avaliação, Gestão & Educação, está baseada nos fundamentos teóricos para a avaliação e a gestão da sustentabilidade organizacional considerando como base as teorias de Dependência de Recursos, da Visão Baseada em Recursos (VBR) e da avaliação estrutural-sistêmica. O PRODESO compõe-se de quatro projetos: (1) Diagnóstico e Avaliação Organizacional (DAO); (2) Planejamento e Gestão Estratégica (PGE); (3) Acordo de Avaliação & Gestão (AAG); e (4) Fóruns de Avaliação & Gestão (FAGs) e está sintonizado com a realidade de territórios e países emergentes ou em desenvolvimento, portanto construída dentro da realidade brasileira.

Palavras-chave: Sustentabilidade. Sustentabilidade Organizacional. Teoria da Avaliação Estrutural-Sistêmica. Tríade da Sustentabilidade Organizacional. PRODESO – Programa de Sustentabilidade Organizacional.

INTRODUÇÃO

O conceito de sustentabilidade aplicado neste artigo pode ser bem contextualizado com a pandemia do Novo Coronavírus (Sars-Cov-2) iniciada no final de 2019 e agravada a partir de 2020. A Covid-19 (*CO*rona *VI*rus *D*isease – 2019) põe em prova os grandes avanços econômicos, políticos, sociais e científicos obtidos até o advento do Século XXI e pode-se avaliar que esses avanços não foram capazes de evitar mias essa pandemia.



Independentemente de ser bactéria ou vírus, os avanços nos fundamentos da sustentabilidade econômica, social e ambiental desde a Grécia clássica até os dias atuais, também não puderam solucionar, de forma efetiva, este desafiador problema epidemiológico.

Os fundamentos de sustentabilidade desenvolveram-se, ao longo da nossa trajetória histórica, a partir de diversas necessidades históricas e influenciadas, positiva e negativamente, pelo desenvolvimento das forças produtivas e dos padrões tecnológicos.


Porém, com a pandemia do Novo Coronavírus que, como poucas das anteriores, atingiu os seres humanos em quase todos os territórios habitáveis nos diferentes continentes, descortinaram-se várias deficiências em nossa estrutura e sistemas de avaliação e gestão da sustentabilidade do planeta e que vinha sendo alvo de debates e discussões nos vários encontros e comissões promovidas pelas Organizações das Nações Unidas (ONU) desde a década de 1980 com o relatório “Nosso futuro comum” de 1987, lançado pela Comissão Brundtland da Organização das Nações Unidas (ONU), que gerou

os fundamentos de “desenvolvimento sustentável”, entendido como “aquele que satisfaz as necessidades presentes, sem comprometer a capacidade de gerações futuras suprirem as suas próprias necessidades”. (CMMAD, 1992).

Após estes eventos, o termo sustentabilidade passou a ser amplamente difundido no mundo, deixando de ser um conceito e passando a ser empregado como um princípio potencialmente aceito, porém os resultados efetivos do emprego deste conceito ou princípio ainda tem sido insatisfatório para as metas buscadas pela Humanidade, visando um planeta, países, cidades, comunidades, organizações, famílias e indivíduos plenamente sustentáveis.

Mesmo quando empregado às organizações (sustentabilidade organizacional), o conceito de sustentabilidade ainda apresenta uma predominância de aplicação, decorrente da sua origem macroambiental, relacionado ao conceito de desenvolvimento sustentável. É-nos necessário tratar dos aspectos da microssustentabilidade ou a sustentabilidade permeando o ambiente das organizações (privadas, públicas e do terceiro setor de qualquer porte e segmento), porém sem perder a importância das relações do *locus* interno com o seu ambiente externo e seus diversos *stakeholders* (todos os agentes sociais, culturais, políticos e econômicos).

O conceito de sustentabilidade organizacional aqui aplicado, tem o objetivo de contribuir para que as organizações possam crescer e se desenvolver de forma longa



junto com os seus colaboradores e clientes e, no seu agregado, contribuindo para tornar o nosso Brasil um país mais próspero, produtivo e sustentável, como exemplo de nação desenvolvida em termos sociais, culturais, políticos, educacionais e econômicos.

Aqui, o conceito de sustentabilidade organizacional parte das pessoas (colaboradores), segue com as pessoas ou organizações (clientes e beneficiários dos produtos e serviços) e termina com a organização (aspectos econômico-financeiros), sempre na busca da sustentabilidade traduzida como busca de excelência e desenvolvimento organizacional longo e de qualidade ambiental, social e econômica.

Esse artigo tem o objetivo central de apresentar caso prático de avaliação e da gestão da sustentabilidade na Organização Atlas II a partir dos principais resultados atingidos com a aplicação de metodologia PRODESO. O Programa de Sustentabilidade Organizacional e seus projetos componentes, buscam disseminar e aplicar os fundamentos da sustentabilidade organizacional nos níveis microambientais, na realidade das organizações públicas, privadas ou que atuam no terceiro setor e em seus diferentes segmentos agronegócio, indústria, comércio ou serviços.

REFERENCIAL TEÓRICO

Neste tópico serão abordados os seguintes temas: fundamentos terminológicos e históricos para o termo sustentabilidade; conceitos para sustentabilidade organizacional; Teoria da avaliação estrutural-sistêmica de Lima (2008); Teoria da Dependência de Recursos e Teoria da Visão baseada em Recursos.

Fundamentos terminológicos e históricos para sustentabilidade organizacional

Buscar uma origem para o termo sustentabilidade é empreendimento de difícil viabilidade, porém, aqui, buscar-se-á entender a sua gênese, a fim de contribuir para a sua compreensão teórica e metodológica em alguns campos de aplicação.

Desde as eras remotas da vida humana na terra, a busca pela sobrevivência sempre foi um objetivo permanente em meio a ambientes dinâmicos que tendem a modificar-se com o tempo e a exigir novas condições para a superação e a sobrevivência coletiva.

Por isso, a sustentabilidade, em sua aplicação nas sociedades humanas primitivas, estava associada às questões de sobrevivência e adaptação, integradas a um processo evolutivo concreto. Estava associada também a processos avaliativos primitivos desenvolvidos posteriormente ao ato de pensar e ao desenvolvimento das funções psicológicas humanas. Estes processos avaliativos garantiram a gestão da sustentabilidade ou

da sobrevivência primitiva, associando, desde a sua gênese, a avaliação e a gestão para a sustentabilidade do ser humano.

O termo sustentável provém do latim *sustentare* (sustentar, defender, favorecer, apoiar, conservar e cuidar), acrescente-se o objetivo da sustentabilidade em tornar algo duradouro, perene e longo, buscando sempre o longo prazo. A origem do termo sustentabilidade sinaliza-a como sendo a capacidade de sobreviver, suportar, manter, amparar, impedir que algo decline; conservar para a mesma posição.

Assim, a sustentabilidade pode ser considerada a capacidade aplicada a fim de fornecer ou garantir o necessário para a sobrevivência no planeta, em uma sociedade ou em uma organização, com o uso racional dos seus recursos finitos e ainda disponíveis. Por ser um constructo polissêmico, o termo não apresenta um entendimento único e padrão, mas é aceito como aplicado a diversas dimensões integradas e respeitando as especificidades de cada conjuntura econômica, social e ambiental.


Quadro 1: Periodização do conceito de sustentabilidade

| ETAPA HISTÓRICA | PRÉ-HISTÓRIA Até 4.000 a.C. | ANTIGUIDADE 4.000 a.C. até 476 d.C. | IDADE MÉDIA 476 d.C. até 1453 | IDADE MODERNA 1453 até 1789 | IDADE CONTEMPORÂNEA 1789 até os dias atuais |
|--|---|---|--|---|---|
| MODO SOCIAL, POLÍTICO E ECONÔMICO DE PRODUÇÃO | ESCRAVISMO | | FEUDALISMO | CAPITALISMO | |
| CONCEITO DE SUSTENTABILIDADE | SOBREVIVÊNCIA E ADAPTAÇÃO AO AMBIENTE | CONQUISTA DE OUTROS POVOS E TERRAS | MEDIADA PELA PROVIDÊNCIA DIVINA | CIENTÍFICA E INDUSTRIA- LIZADA | ECONÔMICA, SOCIAL E AMBIENTAL |

Fonte: Lima (2020).

O Quadro 1 anterior, apresenta uma cronologia para o conceito de sustentabilidade. Na pré-história (até 4.000 a.C., quando surge a escrita), o escravismo era o modo de produção predominante e a sustentabilidade humana estava focada na sobrevivência e na adaptação coletiva ao ambiente. A sustentabilidade humana dava seus primeiros passos, pois foi nesta fase inicial, com a Revolução Cognitiva (70.000 a.C.) e a Revolução Agrícola (10.000 a.C.), que o desenvolvimento psicológico e das forças produtivas permitiu que a capacidade de produzir alimentos fosse equilibrada à necessidade por alimentos.

Na Antiguidade, ainda o mundo era dominado pelo modelo escravista de produção, porém com o estabelecimento dos primeiros estados nação primitivos, a sustentabilidade



estava baseada na sustentação às ameaças externas, consolidando-se com a conquista de outros povos e de outras terras que garantiriam seus interesses políticos, econômicos e sociais.

Com a Idade Média e a predominância da ideia social cristã, o conceito de sustentabilidade fica atrelado a questões transcendentais e a providência divina, acessada por meio da fé, poderia garantir a sustentabilidade individual e coletiva.

O advento da modernidade faz superar, mesmo que sem unanimidade, a providência divina como sendo a única supridora da sustentabilidade. E a ciência, aliada ao fator humano, passa a ganhar força para garantir a sustentabilidade de modo concreto e objetivo. Porém, trazem o industrialismo que desenvolveu papel de extrema importância no progresso técnico e científico da Humanidade, e para a superação das conquistas da Revolução Agrícola, pois aqui o desenvolvimento das forças produtivas permitiu que a capacidade de produzir alimentos fosse superior à necessidade da população por alimentos.

Embora ainda hoje tenhamos países e comunidades com escassez de alimentos e altos índices de fome e pobreza, esta capacidade produtiva foi conquistada com a Revolução Industrial a partir de 1760 na troca de processos produtivos artesanais por processos mecânicos. Mas como ainda não é conquista para todos, isso também trouxe consigo alguns outros desafios como o crescimento da pobreza, da fome, da criminalidade e da desigualdade em amplos aspectos.


Na contemporaneidade o conceito recebe um ponto de inflexão, pois passa a questionar a sustentabilidade de todo o planeta, demonstrando a redução dos nossos recursos naturais decorrentes do mau uso dos mesmos pelas nações, organizações e indivíduos.

A partir desta época, precisamente na década de 1970, o conceito de sustentabilidade torna-se mais abrangente, indo além de nações e indivíduos e passando a ser questionada na sua totalidade, delimitada nos seus 3 (três) pilares: economia, sociedade e ambiente.

O conceito contemporâneo de sustentabilidade começou a ser delimitado através de 2 (dois) importantes trabalhos internacionais sobre o ambiente, ambos em 1972.

O primeiro foi uma conferência específica das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente Humano (*United Nations Conference on the Human Environment* - UNCHE), que foi um conjunto de encontros para discutir as atividades humanas em relação ao meio ambiente e gerou a “Declaração de Estocolmo”.

O segundo foi o Clube de Roma, fundado em 1968 pelo industrial italiano Aurelio



Peccei e pelo cientista escocês Alexander King, compreende um grupo de lideranças mundiais que se reúnem para debater sobre um conjunto diversificado de temas relacionados a política, economia internacional e, também, sobre o meio ambiente e o desenvolvimento sustentável. Tornou-se mundialmente conhecido com a divulgação do relatório “Os Limites do Crescimento”, “Relatório do Clube de Roma” ou “Relatório Meadows” desenvolvido por uma equipe do MIT (*Massachusetts Institute of Technology*) e liderada por Donella H. Meadows (n. 1941), conhecida como Dana Meadows, uma cientista ambiental, professora e escritora.

Assim, pode-se afirmar que os princípios da sustentabilidade contemporânea foram lançados em 1972 com a “Declaração de Estocolmo” (ONU) e o “Relatório Meadows” (Clube de Roma). O primeiro com seus questionamentos sobre a degradação ambiental e a poluição, que quebraram as fronteiras da discussão ambiental, e o segundo, alertando que o crescimento acelerado e desordenado da indústria e da população impactaria no esgotamento dos recursos disponíveis, levando à degradação do meio ambiente e a uma produção alimentar insuficiente, o que nos regredirá à Era Pré-histórica e Antiga da sustentabilidade.


Mesmo com estes 2 (dois) importantes esforços sobre a propagação do conceito de sustentabilidade, a questão era ainda pouco discutida até que, em 1983, a Organização das Nações Unidas criou a Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento com o objetivo de examinar as questões críticas relativas ao meio ambiente, formular novas propostas e promover a cooperação internacional nessa área. Foi presidida pela norueguesa Gro Harlem Brundtland (n. 1939), uma política, médica e diplomata da Noruega e líder internacional pelo desenvolvimento sustentável.

Em 1987, a Comissão lançou o relatório “Nosso Futuro Comum”, que ficou conhecido como Relatório Brundtland, no qual apresenta, pela primeira vez e de forma direta, a ideia de “desenvolvimento sustentável”, entendido como “aquele que satisfaz as necessidades presentes, sem comprometer a capacidade de as gerações futuras suprirem suas próprias necessidades” (CMMAD, 1992).

Conceitos para Sustentabilidade Organizacional

Trata-se de um conceito polissêmico e complexo ao mesmo tempo, haja vista que se compõem de uma diversidade de variáveis interdependentes, mas que precisam estar sempre articuladas nas questões econômicas, sociais e ambientais.

Em termos amplos, sustentabilidade é uma característica, condição ou capacidade de uma estrutura ou de um sistema que permite a sua permanência, em certo nível, visando o




horizonte temporal de longo prazo. Atualmente este amplo conceito tornou-se um princípio, quando integrado ao conceito de desenvolvimento sustentável, segundo o qual o uso dos recursos naturais para a satisfação de necessidades presentes não pode comprometer a satisfação das necessidades das gerações futuras, porém considerando-se, em princípio, a sua sustentabilidade no longo prazo (LIMA, 2020).

A integração com o conceito de desenvolvimento sustentável e seus 3 (três) pilares componentes, bem como a visão de longo prazo, faz com que o conceito de sustentabilidade caiba no ambiente organizacional também em seu nível de micro-sustentabilidade. Cada vez mais presente nos ambientes organizacionais, o termo sustentabilidade vem sendo aplicado com os verbetes: sustentabilidade empresarial, sustentabilidade corporativa e sustentabilidade organizacional.

A verdade é que, a partir dos princípios propagados pela Comissão Brundtland em 1987, muitos conceitos de sustentabilidade foram propostos e muitos ainda serão criados, porém a sua maioria mais consistente, atualmente, compreende os pilares econômico, social e ambiental; e ainda a visão de longo prazo.

Essas 3 (três) dimensões são também conhecidas como *triple bottom line* ou tripé da sustentabilidade foram propostas, nos anos 1990, por John Elkington (n. 1949), sociólogo britânico, com a obra *Cannibals with Forks: the triple bottom line of 21st century business* (“Sustentabilidade: canibais com garfo e faca”) de 1999, com o qual criou os conceitos da sustentabilidade corporativa por meio de três vertentes: a prosperidade econômica, a qualidade ambiental e a justiça social reconhecidos como *triple bottom line: profit; planet; e people* e que correspondem aos resultados de uma organização medidos em termos econômicos, ambientais e sociais (ELKINGTON, 2012). O “triple bottom line” ficou também conhecido como os 3 Ps (*People, Planet and Profit*), em português, PPL (Pessoas, Planeta e Lucro).

A dimensão *people* (pessoas) refere-se ao tratamento da organização aos seus colaboradores (empregados, terceirizados e estagiários), ou seja, ao seu capital humano. Além de remuneração justa e adequação ao que recomenda a legislação trabalhista, a organização sustentada no *people* também se preocupa com a satisfação e o bem-estar dos seus colaboradores, com respeito ao ambiente laboral, a sua saúde e da sua família. A sustentabilidade do pilar *people* também considera as comunidades do seu entorno, contribuindo para que as comunidades vizinhas possam se desenvolver a partir das operações



da organização. Contribuições para eventos culturais, assistência social e médica, segurança, escolas, praças e outros equipamentos de uso da comunidade do seu entorno.

A dimensão *planet* (planeta) compreende o capital natural da organização, no atendimento da legislação ambiental e na minimização do impacto das operações da organização no meio ambiente, bem como na compensação no caso de incongruência entre o negócio e a preservação ambiental.

A dimensão *profit* (lucro) refere-se ao resultado financeiro positivo para a organização no longo prazo e integrada com as dimensões *people* e *planet*, satisfazendo clientes, colaboradores e a sociedade com o seu meio ambiente.

Além dos 3 Ps, adicionam-se aspectos políticos e culturais sobre a atuação sustentável das organizações. Os aspectos políticos compreendem a coerência entre o que é esperado do desenvolvimento sustentável e a prática adotada através das políticas organizacionais (preços, colaboradores, clientes, parceiros, fornecedores, acionistas etc.).

Os aspectos culturais devem ser considerados para permitir que a organização respeite as características culturais predominantes na sociedade na qual está inserida. As tradições e as necessidades e desafios da comunidade do entorno da organização devem ser consideradas em suas políticas organizacionais, como por exemplo, na contratação de colaboradores, parceiros e fornecedores, explorando suas competências e experiências.

No mundo Século XXI, as organizações capitalistas desempenham papel de relevância econômica, social, política e ambiental. Sendo assim, “corroboram-se a necessidade de investir tanto em conceitos sólidos de desenvolvimento sustentável e sustentabilidade no âmbito organizacional quanto em modelos e métodos para sua implantação e avaliação” (MUNCK, 2013, p. 5).

A sustentabilidade organizacional é a forma das organizações tomarem suas decisões considerando-se o necessário equilíbrio entre as pessoas, o planeta e o seu lucro. As organizações que incorporam tais princípios atuam sob a perspectiva da longevidade: asseguram o sucesso de seus negócios no longo prazo e, ao mesmo tempo, contribuem para o desenvolvimento das comunidades, para a criação de ambiente saudável e de uma sociedade mais rica e estável.

Quando a organização dirige a reflexão da sustentabilidade para si mesma, sem perder de vista as suas relações com o ambiente externo, passa a aplicar o conceito aqui proposto de sustentabilidade organizacional.

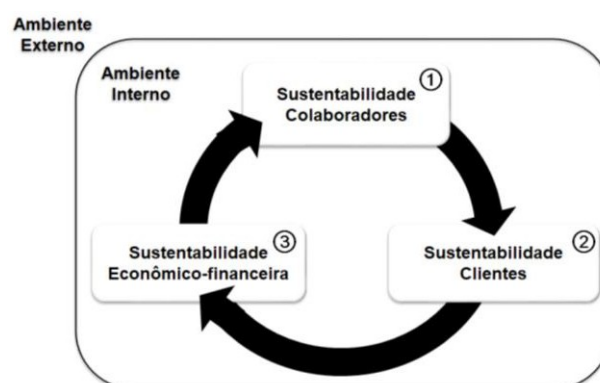
A sustentabilidade organizacional requer 2 (duas) estratégias básicas para viabilizar-

se: a avaliação e a gestão da organização, nos conceitos de sustentabilidade e desenvolvimento sustentável, considerando-se os 3 (três) pilares do *triple bottom line* (ELKINGTON, 2012), a visão de longo prazo e as suas relações com o ambiente externo.

Sendo assim, pode-se definir a sustentabilidade organizacional como a capacidade de uma organização em alcançar a excelência em seu segmento de atuação e nas sociedades que participa, fortalecendo-se em termos dos seus colaboradores, dos seus clientes e dos seus recursos econômico-financeiros, visando a sua longevidade existencial e interagindo, permanentemente, com seu ambiente externo. Essa excelência deve ser alcançada nas dimensões do sincronismo organizacional (nas estratégias, nos processos e nas pessoas), conforme proposto por Albuquerque e Rocha (2006), adicionando-se as suas relações com as tecnologias, os processos e as estruturas organizacionais.


A sustentabilidade organizacional requer ainda seu fortalecimento constante em termos dos seus elementos ou estruturas essenciais esboçadas na Figura 1, a seguir, que apresentam a tríade da sustentabilidade organizacional: sustentabilidade de colaboradores, sustentabilidade de clientes e sustentabilidade econômico-financeira.

Figura 1: Avaliação & gestão da sustentabilidade organizacional



Fonte: Lima (2017; 2020).

Formando assim a tríade da sustentabilidade organizacional com 3 (três) pilares que podem ser referenciados nas dimensões organizacionais do *triple bottom line* (ELKINGTON, 2012), nas macrodimensões do desenvolvimento sustentável previstos no Relatório Brundtland (CMMAD, 1992) e nos demais esforços internacionais registrados em debates, discussões e relatórios visando a consolidação das questões da sustentabilidade planetária. Além dessas estruturas essenciais do conceito de sustentabilidade, complementam a macroestrutura organizacional interna, algumas estruturas secundárias que servem de suporte às estruturas essenciais, são elas: processos, tecnologias e arquiteturas ou estruturas organizacionais. Portanto, as estruturas secundárias estão presentes em cada estrutura



essencial, como variável de suporte à sua dinâmica de funcionamento.

A fundamentação teórica do conceito aqui aplicado de sustentabilidade organizacional compreende 2 (duas) abordagens científicas: a (1) avaliação estrutural- sistêmica de Lima (2008), como abordagem de fundamentação metodológica em avaliação; e a (2) integração entre as teorias da dependência de recursos e da visão baseada em recursos (VBR), como fundamentos à abordagem teórica em gestão.


Teoria da avaliação estrutural-sistêmica de Lima (2008)

Inicialmente, em seu sentido etimológico, avaliação vem de avaliar, determinar valor. O termo avaliar tem origem no latim, provindo da composição *a-valere* que quer dizer “dar valor a [...]”. Aqui, valor pode ser considerado como o grau de importância dado a determinado objeto, estabelecido ou arbitrado, e que remete a avaliação como uma questão humana, pois o homem é um ser que está sempre julgando o seu ambiente interno e externo. Logo, de modo simples, avaliar é atribuir grau de importância a algo. De forma mais descritiva, avaliação é o processo por meio do qual algumas ou várias estruturas, identificadas como “objetos a serem avaliados”, recebem o julgamento de valor de um ou vários sujeitos avaliadores, que analisam e valorizam, baseados em princípios, o objeto com o intuito de melhor conhecê-lo, melhor aprender sobre este objeto e ou transformá-lo, produzindo conhecimentos importantes para o seu desenvolvimento e aprimoramento (LIMA, 2008).

A avaliação, aplicada na esfera organizacional, é um processo de apreciação crítica sobre a própria organização, vista nos seus âmbitos interno e externo, buscando melhorias em sua gestão e atuação, no seu desempenho e no alcance da sua missão e dos seus objetivos.

A avaliação da sustentabilidade organizacional deve ser sempre um ato processual, cíclico, criativo e renovador de análise, interpretação e síntese das diversas dimensões, pilares ou estruturas componentes da sustentabilidade organizacional a partir do *triple bottom line*: econômica, ambiental e social (ELKINGTON, 2012). A avaliação da sustentabilidade organizacional é o processo de apreciação crítica da organização quanto a sua capacidade própria de chegar à excelência em seu segmento de atuação, analisando-a em termos de colaboradores, de clientes e econômico-financeiros, que de forma integrada, contribuam para a sua longevidade existencial no ambiente externo.

A avaliação, quando aplicada à sustentabilidade de uma organização, torna-se um processo coletivo, participativo e crítico à sua própria sustentabilidade, requerendo a configuração do ambiente onde será aplicada, caracterizando as dimensões da tríade da



sustentabilidade organizacional (colaboradores, clientes e econômico-financeiro), como sendo as suas macroestruturas essenciais.

O intuito da avaliação organizacional é uma referência, uma análise crítica que visa a comparabilidade com indicadores de consistência interna e também externa no mercado e na sociedade, baseada em princípios avaliativos passíveis de melhor adaptação a

cada organização, de forma a aperfeiçoar o processo avaliativo, e o consequente objetivo de sustentabilidade e desenvolvimento organizacional. (LIMA, 2008; RISTOFF, 1995; DIAS SOBRINHO, 2000).


Historicamente o termo “estrutura” tem sua origem no latim *structura* que, por sua vez, vem do verbo *struere* que significa construir. Heráclito (540 a. C. – 480 a.C.), nos primórdios da filosofia, já definia o *logos* como uma unidade estrutural que domina o fluxo ininterrupto do devir e o torna inteligível.

O termo estrutura, a partir dos Séculos XVII e XVIII, assume então o sentido da descrição da maneira como as partes integrantes de um ser concreto organizam-se numa totalidade. Apesar de ser aplicada a várias áreas do conhecimento e a partir de variados conceitos, uma de suas importantes intenções do estruturalismo é mapear a totalidade das estruturas do objeto ou processo em estudo, obtendo o seu conjunto de relações determinantes, comportando as leis que produzem e buscam o equilíbrio ou *feedback* dos seus sistemas componentes.

As estruturas essenciais de avaliação constituem os elementos principais que compõem um “objeto multidimensional a ser avaliado”, dispostos de forma sincrônica e diacrônica, e que representam a textura da realidade que envolve e absorve um “objeto a ser avaliado” (LIMA, 2008, p. 213). Uma estrutura essencial é um conjunto de sistemas integrados por um processo de autorregulação ou *feedback*, porém que não abstrai o caráter não teleológico com possibilidade de presença na própria estrutura ou nas variáveis exógenas ou endógenas do seu ambiente, inseridas aí as variáveis sociais, psicológicas, políticas, éticas e ideológicas (LIMA, 2008; 2017)

O contexto abrange os ambientes interno e externo influenciadores na avaliação das estruturas do “objeto a ser avaliado”, pela identificação de variáveis exógenas e endógenas envoltas em matrizes sociais, políticas, econômicas e históricas.

O mapeamento das estruturas essenciais de sustentabilidade organizacional não é



capaz de preencher a sua totalidade real, porém contribui para uma avaliação estrutural-sistêmica da sustentabilidade organizacional, principalmente quando delimitado, em sua abrangência, ao seu desempenho organizacional.


Assim, o mapeamento das estruturas essenciais da sustentabilidade de uma organização, partindo-se do conceito aqui proposto para sustentabilidade organizacional que busca a excelência e fortalecimento visando a sua longevidade existencial. Estas estruturas essenciais de sustentabilidade organizacional: colaboradores, clientes e econômico-financeira, além de estarem integradas, precisam interagir com o ambiente externo e ainda podem ser aplicadas a cada unidade organizacional interna de forma a manter os objetivos de alcance da sustentabilidade nos níveis macro e micro- organizacional. Cada estrutura essencial de sustentabilidade organizacional congrega um segundo nível de estruturas formado por sistemas de sustentabilidade em níveis micro- organizacionais.

Estrutura e sistema são termos que, por vezes, são adotados como sinônimos mesmo no campo científico. Aqui, estruturas são formadas por diversos sistemas componentes e interligados, dando dinâmica à estrutura. Assim esse dinamismo do sistema obtido pela sua relação com os seus contextos interno e externo viabiliza um estudo aberto da estrutura, para além do seu ambiente interno.

Sistema vem do latim *tardio* e do grego *systema*, de *synistanai*: juntar. A noção de sistema, além da origem grega, enquanto reunir, ordenar e coligar, corresponde ao resultado de uma atividade sistematizadora. Sistematizar é, pois, dar, intencionalmente, unidade à multiplicidade.

Mas sistema e estrutura são conceitos diferentes. Embora ambos sejam formados por um conjunto de elementos, a estrutura implica a própria textura da realidade, indicando a forma como as coisas se entrelaçam, algumas vezes independentemente do homem, outras vezes envolvendo o homem, como no caso das estruturas organizacionais. O sistema, por sua vez, implica uma ordem que o homem impõe à realidade, ou seja, é “um arranjo lógico da realidade, com a identificação de fins comuns, para os quais concorrem harmonicamente os componentes de determinada estrutura”. (SOUZA, P., 2001, p. 27).

Ao ser alvo da ação das estruturas e ao tomar consciência de tal ação, o homem é capaz de manipular a sua força, agindo sobre a estrutura de forma a lhe atribuir um sentido (SAVIANI, 1984). Portanto, o homem tem consciência do sistema que estabelece, mas nem sempre tem consciência da estrutura, logo a estrutura implica inintencionalidade. Já o sistema



é teleológico. A expressão “estrutura do sistema” é possível a partir da tomada de consciência da estrutura, por meio da sua identificação de forma analítica e sistematizadora.

A proposta de integração entre estruturalismo e “sistemismo” para uma avaliação estrutural-sistêmica, visa a permitir o estudo das estruturas do objeto científico de forma sistematizada e relacionada a um contexto aberto ao seu sistema, que pode representar a própria totalidade resultante do estudo das estruturas e que também configura a existência do objeto.

O “sistemismo” é uma proposta feita por Ludwig von Bertalanffy (1901-1972) no sentido de uma “teoria geral dos sistemas”, incorporando a manutenção, a mudança, a auto-regulação e o conflito dentro do sistema. (BERTALANFFY, 1973).

Para a teoria de sistemas, os sistemas representam um complexo de elementos em interação, porém de forma ordenada ou sistematizada. Desta definição, percebe-se o caráter interdisciplinar do “sistemismo”. Além disso, existindo sistemas dentro de outros sistemas, eles são abertos e as suas funções dependem da sua estrutura.

A grande contribuição do “sistemismo” não é a inter-relação dos elementos componentes da estrutura, pois este aspecto é bastante explorado pelo estruturalismo, mas a sua capacidade de constante retroação, *feedback* ou auto-regulação, não em relação ao ambiente puramente interno da estrutura, mas, especialmente, ao seu ambiente exterior e as variáveis exógenas influenciadoras.

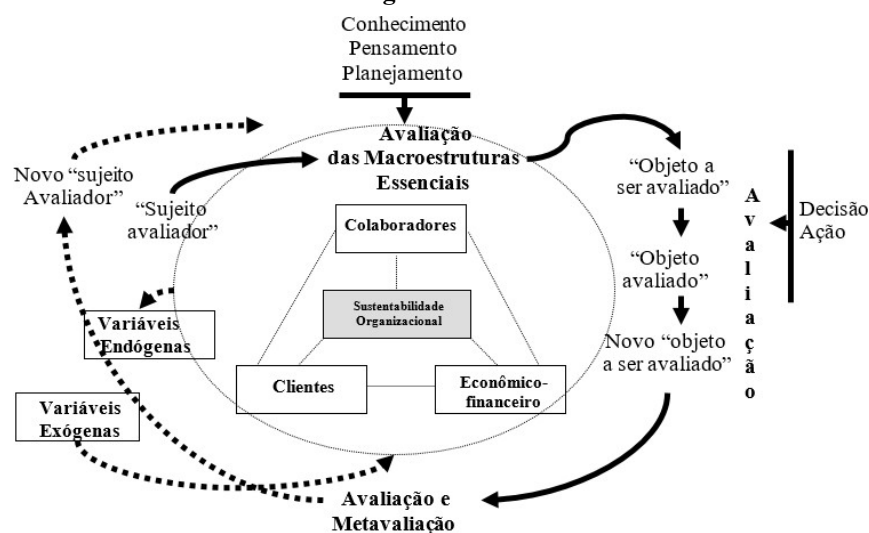
Outro passo importante para o atingimento desse desafio é a sistematização das formulações, a partir da descrição dos diferentes conceitos e referenciais em avaliação da sustentabilidade organizacional, que contribuirá para a formatação de uma proposta de programa aplicado por meio da configuração de quadros de estruturas e de sistemas em uma só proposição.

A abordagem teórica a ser aqui enfocada está fundamentada em “estruturalismo-sistêmico”, que busca promover uma avaliação estrutural-sistêmica da sustentabilidade de uma organização, como sendo plural e múltipla, pois absorve aspectos do ambiente interno e externo, mas também é consciente da sua limitação avaliativa, pois toda avaliação é inacabada.

Com o mapeamento das estruturas essenciais de sustentabilidade organizacional, é possível identificar sistemas componentes destas estruturas essenciais e construir um

programa, com abordagem quantitativa-qualitativa, que permita aplicar a avaliação no nível estrutural-sistêmico. Em síntese, uma estrutura essencial é um conjunto de sistemas integrados por um processo de auto-regulação ou *feedback*, porém que não abstrai as variáveis exógenas ou endógenas do seu ambiente, inseridas aí as variáveis sociais, econômicas e ambientais.

Figura 2: Avaliação estrutural-sistêmica e as macroestruturas essenciais da sustentabilidade organizacional




Fonte: Lima (2008; 2020).

A avaliação estrutural-sistêmica da sustentabilidade de uma organização (Figura 2, anterior), para ser viabilizada precisa mapear, a partir das estruturas essenciais de sustentabilidade (colaboradores, clientes e econômico-financeiro), o segundo nível de estruturas, ou seja, sistemas de sustentabilidade para cada unidade interna componente da estrutura organizacional, ou seja, precisa mapear sistemas que possam ser medidos por indicadores de sustentabilidade e ter seus resultados comparados, sistematicamente, com metas a serem alcançadas em periodicidades definidas, de forma a aprimorar sempre o desempenho da sustentabilidade na organização.

Teoria da Dependência de Recursos e Teoria da Visão baseada em Recursos

Estas duas abordagens serão aplicadas como fundamento teórico para a proposição de um programa de avaliação e gestão da sustentabilidade organizacional.

A teoria da dependência de recursos (*resource dependence theory*) surge na década de 1970 e tem como premissa básica considerar a influência do ambiente externo na organização, sendo que a correta gestão das interações com o ambiente externo é a chave para a sua sustentabilidade organizacional (ALDRICH; PFEFFER, 1976; PFEFFER; SALANCIK, 1978).



Logo, a teoria da dependência de recursos dá ênfase ao ambiente externo no estudo da estratégia organizacional e defende que todas as organizações apresentam dependência de algum elemento desse ambiente exterior, embora reconheça a importância do ambiente interno.

O ambiente externo afeta as organizações pela oferta ou não de determinados recursos. Essa dependência externa precisa ser devidamente gerenciada pela organização com a sua adaptação às realidades ambientais e ao fluxo de recursos em troca com este ambiente externo. Para obter recursos externos que não podem ser gerados internamente, as organizações devem realizar relações de troca com *stakeholders* no ambiente exterior. Para tanto podem até modificar as suas estruturas e comportamentos para adquirir e manter os recursos necessários. A competência em obter e controlar seus recursos, e em lidar com as contingências do ambiente e com os seus *stakeholders*, torna-se decisiva para a sustentabilidade organizacional.


Na teoria da dependência dos recursos, o ambiente é visto como sendo um sistema integrado de organizações componentes, sendo que cada organização precisa interagir a fim de conservar sua existência. O grande desafio está na competência da organização em estar preparada para mudanças no ambiente externo, o que reflete nas condições de obtenção de recursos para a sua sustentabilidade organizacional.

Logo, a sustentabilidade da organização, segundo a teoria da dependência dos recursos, é fortemente impactada pelo seu ambiente externo, e o alcance de desempenhos satisfatórios dependem também da sua competência em interagir com este ambiente exterior e obter os recursos necessários.

Se a tríade da sustentabilidade for tratada como sendo recursos organizacionais, cabe à organização desenvolver a capacidade permanente para obter e captar recursos econômico-financeiros; capacitar e motivar o recurso colaboradores e, também, satisfazer e captar o recurso clientes.

Como a teoria da dependência dos recursos deu ênfase ao ambiente externo, na visão estrutural-sistêmica aqui empregada, não se pode abstrair o ambiente organizacional interno no estudo da sustentabilidade organizacional.

A Visão Baseada em Recursos - VBR (*Resource Based View: RBV*), também conhecida como *The Resource-Based Management Theory* é uma outra proposta teórica sobre estratégia organizacional que perdurou para consolidação de 1890-1959, e que busca a




vantagem competitiva de uma organização por meio de um modelo de desempenho com foco na avaliação e na gestão dos seus recursos e das suas capacidades internas. As categorias fundantes nesta visão teórica são: vantagem competitiva, recursos, capacidades e competências essenciais.

A vantagem competitiva é a capacidade da organização em apresentar efetivamente, junto ao seu segmento de atuação, estratégias que garantam menores custos ou melhor excelência operacional, por meio de competências essenciais e distintivas em relação aos seus *stakeholders* concorrentes (PORTER, 1989; HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008). Estas estratégias geram vantagem competitiva através da combinação dos seus recursos internos, gerando capacidades e competências essenciais distintivas em relação aos seus concorrentes e que precisam ser avaliadas sob critérios de sustentabilidade, segundo o Modelo VRIO (valor, raridade, imitabilidade e organização) de Barney e Hesterley (2007) avalia se uma capacidade (combinação de recursos).

Recursos são aqui definidos como sendo insumos (*inputs*) do processo produtivo de uma organização, tais como equipamentos importantes, as habilidades de cada funcionário, patentes, finanças e gestores talentosos (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008). Podem ser recursos tangíveis e intangíveis.

Recursos tangíveis são ativos que podem ser vistos e quantificados. Por exemplo: equipamentos de produção, fábricas e estruturas formais de apresentação de relatórios. Os 4 (quatro) tipos de recursos tangíveis são: financeiros, organizacionais, físicos e tecnológicos. Os recursos intangíveis incluem ativos que normalmente estão profundamente enraizados no histórico da organização e foram acumulados com o tempo. Por exemplo: o conhecimento, a confiança entre os gerentes e funcionários, as capacitações gerenciais, as rotinas organizacionais (a maneira exclusiva como as pessoas trabalham juntas), as capacidades científicas, a habilidade de inovar e a reputação da organização devido aos seus bens e serviços, e como ela interage com as pessoas (como funcionários, clientes e fornecedores). Os 3 (três) tipos de recursos intangíveis são: humanos, inovações e os ligados à reputação (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008).

Os recursos têm mais probabilidade de ser fonte de uma vantagem competitiva quando são integrados em uma Capacidade. Logo, os recursos são as fontes de capacidades, algumas das quais levam à criação das vantagens competitivas de uma organização. Capacidades, por sua vez, representam a combinação de diferentes recursos que permitem executar uma tarefa



ou atividade de forma integrada. Existem capacitações quando os recursos são integrados deliberadamente para se executar uma tarefa ou um conjunto de tarefas específicas, as quais variam desde a seleção de recursos humanos até o marketing de produtos e atividades de pesquisa e desenvolvimento (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008).

As competências essenciais são determinantes para a criação de vantagens competitivas e representam as capacidades que foram aprovadas na avaliação dos 4 (quatro) critérios de sustentabilidade da vantagem competitiva (Modelo VRIO). As competências essenciais (capacitações sustentáveis) evoluem com o tempo e têm que ser geridas de forma dinâmica a fim de gerar retornos acima da média, ou seja, de garantir resultados organizacionais acima da média dos seus principais concorrentes (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008).


Podemos constatar que o objetivo central da teoria da visão baseada em recursos (VBR) é compreender a criação, a manutenção e a renovação da vantagem competitiva no que se refere aos recursos internos, garantindo a gestão dos retornos acima da média, por meio da avaliação da sustentabilidade das suas capacidades (combinação de recursos) (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008). As estruturas de sustentabilidade organizacional podem se consolidar como competências essenciais de uma organização.

Vimos facilmente que a teoria da dependência de recursos e a teoria da visão baseada em recursos podem ser perfeitamente integradas para a fundamentação da avaliação e da gestão estrutural-sistêmica da sustentabilidade de uma organização, pois ambas tratam da importância da gestão de recursos como dimensões, pilares ou estruturas fundamentais para a sustentabilidade organizacional.

A teoria da dependência de recursos dando ênfase na gestão das relações e no fluxo de recursos com o ambiente externo; e a teoria da visão baseada em recursos com a valorização da avaliação e da gestão dos recursos internos e suas combinações em capacidades que geram vantagens competitivas, ambas por meio de estratégias organizacionais consistentes.

METODOLOGIA PRODESO

Etimologicamente, a palavra “método” vem do grego *methodos*, de *meta*: por, através de; e *hodos*: caminho. Assim, método é o caminho ordenado e sistemático para se chegar a um fim. Metodologia é o estudo dos métodos. Logo, a metodologia organiza melhor o método a ser empregado, descrevendo detalhadamente as fases do método aplicado no ambiente organizacional.



O método oferece uma visão abstrata da ação (passos a serem dados), já a metodologia oferece uma visão concreta da operacionalização (define-se como estudo crítico do método e com a lógica particular de uma disciplina). As metodologias constituem-se em conjunto de procedimentos que visam ordenar o trajeto através do qual se possa alcançar os objetivos pretendidos junto a solução de um problema ou realização de um empreendimento.

Atualmente existem várias metodologias para a gestão de desempenho organizacional: o BSC (*Balanced Scorecard*), o GPD (Gestão por Diretrizes), o VBM (Gestão Baseada em Valor: *Value Based Management*), os KPIs (*Key Performance Indicators* ou Indicador-Chave de Performance), os OKRs (*Objectives and Key Results*) e vários outros. São metodologias aplicadas nas organizações a partir de indicadores e metas corporativas e setoriais, visando a melhoria dos resultados organizacionais.

O Programa de Sustentabilidade Organizacional (PRODESO) é uma metodologia de consultoria e educação organizacional de domínio do IAGEE – Instituto de Avaliação, Gestão & Educação, a partir de estudos sobre a realidade e cultura brasileiras ao longo de 20 anos de atuação e visando a consolidar o conceito de sustentabilidade nas organizações privadas, públicas e do terceiro setor; de qualquer porte e segmento de atuação.

A aplicação da Metodologia PRODESO compreende a tríade da sustentabilidade organizacional, como sendo função das suas 3 (três) estruturas essenciais: colaboradores, clientes e econômico-financeiro e sua necessária integração estrutural- sistêmica, conforme ilustra a Figura 3, a seguir.

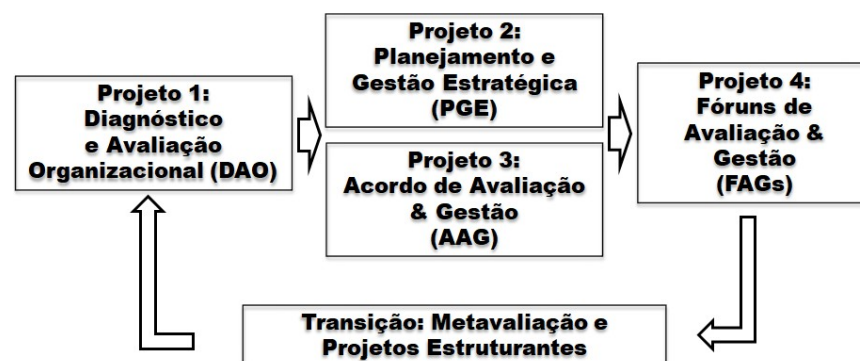
Figura 3: Sustentabilidade Organizacional

| |
|--|
| $\text{Sustentabilidade Organizacional} = f(1. \text{Sustentabilidade de Colaboradores; } 2. \text{Sustentabilidade de Clientes; } 3. \text{Sustentabilidade Econômico-financeira})$ |
|--|

Fonte: Lima (2020).

Assim, a metodologia PRODESO (Programa de Sustentabilidade Organizacional) é uma proposta que viabiliza a avaliação e a gestão da sustentabilidade organizacional. O PRODESO é um programa composto por 4 (quatro) projetos de consultoria organizacional, conforme a Figura 4, a seguir:

Figura 4: Metodologia PRODES0



Fonte: IAGEE (2019) e Lima (2020).


Projeto 1: Diagnóstico e Avaliação Organizacional (DAO)

Este primeiro projeto é fundamental para a aplicação do modelo PRODES0, pois viabiliza uma leitura técnica e isenta sobre a realidade da sustentabilidade da organização foco. As estruturas essenciais Colaboradores, Clientes e Econômico-financeira são avaliadas em torno dos seus desafios, potenciais, seus problemas e causas e, também suas possíveis soluções. Busca ainda o comprometimento de todos os gestores e as lideranças internas para o processo de mudança gerado pelo PRODES0 como modelo de gestão a ser adotado pela organização. Os intervalos de sustentabilidade organizacional são aplicados de forma a mensurar a situação da organização em foco.

As estruturas essenciais (colaboradores, clientes e econômico-financeira) são avaliadas também, relacionando-as com os seus ambientes interno e externo. A avaliação da ambiência organizacional é um método particular para cada organização de perceber as variáveis de cada segmento ambiental, julgar a sua relevância para a organização, interpretar o comportamento das variáveis consideradas relevantes, analisar as implicações para a organização e tomar decisões motivadas por tais implicações.

É, ainda, a maneira pela qual a organização procura conhecer o seu ambiente externo, bem como avaliar o que nele ocorre, ou seja, suas oportunidades e suas ameaças. Complementarmente, também avalia seu ambiente interno, com seus pontos fortes e pontos fracos (fraquezas).

A avaliação organizacional é realizada com a aplicação de uma matriz de diagnóstico de consultoria, abrangendo as estruturas essenciais (Colaboradores, Cliente e Econômico-



financeira), considerando-se o ambiente interno com suas áreas organizacionais componentes: estratégica, comercial, administrativa, financeira, marketing, processos, pessoas, logística, industrial/serviços/operacional, tecnologia, compras, qualidade e outras de acordo com a realidade e as especificidades organizacionais.

A avaliação organizacional resulta em recomendações e soluções rápidas para implantação imediata e visando a um processo de planejamento e gestão estratégica na organização, de forma a gerar seu direcionamento em um prazo estabelecido, acompanhado por um processo consistente de acompanhamento de resultados a partir da avaliação continuada de indicadores e metas estratégicas, em Fóruns de Avaliação & Gestão (FAGs), projeto 4.

Projeto 2: Planejamento e Gestão Estratégica (PGE)

Este segundo projeto é o momento de avaliação e (re)construção do direcionamento estratégico da organização foco, de suas peças estratégicas: valores, negócios ou vetores de atuação e produtos/serviços, missão, visão de futuro, análise da concorrência, os focos e objetivos estratégicos, bem como as ações e projetos estratégicos. Aqui o poder de reflexão, fundamentado no conceito de gestão estratégica, deve traduzir-se no concreto da futura ação, pois o planejamento é um processo de fazer-se constantemente e não um simples plano ou documento elaborado sem aplicação no dia-a-dia.


Deve ser construído com a participação ativa dos gestores e líderes da organização e após a sua elaboração, deve ser amplamente disseminado para todos os colaboradores da organização em foco.

Projeto 3: Acordo de Avaliação & Gestão (AAG)

Este importante projeto gera o Mapa Estratégico da organização em foco, porém para as estruturas essenciais de sustentabilidade (Colaboradores, Cliente e Econômico-financeiro), gerando painéis de indicadores corporativos e setoriais com suas metas estabelecidas e negociadas.

Traduz-se na forma de implantar efetivamente o modelo de gestão municinando- o de informações via indicadores e metas de resultados e com os fundamentos do conceito da tríade da sustentabilidade organizacional.

Os indicadores corporativos são a sustentabilidade de Colaboradores, de Clientes e Econômico-financeiro. Os indicadores setoriais são definidos para cada área funcional interna, porém evitando-se muitos indicadores e focando-se apenas em indicadores essenciais



a serem alvo para avaliação, reconhecimento e comemoração gerencial.

Deve buscar o comprometimento de todos traduzido em acordos de resultados corporativos e setoriais, nos quais todos devem buscar os resultados.

Projeto 4: Fóruns de Avaliação & Gestão (FAGs)

Os FAGs efetivam, de maneira concreta, o modelo de gestão da sustentabilidade organizacional, ao criar ou reformular fóruns corporativos de resultados, fundamentados no conceito de reuniões executivas para resultados e no conceito dialógico. São preciosos e sistemáticos momentos para reuniões executivas, porém visando à melhoria constante de resultados, discutindo como estamos fazendo hoje e como devemos fazer amanhã (modelo de gestão à vista e painel de indicadores do negócio).

A técnica de plano de ação deve ser o principal alvo dos FAGs, pois permitem o atingimento das metas dos indicadores corporativos e setoriais, sob a condução dos gestores das áreas funcionais e líderes de indicadores.

Os FAGs visam a implantar a cultura de gestão de resultados e o compartilhamento com as principais lideranças da organização.

Os FAGs são configurados com princípios próprios e processo de avaliação sistemática de FAGs, para acompanhamento mensal (corporativo) e semanal (setorial) dos indicadores e metas por parte da diretoria, gestores, equipes e parceiros convidados, com a aprendizagem e aplicação da gestão por resultados;

O FAG corporativo ou institucional deve ser realizado mensalmente com duração de, no máximo, 1 (uma) a 2 (duas) horas, para acompanhamento da superior administração dos indicadores das estruturas essenciais de sustentabilidade organizacional (colaboradores, clientes e econômico-financeira), sob a liderança do presidente ou líder maior, porém com a contribuição de condução externa nas suas primeiras edições ou mesmo durante um longo período, de forma que possa ser receber melhorias metodológicas.

Os FAGs setoriais, porém, deverão ser realizados semanalmente com duração de 20 a 30 min com cada equipe de área ou unidade interna e sob a liderança do seu gestor imediato, porém com a contribuição de condução externa nas suas primeiras edições.

O placar deverá ser de fácil visualização por parte da equipe interna, conhecendo sobre os avanços no atingimento das medidas definidas.

Metavaliação e Projetos Estruturantes



Esta importante fase representa um momento de inflexão e transição no modelo PRODESO, pois deve avaliar o seu impacto para a organização que o implantou. A metavaliação é a avaliação da própria avaliação empreendida e dos seus resultados implantados pela gestão.

As recomendações técnicas para o aprimoramento da cultura organizacional e da própria gestão organizacional é fundamental e um produto a ser gerado e entregue. Dentre estas recomendações, os projetos estratégicos são fundamentais de serem propostos pela consultoria, bem como seus fundamentos e resultados a serem alcançados.

O modelo PRODESO é um processo permanente de aprendizado na gestão para todos os colaboradores da organização foco, pois a inovação e a criatividade para adaptações a novos contextos dos ambientes interno e externo são constantes.

CASO PRÁTICO DA ORGANIZAÇÃO ATLAS II

A Organização Atlas II, alvo do caso prático, atua no segmento industrial e os principais resultados decorrentes do desenvolvimento e implantação do PRODESO serão aqui demonstrados para efeitos didáticos, na abordagem avaliativa *ex-ante* (antes) e *ex-post* (depois).

A apresentação dos resultados do caso prático tomará por base a tríade da sustentabilidade organizacional: 4.1. Sustentabilidade de colaboradores; 4.2. Sustentabilidade de clientes; e 4.3. Sustentabilidade econômico-financeira.

Sustentabilidade de Colaboradores

A sustentabilidade de colaboradores é a estrutura essencial que demonstra o quanto as equipes internas contribuem para o alcance dos resultados da empresa. Mede o seu nível de desempenho, satisfação, engajamento e/ou comprometimento, traduzindo-se também por indicadores quantitativos e estratégicos, vinculados aos números do negócio (faturamento, lucro, custo de pessoal etc.). Sem a Sustentabilidade de Colaboradores a organização não consegue garantir faturamento, resultados positivos e lucro.

Indicadores Quantitativos

Quadro 2: Estrutura Colaboradores - Resultados de Indicadores Quantitativos

| ANTES | DEPOIS |
|-------|--------|
|-------|--------|

| | |
|---|--|
| 1. Absenteísmo (Total de horas de faltas e atrasos / Total de horas trabalhadas) em 2015 era de 1,88% (Setor industrial). | 1. Em 2018 foi de 0,59% (Setor industrial). |
| 2. <i>Turnover</i> ou Rotatividade de Pessoal ([Admitidos + Demitidos]/2 / total de empregados) era de 6,0% em 2014. | 2. Em 2018 foi de 2,6%. |
| 3. O Quadro de empregados em 2014 era de 200 profissionais. | Em 2018 seu quadro passou a ser de 300 profissionais empregados com aumento de 50,0%. |
| 4. Em 2014 a empresa tinha 85 cargos ocupados e ativos. | Obteve-se uma redução de 30% na quantidade de cargos e em 2017, a empresa apresentava 66 cargos. |
| 5. A Meta de Faturamento per capita em 2015 era de R\$300.000,00. | Em 2018 foi ajustada a meta para R\$700.000,00 com atingimento alcançado. |
| 6. O Custo de Pessoal (Despesas com Pessoal / Faturamento) em 2014 era de 6,0% (Unidade comercial). | 6. Em 2018 foi de 5,0% (Unidade comercial). |
| 7. O Lucro per capita em 2014 era de R\$120.000,00. | 7. Em 2018 o Lucro per capita atingiu o valor de R\$170.000,00 com crescimento de 41,6%. |
| 8. O ROI (Retorno do Investimento) em capital humano (Lucro / Custo de Pessoal) era de 6,66 em 2015. | Em 2018 o ROI do capital humano na empresa passou a 7,28. |

Fonte: elaborado pelo autor.

Indicadores Qualitativos

Quadro 3: Estrutura Colaboradores - Resultados de Indicadores Qualitativos

| ANTES | DEPOIS |
|--|--|
| 9. Até 2014 os cargos gerenciais eram supridos por indicação externa ou interna. | Após 2016, o processo seletivo gerencial passou a ser contrato para condução por empresa especializada. |
| 10. As perdas de profissionais de vendas para a concorrência eram comuns até 2014. | A partir de 2016 foi implantado o PROVENDAS (Programa de Vendas) que gerou maior comprometimento da equipe comercial com metas desafiadoras e viáveis, remuneração variável, capacitação continuada e aquisição de sistema comercial. |
| 11. Os gerentes não haviam recebido uma formação gerencial até 2016. | Em 2017 foi investido em PEDG (Programa Estratégico de Desenvolvimento Gerencial) com a participação de todos os gerentes e de alguns técnicos com potencial de liderança. |
| 12. Em 2014 os cargos não tinham suas competências profissionais (conhecimentos, habilidades, atitudes e resultados) mapeadas. | Em 2018, com a implantação do PGPC (Programa de Gestão por Competências), foi realizado o mapeamento das competências dos cargos técnicos e gerenciais da empresa, contribuindo para a contratação, capacitação, avaliação e reconhecimento das pessoas. |

| | |
|---|--|
| 13. Até meados de 2014, verificou-se a necessidade de maior integração entre as áreas internas da empresa e dos seus gestores. | A partir de 2015 foi implantado os FAGs (Fóruns de Avaliação & Gestão) para avaliar e acompanhar os resultados corporativos e de todas as áreas internas, promovendo a integração efetiva entre os gestores. |
| 14. Em 2014 ainda não havia manuais de orientação aos empregados quanto a direitos e deveres com a organização. | Foi implantado após 2014, o manual do colaborador e o código de conduta. |
| 15. Até 2014 faltava uma sintonia fina entre as atuações das seguintes áreas: financeira, compras, logística, comercial e industrial. | A partir da implantação dos FAGs isso foi de extrema relevância para a melhoria dos resultados na empresa. |

Fonte: elaborado pelo autor.

Sustentabilidade de Clientes

A Sustentabilidade de Clientes é a dimensão que demonstra os níveis de satisfação, fidelização e recomendação dos clientes em relação aos processos de atendimento e comercial para os produtos & serviços oferecidos. Também traduz indicadores quantitativos e estratégicos, vinculados aos números do negócio (vendas, faturamento, ticket médio, entrega etc.). Sem a Sustentabilidade de Clientes não há vendas, faturamento e receitas que favoreçam ao lucro e resultados positivos para a organização e seus colaboradores.

Indicadores Quantitativos

Quadro 4: Estrutura Clientes - Resultados de Indicadores Quantitativos

| ANTES | DEPOIS |
|---|--|
| 1. A pesquisa de Satisfação de Clientes em 2014, indicava o índice de 75% como meta a ser batida. | 1. Em 2018 esse resultado atingiu 85,62% de satisfação do cliente. |
| 2. A Meta de vendas para 2014 era de R\$60.000.000,00. | 2. Em 2018 essa meta foi para R\$ 140.000.000,00 (233% de aumento na meta de vendas) com resultado superado. |
| 3. O ticket médio de compra dos clientes era de R\$589,00 em 2015. | 3. Em 2018 esse indicador passou a ser de R\$1.122,00, com aumento de 90,5%. |

Fonte: elaborado pelo autor.

Indicadores Qualitativos

Quadro 5: Estrutura Clientes - Resultados de Indicadores Qualitativos

| ANTES | DEPOIS |
|--|---|
| 4. Em 2014 não havia um processo de planejamento estratégico estruturado na empresa com o envolvimento de todos os gestores e equipes. | A realização de um processo de planejamento estratégico em 2015, contribuiu para dar o direcionamento do negócio e quais os objetivos a serem conquistados, criando a cultura de metas, avaliação e reconhecimento. |

| | |
|---|---|
| 5. A empresa não tinha, em 2014, seus indicadores essenciais de sustentabilidade de clientes, colaboradores e econômico-financeiros. | Em 2015, com o processo de planejamento estratégico, foram mapeados os indicadores essenciais de sustentabilidade de clientes, colaboradores e econômico-financeiros. |
| 6. A empresa não tinha, em 2014, seus indicadores e metas setoriais. | Em 2015, com o processo de planejamento estratégico, foram mapeados os indicadores e metas setoriais. |
| 7. A empresa realizava reuniões operacionais focadas na resolução de problemas continuados. | A partir de 2015, foram implantados os FAGs (Fóruns de Avaliação & Gestão) que foram fundamentais para o acompanhamento e o crescimento do negócio, criando a cultura de avaliação e gestão de resultados sistemática. |
| 8. Em 2014 o cadastro de clientes estava desatualizado e era pouco usado como ferramenta estratégica de relacionamento com os clientes. | O modelo de cadastro de clientes no Sistema de Gestão de Vendas foi reformulado diferenciando os clientes pelo perfil, ticket médio, margem etc. e passou a alimentar ações de marketing de produtos e relacionamento com clientes. |
| 9. Em 2016 a empresa não tinha um plano de capacitação dos empregados focado nos negócios e resultados pretendidos. | Em 2018 foi implantado um orçamento anual para capacitação com ações voltadas para os processos de atendimento, comercial e do quadro de gestores. |

Fonte: elaborado pelo autor.

Sustentabilidade econômico-financeira

Indicadores Quantitativos

A Sustentabilidade Econômico-Financeira (SEF) tem como principal e essencial indicador a margem percentual de resultados considerando o resultado líquido (lucro ou prejuízo) e a receita total, ou seja, a sua lucratividade. Porém, também deve ser complementada por outros importantes indicadores: rentabilidade, EBTDA, ROI, liquidez e outros.

Quadro 6: Estrutura Econômico-financeira - Resultados de Indicadores Quantitativos

| ANTES | DEPOIS |
|--|---|
| 1. Em 2013, a SEF (Lucratividade) da empresa X era de 4,5%. | 1. Em 2018, a SEF (Lucratividade) da Empresa X foi de 14%, um aumento de 300%. |
| 2. A margem de vendas era, em 2014, de 25,5%. | 2. Em 2018, fechou com a margem de vendas em 34%. |
| 3. Os custos de pessoal em 2014 era de R\$3.600.000,00. | 3. Em 2018, esses custos de pessoal quase dobraram e foram para R\$7.000.000,00. Porém, no mesmo período o quadro aumentou 50% e o faturamento aumentou 233%. |
| 4. A inadimplência de clientes em 2014 era da ordem de 8,5%. | 4. Em 2018, a inadimplência caiu para 4,0%. |

Fonte: elaborado pelo autor.

Indicadores Qualitativos

Quadro 7: Estrutura Econômico-financeira - Resultados de Indicadores Qualitativos

| ANTES | DEPOIS |
|--|--|
| 10. Não havia a gestão orçamentária de despesas na empresa até 2014. | Em 2018 foi implantada a gestão orçamentária com a criação de um indicador corporativo e setoriais para avaliação de cada gerência quanto a sua gestão mensal, promovendo uma cultura de orçamento na empresa. |
| 11. Os custos operacionais e de suporte da empresa não eram gerenciados e otimizados até 2015. | A partir de 2015 foi implantado o PROCUSTOS (Programa de Gestão de Custos) que permitiu criar centros de custos nas principais unidades internas e de negócios, reduzindo os custos e desperdícios. |
| 12. Não havia integração da área financeira com as áreas comercial, compras e de produção. | 12. Com a implantação dos FAGs em 2015, isso foi efetivado, com reuniões quinzenais entre essas áreas para alinhamentos internos. |


Fonte: elaborado pelo autor.

CONSIDERAÇÕES COMPLEMENTARES

No início da segunda década do Século XXI, precisamente em janeiro de 2020, a Humanidade é, mais uma vez, surpreendida com uma pandemia viral, neste caso o Novo Coronavírus (*Sars-Cov-2*) e a doença Covid-19. Essa nova experiência representa mais uma oportunidade para novas reflexões para as organizações humanas e às suas diversas nações e lideranças, no sentido de priorizarmos a sustentabilidade ambiental do planeta e todas as estruturas que o compõe, estrutura econômica, social e ambiental e que impactam nos diversos sistemas: político, saúde, jurídico, tecnologia, cultural, educacional e outros.

A Gestão tem sido apresentada como fator presente em diversos diagnósticos dos principais problemas globais, continentais, regionais, nacionais e locais. Agora pode ser um momento de tornar a Gestão prioritária nas soluções para os grandes problemas globais e locais que se apresentam a Humanidade nestes tempos em que vivemos.

A Gestão, enquanto ciência da Administração, precisa ser desenvolvida nos países emergentes e em desenvolvimento, com propostas de soluções que levem em conta as peculiaridades destas nações, sem a simples transposição de modelos teóricos ou aplicados em países de diferentes nuances culturais, sociais, econômicas e políticas.



O conceito de sustentabilidade organizacional aqui proposto será ainda mais aprimorado a partir da sua ampla divulgação entre acadêmicos, pesquisadores organizacionais, consultores e gestores.

A tríade de estruturas essenciais que preenche o conceito de sustentabilidade (colaboradores, clientes e econômico-financeiro) visa compor as dimensões de sustentabilidade de uma organização privada, pública ou de terceiro setor e que seja atuante em qualquer setor ou segmento econômico e social.

A proposta do modelo PRODESO (Programa de Sustentabilidade Organizacional) é oferecer uma metodologia de avaliação e gestão específica para aplicação na realidade latina e brasileira, a partir dos seus nuances culturais e organizacionais.


Os resultados do PRODESO na Organização Atlas II e em qualquer outra organização dependerá de algumas variáveis impulsionadoras, dentre elas o compromisso da direção e do quadro funcional com a mudança, os investimentos em modernos métodos e técnicas de gestão, as formas de avaliação e reconhecimento para os profissionais, o planejamento estratégico efetivo e o modelo de gestão de resultados coerente com os objetivos estratégicos.

E, também, da mitigação de algumas variáveis restritoras, como não promover um alinhamento em alguns aspectos da cultura da empresa sem desprezar as suas peculiaridades, não dar pleno foco no cliente e em resultados, permitir resistências internas e falta de comprometimento da superior direção da empresa, não garantir a aplicação dos métodos e técnicas com o devido acompanhamento de resultados e outros.

O exagero de indicadores e metas é um fenômeno presente nas organizações atuais, porém foi fruto de muitas crenças e paradigmas da teoria da mensuração originada na era Moderna. Porém, na Era Contemporânea e as suas incertezas, foram lançadas novas crenças e postulados científicos.

As organizações atualmente, ao contrário do que afirmava Bachelard (1996, p. 262): “pensar para medir e não medir para pensar”, estão medindo para pensar, tomando decisões sobre as medidas realizadas e não a partir de estratégias, inovações, tecnologias e métodos criativos para a solução de problemas cada vez mais complexos. Muller (2018) em seu livro *The Tyranny of Metrics* (A tirania das métricas), questiona a quantidade exageradas de indicadores quantitativos para a gestão das políticas públicas nos USA.

A metodologia PRODESO, aqui detalhada, compõem-se de 4 (quatro) projetos de



consultoria, pesquisa e educação organizacional. Cada projeto tem seu objetivo relevante para a consolidação da metodologia PRODESO, sendo importante que a organização tenha comprometimento com o seu desenvolvimento, disseminação, implantação e acompanhamento. Compromisso pleno que deve envolver da cúpula à base de poder da organização.

Pretendemos, com este artigo, disseminar a metodologia para mais ambientes organizacionais brasileiros e contribuir para o desenvolvimento do País, com a aplicação do conceito de sustentabilidade em suas organizações (privadas, públicas ou do terceiro setor; familiares ou plenamente profissionalizadas; de micro, pequeno, médio e grande porte; do segmento agronegócio, indústria, comércio, tecnologia e serviços em geral).

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, Alan; ROCHA, Paulo. *Sincronismo Organizacional: como alinhar a estratégia, os processos e as pessoas*. Rio de Janeiro: Saraiva, 2006.

ALDRICH, H. E.; PFEFFER, J. **Organizations and environments**. Ithaca: New York State School of Industrial and Labor Relations, Cornell University, 1976.

BACHELARD, Gaston. **A formação do espírito científico**: contribuição para uma psicanálise do conhecimento (“La formation du esprit scientifique”). Trad. Estela dos Santos Abreu. Rio de Janeiro, Contraponto, 1996, 316p.

BARNEY, Jay B.; HESTERLEY, William S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

BERTALANFFY, Ludwig von. **Teoria geral dos sistemas** (General system theory). Tradução Francisco M. Guimarães. Petrópolis: Vozes, 1973. 351p.


CMMAD, Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento. **Nosso futuro comum**. 2 ed. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 1992.

DIAS SOBRINHO, José. **Avaliação da educação superior**. Petrópolis: Vozes, 2000. 235 p.

ELKINGTON, John. **Sustentabilidade**: canibais com garfo e faca (Cannibals with forks: the triple bottom line of 21st century business, 1997, 1999). São Paulo: M. Books do Brasil, 2012.

HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert. **Administração estratégica**: competitividade e globalização. Tradução de Eliane Kanner; Maria Emilia Guttilla; All Tasks. 2 ed. São Paulo: Thomson Learning, 2008.

IAGEE – Instituto de Avaliação, Gestão & Educação. **Atestado de Exclusividade: Metodologia PRODESO**. Fortaleza: SESCAP, 2019.



LIMA, Marcos Antonio Martins. **Autoavaliação e desenvolvimento institucional na educação superior**: projeto aplicado em cursos de administração. Fortaleza: Edições UFC, 2008.

LIMA, Marcos Antonio Martins. **Sustentabilidade organizacional: avaliação & gestão**. Curitiba: Brazil Publishing, 2020.

LIMA, Marcos Antonio Martins; CABRAL NETO, Antonio. **Avaliação e gestão da autossustentabilidade organizacional**: estudo de caso em Faculdade Particular de Fortaleza-Ceará. *REVISTA EDUCAÇÃO EM QUESTÃO (ONLINE)*, v. 55, p. 240-270, 2017.

MULLER, Jerry. *The Tyranny of Metrics*. Princeton, 2018.

MUNCK, Luciano. **Gestão da sustentabilidade nas organizações**: um novo agir frente à lógica das competências. São Paulo: Cengage Learning, 2013. 105p.

PFEFFER, Jeffrey; SALANCIK, R. Gerald. **The External Control of Organizations**: a resource dependence perspective. Stanford, CA: Stanford University Press, 1978, reprinted 2003. Disponível em: <http://books.google.com.br/books?id=iZv79yE-AC&printsec=frontcover>.

PORTER, Michael. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Tradução de Elizabeth Maria de Pinho Braga; revisão técnica de Jorge A. Gargia Gomez. Rio de Janeiro: campus, 1989.

RISTOFF, Dilvo I. Avaliação institucional: pensando princípios. In: DIAS SOBRINHO, José; BALZAN, Newton César (Org.). **Avaliação institucional**: teoria e experiências. São Paulo: Cortez, 1995. p. 37-51.

SAVIANI, Dermeval. **Educação**: do senso comum à consciência filosófica. 4. ed. São Paulo: Cortez/Autores Associados, 1984. 223 p. (Coleção Educação Contemporânea).

SOUZA, Paulo Nathanael Pereira de. **LDB e educação superior**: estrutura e funcionamento. 2. ed. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2001. 249 p.

CAPÍTULO 2

PROGRAMA RECURSOS HUMANOS ESTRATÉGICOS (PRORH): DIAGNÓSTICO DA GESTÃO DE PESSOAS NA CONTROLADORIA E OUVIDORIA GERAL DO ESTADO DO CEARÁ (CGE)

Marcos Antonio Martins Lima, Pós-Doutor em Gestão pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN), Doutor em Educação e Avaliação pela Universidade Federal do Ceará (UFC), Mestre em Administração pela Universidade Estadual do Ceará IUECE), Economista pela UFC. Líder de desenvolvimento e Consultor no IAGEE – Instituto de Avaliação, Gestão & Educação e Professor Associado na UFC

Paulo Roberto de Carvalho Nunes, Doutor em Administração de Empresas, pela Universidade de Fortaleza, Mestre em Controladoria, pela Universidade Federal do Ceará, especialista em Controladoria e Gerência Contábil, pela Universidade de Fortaleza e graduado em Ciências Contábeis, pela Universidade Federal do Ceará. Professor do Mestrado Profissional em Administração, do MBA em Gestão Pública, do MBA em Auditoria e do Centro de Ciências da Comunicação e Gestão da Universidade de Fortaleza. Secretário Executivo de Planejamento e Gestão Interna e Auditor de Controle Interno na Controladoria e Ouvidoria Geral do Estado do Ceará

Rita de Cássia Holanda Matos, Doutoranda em Economia, pela Universidad Nacional de la Matanza, Mestre em Políticas Públicas, pela Universidade Estadual do Ceará. Especialista em Gestão de Pessoas, pela Universidade Ateneu. Analista de Gestão Pública da Secretaria do Planejamento e Gestão e Coordenadora de Desenvolvimento Institucional e Planejamento da Controladoria e Ouvidoria Geral do Estado

Denize de Melo Silva, Doutoranda e Mestre em Educação Brasileira pela UFC. Especialista em Psicopedagogia Clínica e Institucional pela UECE e Graduada em Pedagogia pela UFC

Natália Rocha de Sousa, Mestra em Administração pela Universidade de Fortaleza–UNIFOR, Especialista em Administração de Recursos Humanos pela Universidade Federal do Ceará–UFC, Graduação em Serviço Social pela Universidade Estadual do Ceará–UECE. Orientadora de Célula de Desenvolvimento de Pessoas na Controladoria e Ouvidoria Geral do Estado do Ceará

RESUMO

Este escrito busca registrar esforço e experiência organizacional da CGE – Controladoria e Ouvidoria Geral do Estado do Ceará com o desenvolvimento e a implantação de diagnóstico organizacional de gestão de pessoas em parceria com o IAGEE – Instituto de Avaliação, Gestão & Educação, a partir do mapeamento de estruturas essenciais de recursos humanos estratégicos. O atual contexto de pandemia da Covid-19 impactou para que os resultados do diagnóstico fossem contributivos para essa fase de transição na organização, bem como projetou estratégias sintonizadas com o momento de pós-pandemia, estabelecendo 6 (seis) prioridades organizacionais que facilitem e promovam uma consistente estruturação da sua área interna de recursos humanos.

Palavras-chave: Recursos humanos. Gestão de pessoas. Diagnóstico da gestão de pessoas.



INTRODUÇÃO

A realidade do Século XXI, no início da sua segunda década, sofreu grande impacto com a pandemia da Covid-19 que atingiu as nações de todos os continentes com maior ou menor grau de implicações sociais, na saúde e economia, dependendo dos esforços dos governos em lidar com essa tragédia epidemiológica que afetou todos os grupos humanos logo no início dos anos 2020 e tem demandado novas abordagens para lidar com a gestão de pessoas e equipes no meio social e nas organizações, sejam públicas ou privadas.


Essa realidade promove a aplicação de uma experiência já vivenciada pela Humanidade em pandemias anteriores: o maior e melhor conhecimento é uma grande vantagem para a superação de crises. Assim, investigações, estudos, pesquisas, avaliações e diagnósticos estão sendo requeridos pelas organizações para melhor conhecer essa nova realidade, poder tomar decisões e fazer a gestão de pessoas de forma que permita atingir os objetivos e resultados organizacionais.

Os diagnósticos, no âmbito organizacional, permitem conhecer, de forma científica e técnica, os problemas e os desafios enfrentados, e que venham a impedir o melhor desenvolvimento de algum processo ou estratégia da organização.

Nessa perspectiva, o diagnóstico organizacional objetivou analisar alguns componentes ou estruturas da gestão de pessoas junto à Controladoria e Ouvidoria Geral do Estado do Ceará (CGE Ceará), visando melhor estruturar esse seu processo de gestão. Embora tenha sido iniciado antes da Pandemia do Novo Coronavírus, o diagnóstico permitiu ajustar-se ao evento e seus impactos no ambiente da organização pública e que foram captados nos resultados do projeto.

O objetivo deste escrito é documentar a metodologia PRORH – Programa de Recursos Humanos Estratégicos de domínio e aplicação do IAGEE – Instituto de Avaliação, Gestão & Educação, bem como os principais resultados obtidos na aplicação do diagnóstico da gestão de pessoas na CGE Ceará.

A metodologia PRORH foi aplicada com um levantamento *survey* junto aos colaboradores (servidores efetivos, cargos comissionados e terceirizados) e com a análise de alguns projetos da CGE Ceará: planejamento estratégico 2015-2022; pesquisa de satisfação com servidores e colaboradores em 2018; capacitação sobre diagnóstico de gestão de pessoas



com grupo de representantes de áreas internas que contribuíram com as técnicas de levantamento de dados, bem como outras informações obtidas no contexto organizacional e decorrentes do impacto da pandemia de Covid-19.

Estruturou-se assim este escrito com um referencial teórico sobre recursos humanos estratégicos e sobre diagnóstico da gestão de pessoas. Apresenta, ainda, um referencial metodológico sobre a metodologia PRORH - Programa de Recursos Humanos Estratégicos e sobre os procedimentos de aplicação do diagnóstico organizacional da gestão de pessoas, bem como algumas informações sobre a organização CGE Ceará. A apresentação e a discussão dos principais resultados do diagnóstico constam de tópico específico, que também congrega algumas recomendações técnicas oferecidas pelo diagnóstico aplicado pelo IAGEE na CGE Ceará.

REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico, a seguir, versará sobre as categorias principais que permeiam o objeto deste estudo. Dessa forma, os conceitos e as teorias empregadas na pesquisa objetivam estabelecer contribuições e reflexões pertinentes acerca dos recursos humanos estratégicos e diagnóstico da gestão de pessoas.

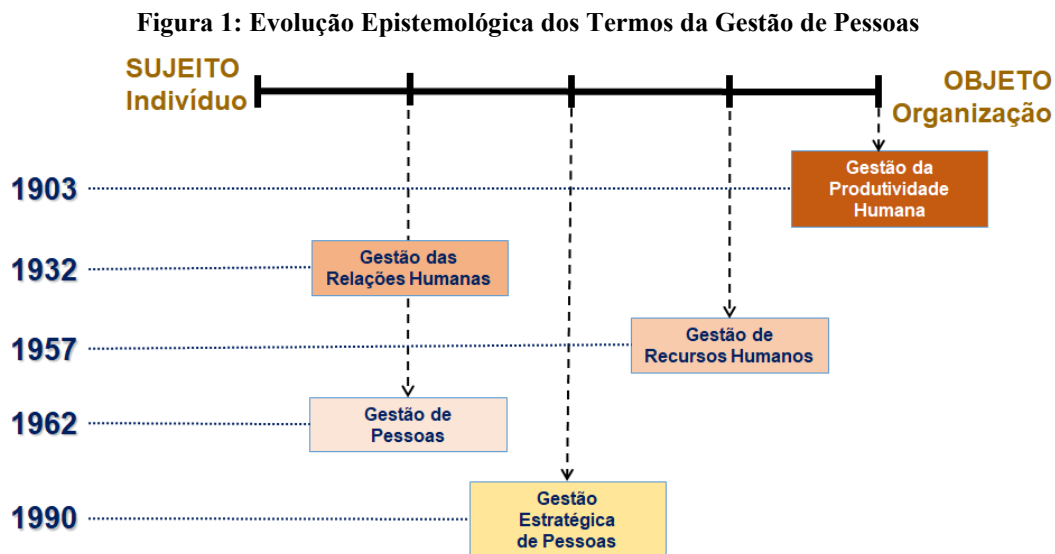
Recursos Humanos Estratégicos

O conceito de recursos humanos estratégicos surge em resposta à configuração do contexto social, político e econômico da sociedade norte-americana e consolida como abordagem de gestão de pessoas no período de 1980-90, estando inserida na resposta dos USA à ameaça japonesa dos anos 1970.

A perspectiva estratégica da gestão de pessoas visa, considerando e valorizando o fator humano, criar e manter a infraestrutura gerencial necessária para desenvolver, implantar e controlar as estratégias de negócio da organização visando a competitividade e a produtividade.

Essa perspectiva de gestão de pessoas evoluiu a partir do desenvolvimento epistemológico dos termos deste o início do Século XX, com a abordagem da administração clássica e científica que visava a gestão da produtividade humana e estava mais vinculada a organização (objeto) até a gestão de pessoas na década de 1960 com a evolução da abordagem comportamental que aproximou-se mais do indivíduo (sujeito), conforme a Figura 1 a seguir.

Na gestão estratégica de pessoas busca-se um equilíbrio entre organização (objeto) e o indivíduo (sujeito).



Fonte: Dos autores.

Devido a sua origem nos USA, país mais liberal e de grande autonomia empresarial, a abordagem estratégica precisa ser “tropicalizada” para aplicação na realidade brasileira. Busca afastar-se da tradicional orientação funcional para o papel de suporte às estratégias do negócio, contribuindo para a ampliação da competitividade e da produtividade.

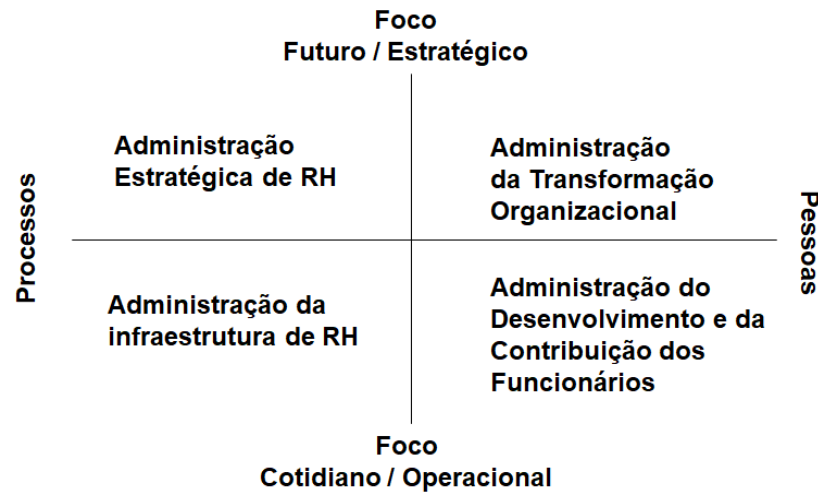
Os planos estratégicos são o grande alvo que a gestão estratégica de pessoas deve atuar com projetos e ações que favoreçam a execução das objetivos e o alcance de resultados positivos (ULRICH, 1998; 2000).

A perspectiva estratégica da gestão de pessoas, nas primeiras duas décadas do século XXI, dá ênfase a necessidade de um maior e melhor aproveitamento do potencial humano e dos recursos e capacidades dos indivíduos no trabalho como fontes de vantagem competitiva para as organizações (BARNEY; WRIGHT, 1998; SALAMAN; STOREY, 1998; ULRICH, 1998).

Segundo Ulrich (1998), a área de recursos humanos estratégicos pode apresentar 4 (quatro) perfis quanto a sua multiplicidade de papéis, quando seu foco for no futuro (estratégico) ou no cotidiano (operação) ou mesmo quando dá maior ênfase às pessoas ou aos processos da organização, conforme a Figura 2, a seguir.




Figura 2: Multiplicidade de papéis da área de RH



Fonte: Ulrich (1998).

Pode-se considerar que as características seguintes demonstram nuances que tipificam a adoção de processos de recursos humanos estratégicos (BARNEY; WRIGHT, 1988; SALAMAN; STOREY, 1998; STOREY, 1989; ULRICH, 1998):

- Entendimento de negócio: conhecem o mercado, cenário econômico e os processos da organização.
- Foco em resultado: são efetivos, ou seja, eficientes e eficazes.
- Objetivos e Metas: dispõem de direcionamento estratégico.
- Visão Sistêmica: têm visão sistêmica da organização e tomam decisões pensando nos impactos que podem ser gerados.
- Métricas de RH: faz uma gestão baseada em fatos e usa indicadores para diagnosticar oportunidades, acompanhar e avaliar resultados.
- Espaço na Diretoria: as grandes decisões não são tomadas sem a participação do RH.
- Projetos Proativos: implantam programas e projetos que surgem a partir de suas próprias percepções e alinhados com os clientes internos.
- Credibilidade: as pessoas e os gestores da organização confiam nas ações do RH porque sabem que proporcionam resultados positivos.



- Hard e Soft: modelo de gestão de pessoas que integra a gestão quantitativa (indicadores e metas) com a gestão qualitativa (motivação, liderança, competências etc.).

Com a abordagem de recursos humanos estratégicos a gestão de pessoas torna-se um campo da gestão associado a métodos, políticas, competências, técnicas e práticas estabelecidas com o objetivo de gerenciar as pessoas, de forma a captar, desenvolver, integrar, motivar, avaliar, potencializar e reconhecer o capital humano nas organizações. Compreende-se ainda como um processo de gestão de pessoas integrado às estratégias, ao mercado, ao cenário socioeconômico e político e os processos da organização para uma determinada periodicidade e com acompanhamento continuado de objetivos, indicadores e metas definidas, com foco em resultados e com credibilidade junto aos gestores e lideranças.

Com o advento da administração pública gerencial no Brasil, por volta dos anos 1990, a gestão pública passa a adotar processos e estratégias aplicadas no ambiente empresarial, porém adaptando-os as peculiaridades dos órgãos públicos federais, estaduais e municipais. Assim, os princípios e modelos do recursos humanos estratégicos acessam o ambiente organizacional público no Brasil.


Segundo Bergue (2010), o controle da gestão pública é um fenômeno permanente e aplica-se de diversas formas e intensidades nos distintos níveis e órgãos da administração pública. Com o gerencialismo, os processos de controles ganham objetivos estratégicos com a aplicação de novas tecnologias e com maior abrangência, mormente na gestão de pessoas.

O controle interno na gestão de recursos humanos corresponde a uma das dimensões do universo de atuação do controle interno, e somente nesse contexto pode ser entendido. Não se trata, portanto, de uma parte do controle interno, mas de uma expressão integrada desse sistema de abrangência mais ampla (BERGUE, 2010, p. 500).

A aplicação desses processos e estratégias de recursos humanos estratégicos na gestão pública necessita de um melhor conhecimento da realidade e das peculiaridades da organização pública em foco de estudo ou implantação. Para tanto, os métodos e técnicas de diagnóstico organizacional promovem uma maior efetividade na tomada de decisões no sentido de estruturar a gestão estratégica de pessoas no órgão público.

Diagnóstico da Gestão de Pessoas

O termo diagnóstico tem origem grega, a partir da junção dos vocábulos *dia* (através de) e *gnosis* (conhecimento perfeito) e foi incorporado à linguagem científica durante o Século XIX (CELINSKI, 1994). Pode-se considerar que todo processo de diagnóstico busca



uma descrição minuciosa, um conhecimento com determinação, um conjunto de dados em que se baseia essa determinação.

Há vários tipos de diagnóstico, porém para aplicação no ambiente organizacional e especificamente na gestão de pessoas, podem-se considerar 2 (dois) tipos.


(1) O diagnóstico preliminar ou pré-diagnóstico que corresponde a uma conjectura inicial sobre os problemas a enfrentar. São investigações exploratórias, de caráter sumário e superficial, em torno da ideia central do objeto a ser estudado. Esses estudos têm por objetivo o equacionamento ou caracterização geral e inicial do problema, fornecendo subsídios para a identificação dos sintomas, causas e causas-raiz destes problemas.

(2) O diagnóstico situacional ou diagnose significa uma descrição minuciosa, um conhecimento com determinação, um conjunto de dados em que se baseia essa determinação. É a conclusão baseada nos elementos proporcionados pelo levantamento e análise cuidadosa dos fatores determinantes da situação que condicionam ou podem influenciar a problemática conjuntural. Na sua formulação procura-se conhecer e estudar as relações de causa e efeito, objetivando orientar o processo decisório de forma acertada, o que possibilita resolver os problemas e corrigir os sintomas negativos através da tomada, em tempo hábil, das necessárias providências acauteladoras.

O diagnóstico dramatiza a situação encontrada servindo como um espelho da realidade, permitindo desenvolver clara percepção do problema e aproximação das soluções. Na linguagem médica, diagnosticar é obter o conhecimento ou determinação de uma doença através dos seus sintomas e de exames realizados. O diagnóstico gera uma sequência imediata que consiste em prognóstico, prescrição e tratamento, com erradicação das eventuais disfunções detectadas.

Sabe-se que o diagnóstico vincula-se como importante ferramenta de compreensão das necessidades e da realidade organizacional. Dessa forma, segundo Sousa e Lima (2019, p. 154), “precisamos conhecer melhor a nós mesmos e ao nosso próximo, identificar as nossas virtudes e os nossos defeitos de nascença, para não utilizarmos como justificção das nossas atitudes errôneas, mas sim para sabermos trabalhá-los”. Nessa perspectiva, compreender as especificidades das instituições e o modo como a rede de colaboradores engaja-se frente a esses desafios corresponde aos desafios da gestão de pessoas.

Atualmente, as mudanças contextuais advindas do progresso científico e tecnológico vêm alterando o cenário mundial e afetando substancialmente as organizações de trabalho. Obrigadas a atuarem em consonância com essas mudanças, ou mesmo a



antecipá-las, as organizações, em busca de vantagens competitivas que permitam diferenciá-las de seus concorrentes, conferem à área de recursos humanos um posicionamento estratégico, ao mesmo tempo em que passam a exigir demonstrativos concretos da efetividade de suas ações (MENESES; ZERBINI, 2009, p. 51).

Nessa perspectiva, a gestão de pessoas incide sobre as melhorias gradativas e constantes a partir da elevação do desempenho dos colaboradores, incentivando a promoção da efetividade de ações realizadas no contexto organizacional. Nesse contexto, cabe entender que o diagnóstico empregado na gestão de pessoas não objetiva apenas ser, “[...] uma ação indicada apenas para remover lacunas nas competências do indivíduo, as quais não são devidas a condições inadequadas de trabalho, tampouco a baixos níveis de motivação dos empregados” (MENESES; ZERBINI, 2009, p. 52).

Para Sousa e Lima (2019, p. 154), “este conhecimento nos ensina inclusive a prognosticar a reação do próximo, isto é auxiliando no convívio social, na educação e no mundo dos negócios”. Assim, a gestão de pessoas compreende um importante componente para articulação dos objetivos institucionais.


Nesse interím cabe considerar, segundo Custódio et al. (2013, p. 6):

Pode-se inferir pelas abordagens apresentadas neste estudo que os gestores têm a capacidade de influenciar resultados organizacionais, de acordo com a sua linha de atuação. Uma gestão que se apoia em práticas de gestão orientadas para os resultados, valoriza a participação e a comunicação entre os colaboradores e o líder, promove o enriquecimento das tarefas, dentre outras políticas, tenderá a influenciar positivamente a satisfação com o trabalho e o comprometimento do trabalhador.

Corroborando, para Nobrega e Lima (2019, p. 213), “o objetivo geral compreende em estudar os impactos causados por essa gestão bem realizada dentro das organizações”, e entender a amplitude da gestão de pessoas para a elevação das estratégias de organização da instituição, auxiliando assim, no alcance dos objetivos e metas, bem como, nos planos e resultados esperados para os colaboradores.

Dessa forma, para Lima e Cunha (2011, p. 120), “para uma organização moderna são necessários obter a percepção, o conhecimento e o autodomínio na tomada das decisões, tanto quanto para a escolha das técnicas destinadas a gerir essas mesmas organizações”. Nessa perspectiva cabe o entendimento do diagnóstico organizacional para um levantamento sistêmico da organização, visão de mundo e de sujeito, e da gestão empregada nesses espaços.

Corroborando para Gouveia (1997, p. 75), “o modelo do diagnóstico organizacional deve ser moldado de acordo com as necessidades e são aquelas que descobriram como



despertar o empenho e a capacidade de aprender das pessoas em todos os níveis da organização”. Nessa perspectiva, o diagnóstico organizacional objetiva a garantia de:

O sucesso do Diagnóstico Organizacional depende fundamentalmente do apoio da Alta Administração, ou seja, do principal executivo e de seus subordinados diretos. Sem o apoio da Alta Administração, provavelmente as pessoas, o tempo e os recursos necessários para a realização do Diagnóstico Organizacional não estarão disponíveis. O produto do Diagnóstico Organizacional é de uso da Alta Administração para a melhoria do negócio, portanto o comprometimento é vital para que esse produto seja utilizado da maneira correta (GOUVEIA, 1997, p. 72).

Assim, conforme Custódio et al (2013, p.6), “deve-se destacar, no entanto, que gerir pessoas com base na estratégia de comprometimento e redução do controle implica necessidade de mudanças nas responsabilidades individuais”. Dessa forma, conectar os objetivos pessoais com os objetivos da organização constitui-se como importante contributo da gestão de pessoas para a organização. É preciso alinhar as estratégias e colocá-las em favor de uma cultura organizacional atrelada às mudanças requeridas na organização

As pessoas podem acrescentar ou abater os pontos fortes e fracos de uma organização de acordo com a maneira como são tratadas, podendo ser uma fonte de sucesso ou uma fonte de problemas. Para que os objetivos da gestão de pessoas sejam alcançados, é necessário que as pessoas sejam tratadas como elementos básicos para a eficácia organizacional (NOBREGA; LIMA, 2019, p. 228).


Nessa perspectiva, o diagnóstico de gestão de pessoas possibilita a ampliação do olhar sobre o capital humano nas organizações, sedimentando-se enquanto área necessária para o fortalecimento da organização enquanto espaço de formação e construção coletiva, possibilitando olhares e ações por meio da investigação dos elementos adjacentes aos colaboradores que impactam significativamente o desempenho da instituição e a realização de replanejamento de ações mediante o emprego dessa importante ferramenta.

Segundo Celinski (1994, p. 16-17), o

[...] diagnóstico em administração de RH se constitui num método de levantamento e análise – através de entrevistas, questionários, observações e exame de registro de dados quantitativos – em um dado momento, das causas das patologias, com vistas à elaboração de um projeto de reorganização da área. Modernamente, o diagnóstico é visto como um instrumento de controle da eficiência organizacional, enquanto a eficácia organizacional é assunto de auditoria.

Em sintonia com o recursos humanos estratégicos, o diagnóstico da gestão de pessoas precisa dá ênfase ao seu papel estratégico, promovendo um melhor conhecimento dos processos de gestão de pessoas numa visão estratégica.

Um diagnóstico estratégico da gestão de pessoas, na visão de Poder (2006), constitui-se em ser usado na busca de informações importantes como na gestão e desenvolvimento de



potencial e conhecimento, no desenvolvimento de líderes e outros aspectos da gestão de pessoas.

A seguir serão apresentados os referenciais metodológicos do estudo, com a aplicação do PRORH – Programa de Recursos Humanos Estratégicos, bem como os seus métodos e técnicas de análise organizacional de pessoas.

REFERENCIAL METODOLÓGICO

O referencial metodológico, a seguir, abordará uma apresentação da metodologia PRORH – Programa de Recursos Humanos Estratégicos de domínio e aplicação do IAGEE – Instituto de Avaliação, Gestão & Educação, bem como apresenta a sua lógica de operacionalização quando aplicado a sua primeira etapa de diagnóstico organizacional da gestão de pessoas.

Programa de Recursos Humanos Estratégico (PRORH)

O Programa de Recursos Humanos Estratégicos (PRORH) compreende uma metodologia geral de aplicação em projetos de consultoria, pesquisa e/ou capacitação junto a organizações contratantes dos segmentos público, privado ou do terceiro setor.

O PRORH permite uma integração da gestão de pessoas sob a perspectiva da gestão estratégica, estabelecendo uma relação integrada ao modelo organizacional preconizado pelas instituições (IAGEE, 2009).

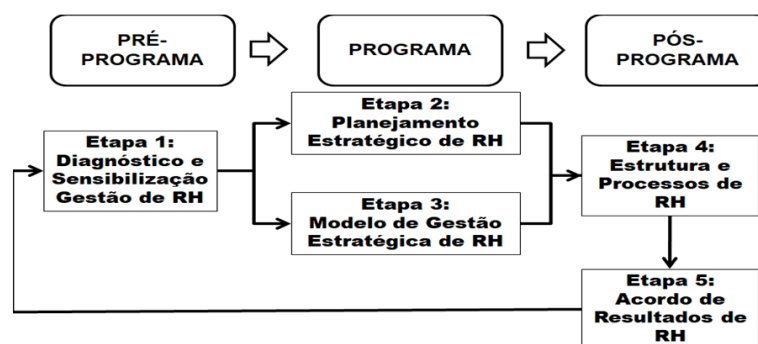
De acordo com Goulart Júnior et al. (2014, p. 67), “para que possamos discutir a respeito das diversas maneiras de se avaliar uma organização e qual a forma mais eficiente de se usar o diagnóstico organizacional, é necessário anteriormente entender o que é a gestão estratégica de pessoas”, portanto, é preciso estabelecer metodologias capazes de subsidiar o trabalho realizado nas organizações e auxiliá-las nesse processo de compreensão teórico-prática por meio dos desafios inerentes a dinâmica organizacional.

Segundo o IAGEE (2009), essa metodologia operacional e conceitual, assim como várias outras de domínio e aplicação exclusivas do Instituto (LIMA; SILVA; FIRMEZA, 2020; LIMA; CABRAL; OLIVEIRA; SILVA; MACIEL, 2019) está alicerçada sob princípios basilares da gestão de pessoas e objetivam contribuir para o alcance dos objetivos e resultados da organização. Para isso, faz-se necessário a adoção de metodologias capazes de direcionar e mapear as dificuldades organizacionais, tornando-as acessíveis para a rede de colaboradoras (PADULA; VADON, 1996).

A sistematização e a operacionalização desses desafios acabam por fortalecer o direcionamento das ações a serem implementadas para o alcance dos objetivos organizacionais vinculados à gestão de pessoas. Assim, a metodologia PRORH sedimenta-se no processo de melhorias contínuas a serem tecidas junto às organizações com ênfase na ética e na responsabilidade social empregada na organização.

A metodologia PRORH objetiva o compartilhamento de uma cultura e desenvolvimento de pessoas e compromisso com os resultados estabelecidos por meio da gestão de pessoas sob a égide da gestão estratégica. A morfologia do programa, conforme a Figura 3, a seguir, compreende 3 (três) fases principais: (1) Pré-programa; (2) Programa educacional; e (3) Pós-programa (IAGEE, 2009).

Figura 3: Morfologia PRORH - Programa Recursos Humanos Estratégico



Fonte: IAGEE (2009).

A fase 1 e inicial é denominada de pré-programa PRORH e compreende a construção do diagnóstico situacional a partir da sensibilização dos colaboradores envolvidos no processo e na gestão dos Recursos Humanos presentes na organização. Durante essa etapa de concepção e aprimoramento do diagnóstico organizacional (pré-programa), promove-se uma análise documental e de projetos, a aplicação de técnicas de observações *in loco* e entrevistas individuais ou coletivas com a rede de colaboradores que compõem a organização conforme Figura 4, a seguir.

Figura 4: Recomendações para implementação da metodologia PRORH




Fonte: IAGEE (2009).

A etapa 1 e única da fase 1 refere-se à necessidade de um diagnóstico da situação da gestão de pessoas na organização, alvo de análise técnica com validação da direção da organização e gerando soluções rápidas (prognóstico) para implantação imediata. Se necessário, as informações podem ser complementadas por meio de outros métodos e técnicas, visando o mapeamento dos fenômenos grupais.

Na fase 2 de execução do programa PRORH tem-se o processo de planejamento estratégico para definições das prioridades e realidades vivenciadas pelos colaboradores. Esse mapeamento tecido no pré-programa reúne elementos considerados importantes por meio da elaboração de um diagnóstico organizacional e colabora para o detalhamento das ações a serem implementadas junto a organização.

Após a etapa 1 (fase 2) de planejamento estratégico e a definição dos principais objetivos a serem alcançados pela instituição, ocorre o que se denomina de emprego do modelo de gestão de recursos humanos (fase 3) (COSTA; RIBEIRO; DONATO; LIMA; MARINELLI, 2005). O modelo constitui-se enquanto documento balizador das práticas e ações estratégicas que devem ser estruturadas por meio da célula de gestão de pessoas da organização e sistematizada por meio da rede de colaboradores envolvidas nas mudanças requeridas. Assim, a gestão é definida a partir das tomadas de decisão que finalizam, organizam e animam a rede colaborativa tecida na organização, sendo essa coordenação sistemática de esforços coletivos (PADULA; VADON, 1996).



Na última fase 3, denominada pós-programa PRORH, verifica-se a estruturação e processo de recursos humanos tecidos na organização (etapa 4) e o alinhamento dos acordos gerados a partir do diagnóstico de gestão de pessoas (etapa 5).

A metodologia PRORH, enquanto método de gestão de pessoas, integra-se a uma gestão estratégica a ser empreendida na gestão de pessoas. Assim, tal metodologia compreende esse processo de ampliação, “[...] o envolvimento, empenho, pró-atividade, comprometimento, integração e desenvolvimento, possibilitavam satisfazer as necessidades mais complexas dos funcionários e garantir os resultados desejados pela organização” (GOULART JÚNIOR et al., 2014, p. 68).

As capacitações e sensibilizações que empregam a metodologia PRORH são desenvolvidos, de forma participativa, a partir da descrição dos objetivos do trabalho em abordagem de validação ancoradas em metodologias educacionais que agregam valor e rapidez à aprendizagem, a sensibilização e internalização do processo junto a organização e seus colaboradores (IAGEE, 2009).


Na seção a seguir serão apresentados e discutidos os principais resultados do diagnóstico da gestão de pessoas na CGE Ceará, palco de aplicação deste projeto de diagnóstico, tornando-se mais uma referência na aplicação da metodologia PRORH na gestão pública cearense e brasileira.

APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DO DIAGNÓSTICO

Nesta seção, serão apresentados os métodos e as técnicas escolhidas para delineamento do respectivo estudo, e, por conseguinte, fundamentar os procedimentos técnicos empregados na análise dos dados requeridos para as recomendações acerca do diagnóstico da gestão de pessoas aplicado na CGE Ceará.

Perfil das organizações contratante e contratada

O diagnóstico da gestão de pessoas foi realizado na Controladoria e Ouvidoria Geral do Estado do Ceará (CGE Ceará), regulamentada pelo Poder Executivo do Estado do Ceará, a partir da Lei nº 13.297 em 7 de maio de 2003, a Secretaria de Controladoria (SECON) foi inicialmente definida como órgão de controle interno do Estado. Atualmente definida como Controladoria e Ouvidoria Geral do Estado do Ceará (CGE Ceará), o respectivo órgão tem passado por inúmeras mudanças organizacionais com ênfase no fortalecimento das competências e cultura organizacional.



Em 2019, a CGE Ceará foi reestruturada pelo Decreto nº 33.276, de 23 de setembro de 2019 e uma das unidades orgânicas criadas foi a Célula de Desenvolvimento de Pessoas, que tem como objetivo, dentre outros, elaborar e implementar projetos e atividades relacionadas ao desenvolvimento de pessoas e a integração de equipes de trabalho para um clima organizacional saudável.


Hodiernamente, a CGE Ceará é composta por ações e sistemas governamentais do Estado que compreendem a ouvidoria, a ética, a transparência, a correição, a controladoria e a auditoria governamental, tendo como missão institucional: “assegurar a adequada aplicação dos recursos públicos, contribuindo para uma gestão ética e transparente e para a oferta dos serviços públicos com qualidade” (CEARÁ, 2020, s/p).

Em 2019, a CGE Ceará foi reestruturada pelo Decreto nº 33.276, de 23 de setembro de 2019 e uma das unidades orgânicas criadas foi a Célula de Desenvolvimento de Pessoas, que tem como objetivo, dentre outros, elaborar e implementar projetos e atividades relacionadas ao desenvolvimento de pessoas e a integração de equipes de trabalho para um clima organizacional saudável.

Essa foi a principal motivação da CGE Ceará (organização contratante) em buscar melhor conhecer a sua realidade da gestão de pessoas, visando a sua estruturação definitiva no órgão. Para tanto, contou com a colaboração do IAGEE - Instituto de Avaliação, Gestão & Educação (organização contratada) que é uma organização de consultoria, pesquisa e capacitação, com sede em Fortaleza, Ceará, Brasil e que atua em 3 (três) vetores de negócios: avaliação, gestão e educação organizacional.

O IAGEE iniciou suas atividades em 2009, porém é resultado de outras experiências no segmento de consultoria iniciadas em 1995. Conta hoje com Equipe de Consultores, Avaliadores e Facilitadores atuando há 25 anos, em projetos de consultoria, pesquisa e capacitação junto a empresas privadas, órgãos públicos e organizações do terceiro setor. O instituto foi criado a partir da necessidade social e de mercado por metodologias customizadas e efetivas para as suas organizações se firmarem de forma sustentável e com crescimento contínuo de resultados em sintonia com seus ambientes externo e interno.

Sua missão organizacional está fundamentada na integração necessária entre a realidade das organizações e o conhecimento técnico e científico das áreas de Avaliação, Administração, Economia, Psicologia, Sociologia, Filosofia, Engenharia, Pedagogia, Controladoria, Engenharia, Estatística, Matemática e outras. Tal integração resulta em



metodologias efetivas que transformam a realidade das organizações, melhorando a qualidade de vida das pessoas e os resultados organizacionais. O IAGEE tem o objetivo estratégico de contribuir para o desenvolvimento organizacional das instituições e empresas brasileiras e de outros países, acreditando na melhoria do mundo, através do desenvolvimento das suas organizações e das suas equipes e pessoas.

O projeto diagnóstico organizacional da gestão de pessoas na CGE Ceará foi aplicado com base na Metodologia PRORH – Programa de Recursos Humanos Estratégico de domínio do Instituto de Avaliação, Gestão & Educação (IAGEE, 2009).

Métodos e técnicas de diagnóstico da gestão de pessoas na CGE Ceará

O diagnóstico organizacional empreendido na CGE Ceará adotou como técnicas de levantamento de dados, uma pesquisa para análise bibliográfica nos documentos do planejamento estratégico 2015-2022; a pesquisa interna de satisfação com servidores e colaboradores em 2018. Além disso, a ação de capacitação sobre diagnóstico de gestão de pessoas com grupo de representantes de área interna que contribuiu com as técnicas de levantamento de dados, bem como outras informações obtidas no contexto organizacional e decorrentes do impacto da pandemia de Covid-19 (MARCONI; LAKATOS, 2003; SEVERINO, 2016).

Porém, a ênfase maior foi o levantamento *survey* aplicado junto a 113 (“n” do total de “N” = 168, representando 67,2%) colaboradores de distintos gêneros, escolaridades, faixas etárias, tempos de serviço, áreas internas e categorias funcionais (servidores efetivos, cargos comissionados e terceirizados).

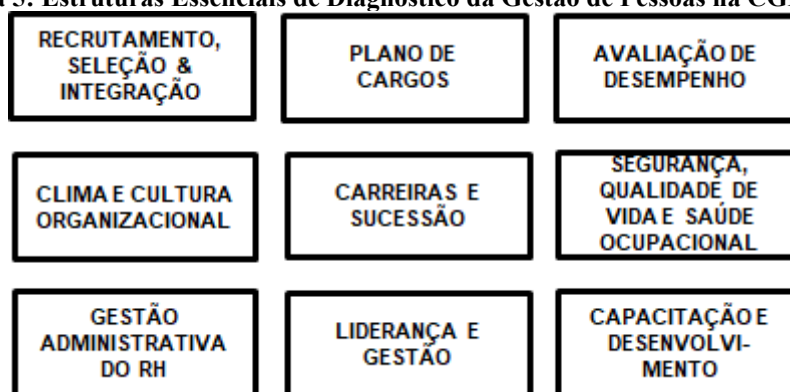
Para testagem e valiação da pesquisa, verificou-se se essa amostra era estatisticamente significativa, bem como foi calculado o alfa de Cronbach. mínima e necessária calculada foi de 110,5, sendo que a pesquisa alcançou 113 respondentes, e o teste da confiabilidade do instrumento de coleta de dados (questionário) ficou em 0,857, sendo que um valor inquestionável para demonstrar confiabilidade e consistência interna deve ser de 0,7, no mínimo.

Esse levantamento de dados junto aos colaboradores foi realizado de forma remota, via *google forms* no período de 16/03 a 08/04/2020. Os dados foram analisados utilizando-se os *softwares Jamovi 1.1.9.0* (Quantitativo) e *Atlas Ti* (Qualitativo).

O diagnóstico da gestão de pessoas na CGE Ceará adotou a técnica NPS (*Net Promoter Score*) (REICHELLD, 2006). O NPS foi criada por Fred Reichheld, nos EUA, com o objetivo de realizar a mensuração do grau de satisfação e fidelidade dos consumidores de qualquer tipo de empresa. Sua ampla utilização se deve à simplicidade, flexibilidade e confiabilidade, sendo assim, aplicada aos colaboradores da CGE Ceará. Adota uma escala de 0,0 a 10,0, sendo que, para o diagnóstico aplicado na CGE Ceará, foram utilizadas as seguintes faixas de pontuação e conceitos: 0 – não sei responder; 1,0 a 3,9 – ruim; 4,0 a 6,9 – regular; 7,0 a 8,9 – bom; e 9,0 a 10,0 – excelente.

Os projetos de diagnósticos organizacionais do IAGEE adotam o conceito de estruturas essenciais de avaliação (LIMA, 2008) e para o caso do serviço na CGE Ceará, as estruturas de gestão de pessoas avaliadas foram as seguintes: recrutamento, seleção & integração; plano de cargos; avaliação de desempenho; segurança, qualidade de vida e saúde ocupacional; carreiras e sucessão; liderança e gestão; clima e cultura organizacional; gestão administrativa do RH (folha de pagamento, férias, registros funcionais etc.); e capacitação e desenvolvimento (LIMA, PARENTE, 2011), conforme a Figura 5, a seguir.

Figura 5: Estruturas Essenciais de Diagnóstico da Gestão de Pessoas na CGE Ceará



Fonte: Da pesquisa.

O objetivo do projeto foi conhecer e aplicar os conceitos e as práticas sobre diagnóstico de gestão de pessoas, explorando métodos e técnicas de gestão focados na realidade da CGE Ceará e nas suas áreas de atuação. O atingimento deste objetivo foi possível pela aplicação dos conceitos de mapas de resultados, plano de implantação e prioridades.

Após o levantamento dos dados, os mapas de resultados, enquanto uma forma de mapas mentais, permitiram integrar os resultados quantitativos e qualitativos do levantamento *survey*, bem como da pesquisa bibliográficas complementares sobre o planejamento

estratégico 2015-2022, pesquisa de satisfação dos colaboradores de 2018 e outros dados exógenos.

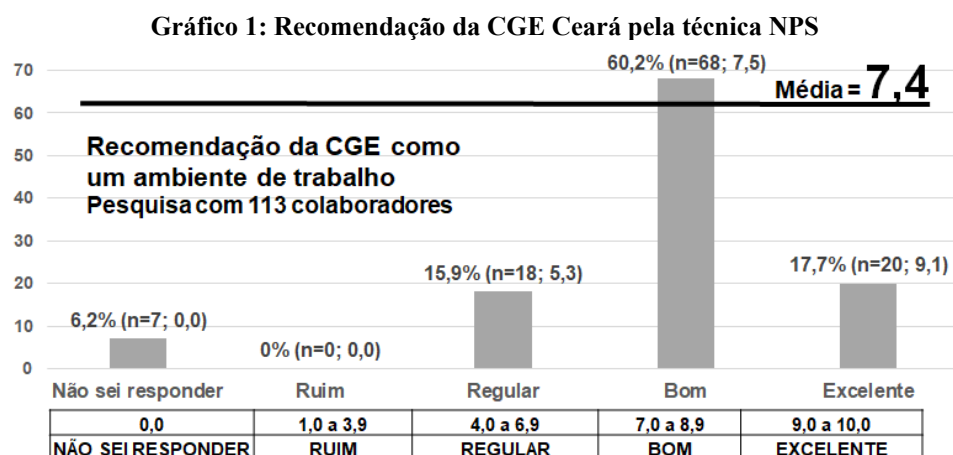
Os mapas de resultados geraram ações para composição de um plano de implantação, sendo destacadas as ações prioritárias, complementadas pelas recomendações técnicas finais do IAGEE para a CGE Ceará.

Análise e discussão dos resultados do diagnóstico da gestão de pessoas na CGE Ceará

O perfil de recursos humanos da CGE Ceará, conforme amostra de 113 participantes do diagnóstico organizacional aplicado, é o seguinte:

- (1) Equilíbrio de gêneros: 48,7% mulheres e 46,9% homens.
- (2) 71,7% do quadro tem escolaridade de graduação completa a mestrado.
- (3) O tempo de CGE é maior no intervalo de 3 até 15 anos de serviço com 80,5%.
- (4) 64,6% do quadro está lotado em 4 das 12 áreas internas da CGE: Coordenadorias de TIC, Administrativa-financeira, Central de Atendimento 155 e Auditoria Interna.
- (5) 55,8% são de cargos terceirizados e Auditores de controle interno.
- (6) 71,7% dos respondentes não tem função ou registraram a opção “outros”. Porém, 10,6% (n=12) são Orientadores de Célula.

A recomendação da CGE como ambiente de trabalho obteve, no diagnóstico, os conceitos entre Excelente e Bom para 77,9% (n=88; N=113). Considerando-se a escala de 0,0 a 10,0, a média ponderada é de 7,4 (Bom), conforme a Gráfico 1, a seguir.



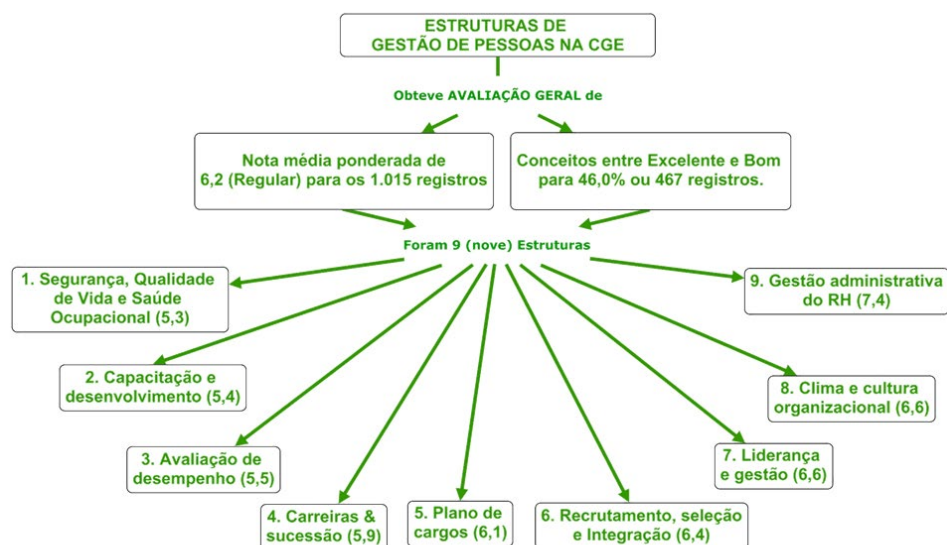
Fonte: Da pesquisa.

As maiores motivações para recomendação da CGE Ceará como ambiente de trabalho foram: clima organizacional favorável e constância na qualidade e transparência dos serviços ofertados.

Verificou-se que o Índice de Recomendação da CGE Ceará como Excelente e Bom ambiente de trabalho foi de 77,9% e o Índice Geral de Satisfação da Pesquisa de Clima realizada em 2018 foi de 77,7%. Vê-se aproximação de resultados nas duas pesquisas de avaliação.

A avaliação geral das 9 (nove) estruturas de gestão de pessoas da CGE Ceará obteve o conceito Bom e Excelente para 46,0% ou 467 registros. Porém, considerando-se a escala de 0,0 a 10,0, a média ponderada foi de 6,2 (Regular) para o total de 1.015 registros, sendo que as estruturas mais críticas, conforme a Figura 6, a seguir, são: saúde, qualidade de vida e saúde ocupacional (5,3); capacitação e desenvolvimento (5,4); avaliação de desempenho (5,5); carreiras & sucessão (5,9); e plano de cargos (6,1). As estruturas acima da média (6,2), na ordem de maior nota são: gestão administrativa do RH (7,4); liderança e gestão (6,6); clima e cultura organizacional (6,6); recrutamento, seleção e integração (6,4).

Figura 6: Mapa de resultados estruturas de gestão de pessoas CGE Ceará



Fonte: Da pesquisa.

Além das avaliações quantitativas, foram adotadas avaliações qualitativas para cada estrutura de gestão de pessoas gerando 380 registros sobre os contextos atuais do conjunto de 9 (nove) estruturas e 391 sugestões de melhorias para esse mesmo conjunto de 9 (nove) estruturas.

Foram 43 registros qualitativos sobre os “Principais Desafios da CGE Ceará”, dentre os quais foram destacadas: reconhecimento perante a qualidade dos serviços ofertado, transparência para a sociedade, qualidade para a sociedade, e gestão de pessoas. Vê-se que a gestão de pessoas foi confirmada como uma das principais prioridades.

Foram 26 registros qualitativos sobre “Como tornar a CGE ainda mais Estratégica para o Estado do Ceará” e foram destacados a gestão de pessoas, aplicação de inteligência artificial na automação do trabalho e a motivação e a ampliação da equipe de colaboradores.

Em atividade realizada com a turma de 24 (vinte e quatro) multiplicadores na capacitação sobre Diagnóstico Organizacional da Gestão de Pessoas, os itens constantes de “O Que Mudar” apareceram também em vários aspectos que foram indicados nas 391 sugestões que surgiram na pesquisa remota com 113 colaboradores da CGE Ceará e que se tornaram também parte do Plano de Implantação recomendado pelo IAGEE.

Outro produto gerado na capacitação com os mesmos multiplicadores e representantes de áreas internas da CGE Ceará, indicou a sua diversidade de usuários internos e externos de seus serviços, requerendo ações e projetos de Gestão de Pessoas que sejam customizados a cada realidade e perfil de características.



Fonte: Da pesquisa.

O plano de implantação consolida 24 (vinte e cinco) recomendações, sendo 6 (seis) as ações mais prioritárias, conforme registrado pelo IAGEE à CGE Ceará (Figura 7) cada uma vinculada a sua respectiva estrutura essencial, visando a reestruturação da sua área de gestão de pessoas em continuidade ao diagnóstico organizacional realizado e entregue.

CONSIDERAÇÕES COMPLEMENTARES

Com a chegada da segunda década do Século XXI, a Humanidade é surpreendida por mais uma pandemia viral, neste caso o Novo Coronavírus (*Sars-Cov-2*). Esse novo desafio representa mais uma oportunidade para reflexões nas organizações públicas e privadas, mormente para a sua gestão de pessoas.

A proposta da metodologia PRORH - Programa de Recursos Humanos Estratégicos é oferecer uma metodologia de avaliação e gestão específica para aplicação na realidade das organizações públicas, privadas e do terceiro setor, a partir do mapeamento das suas estruturas essenciais de gestão de pessoas.

Os resultados do PRORH na CGE Ceará, no que tange a sua Etapa 1, diagnóstico da gestão de pessoas, demonstra os avanços obtidos por essa organização neste processo de gestão, mas também deixa recomendações para uma estruturação mais consistente e segura, estabelecendo uma cultura de mudança e sustentabilidade que respeita as peculiaridades do órgão central de controle interno governamental.

Pretende-se, com este artigo, disseminar a metodologia para mais ambientes organizacionais brasileiros e contribuir para o desenvolvimento do Brasil, com a aplicação dos conceitos previstos no PRORH para aplicação em organizações (privadas, públicas ou do terceiro setor; familiares ou plenamente profissionalizadas; de micro, pequeno, médio e grande porte; do segmento agronegócio, indústria, comércio, tecnologia e serviços em geral), desde que contribua, de forma efetiva, para o desenvolvimento das organizações e das pessoas.

REFERÊNCIAS

BARNEY, J. B.; WRIGHT, P. M. **On becoming a strategic partner**: the role of human resources in gaining competitive advantage. *Human Resource Management*, v. 37, n. 1, p. 31, 1998.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de pessoas em organizações públicas**. 3 ed. Caxias do Sul, RS: Educs, 2010.

CEARÁ. **Controladoria e Ouvidoria Geral do Estado**. Disponível em <cge.ce.gov.br/cge>. Acesso em 15 de jun 2020.

CELINSKI, Leszek. **Guia para diagnóstico em administração**: recursos humanos, roteiros e instrumentos. Petrópolis, RJ: Vozes, 1994.

COSTA, Adriano César R. da; RIBEIRO, Eleazar de Castro; DONATO, José Varela; LIMA; Marcos Antonio Martins; MARINELLI, Marcos. **Construção democrática de princípios e**

políticas de desenvolvimento humano: uma experiência no Banco do Nordeste S. A. Ver. RAP. São Paulo v. 39, n. 1, p. 103-122, 2005.

CUSTÓDIO, L. S; SIQUEIRA, C. A. A; VIEGAS, G; PINTO, V. N; SILVA, R. P. da. **Comprometimento Organizacional e Estratégias de Gestão de Pessoas:** uma Análise das Experiências em Organizações Públicas Brasileiras. Seminários de Administração, n. 16, 2013. **Anais dos Seminários de Administração SEMEAD**, São Paulo: SEMEAD, 2013.

GOULART JÚNIOR, E; CINTRA, A. B; TOZZE, K. F; RIGO, I. V; CAMPOS, D. C de; FEIJÓ, M. R; CAMARGO, M. L. **O diagnóstico organizacional como uma ação estratégica da gestão de pessoas.** Rev. Caderno de Administração, v. 22, n. 1, p. 63-83, 2014.

GOUVEIA, Marco Aurelio da Cruz. **Um modelo de diagnóstico organizacional.** Instituto de Matemática, Estatística e Computação Científica, UNICAMP, 1997. Dissertação de Mestrado em Qualidade. Disponível em: <<
http://repositorio.unicamp.br/jspui/bitstream/REPOSIP/306059/1/Gouveia_MarcoAureliodaCruz_M.pdf>>. Acesso em: 12/set/2020.

IAGEE. Instituto de Avaliação, Gestão & Educação. **Atestado de Exclusividade: Metodologia PRORH - Programa Recursos Humanos Estratégicos.** Fortaleza: SESCAP, 2019.

IAGEE. Instituto de Avaliação, Gestão & Educação. **Descrição da metodologia PRORH – Programa Recursos Humanos Estratégicos**, 2009. Manual de metodologia.

LIMA, Marcos Antonio Martins; CUNHA, Regis. O. da. **Uma proposta de construção de metodologia de mapeamento de processos.** In: LIMA, M.A.M; LIMA, C.A (Orgs). **Gestão & Sustentabilidade Organizacional:** possibilidades e desafios. Fortaleza: Edições UFC, 2011.


LIMA, Marcos Antonio Martins. **Auto-avaliação institucional na educação superior:** projeto aplicado em cursos de administração. Fortaleza: UFC, 2008.

LIMA, Marcos Antonio Martins. **Educação, competências e desempenho:** chaves humanas para a auto-sustentabilidade organizacional. Fortaleza: Ed. UECE, 2004. 303p.

LIMA, Marcos Antonio Martins; PARENTE, Francisca Edna Ribeiro. **Estruturação da área de recursos humanos:** um estudo de casob desenvolvido no Instituto de Prevenção do Câncer (IPC). In: LIMA, Marcos Anotnio Martins; LIMA, Criseida Alves (Orgs). **Gestão & Sustentabilidade Organizacional:** possibilidades e desafios. Fortaleza: Edições UFC, 2011.

LIMA, Marcos Antonio Martins; SILVA, Denize de Melo; FIRMEZA, Julia de Souza. **Programa Estratégico de Desenvolvimento Gerencial (PEDG):** Estudo Avaliativo no Centro de Hematologia e Hemoterapia do Ceará (HEMOCE). Qualit@as (UEPB), v. 21, p. 22-42, 2020.

LIMA, Marcos Antonio Martins;; CABRAL, Sidarta. N.; OLIVEIRA, Andrea. N.; SILVA, Denize de Melo; MACIEL, Ilana M. O. **Programa de Desenvolvimento de Equipes (PRODE):** Estudo Avaliativo no Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (SENAC - DEPARTAMENTO REGIONAL CEARÁ). Boletim Técnico do SENAC, v. 43, p. 131-153, 2019.



LONGO, Francisco. **Mérito e flexibilidade**: a gestão de pessoas no setor público. São Paulo: FUNDAP, 2007.

MARCONI, M. de A; LAKATOS, E. M. **Fundamentos da Metodologia científica**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MENESES, P. P. M; ZERBINI, T. **Levantamento de necessidades de treinamento**: reflexões atuais. *Análise*, Porto Alegre, v. 20, n. 2, p. 50-64, jul./dez. 2009.

NOBREGA, Juliana Alves da; LIMA, Marcos Antonio Martins. **Indicadores de Gestão de Pessoas**: Estudo de caso em empresa supermercadista. In: LIMA, M. A. M (Org). **Gestão Organizacional no varejo e serviços**: pessoas e processos. Fortaleza: Edições UFC, 2019.

PADULA, A. D; VADON, J. **Uma metodologia de diagnóstico organizacional global para a consultoria de gestão em pequenas e médias empresas**. Revista de Administração, São Paulo, v. 31, n. 1, p. 32-43, 1996.

PODER, Vera. **Diagnósticos**: a solução em RH, fazendo o que precisa ser feito. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

REICHHELD, Fred. **A pergunta definitiva**: você nos recomendaria a um amigo? Como gerar crescimento sustentável transformando clientes em promotores. Tradução: Sabine Alexandra Holler. Rio de Janeiro: Elsevier: São Paulo: Bain & Company, 2006. 183p

SALAMAN, G., STOREY, J., and Billsberry, J. **Strategic human resource management**: defining the field. In G. Salaman, J. Storey, and J. Billsberry, (Eds.). *Strategic human resource management: theory and practice* (pp.01–11). London: Sage. 1998.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. 24 ed. São Paulo: Editora Cortez, 2016.

SOUSA, W. V. de; LIMA, M. A. M. **Gestão de pessoas em organizações bem-sucedidas**: estudo sobre a valorização dos colaboradores. In: LIMA, M. A. M (Org). **Gestão organizacional o varejo e serviços**: pessoas e processos. Fortaleza: Edições UFC, 2019.

STOREY, J. *New Perspective on Human Resources Management*. Londres: Routledge, 1989.

STOREY, J. **What is strategic HRM?** In J. Storey, (Ed.). *Human resource management: a critical text* (pp.59–78). London: Thomson Learning. 2007.

ULRICH, Dave (org.). **Recursos humanos estratégicos**: novas perspectivas para os profissionais de RH. Tradução: Bazán Tecnologia e Linguística. São Paulo: futura, 2000. 379p.

ULRICH, Dave. **Os campeões de recursos humanos**: inovando para obter os melhores resultados. Tradução: Cid Knipel. São Paulo: futura, 1998. 340p.



CAPÍTULO 3

MATO GROSSO PREVIDÊNCIA- MT PREV E O DESAFIO DO EQUILÍBRIO

Magno Alves Ribeiro, Mestre em Administração, UNEMAT

RESUMO

Previdência social tem sido um tema de grande relevância na atualidade, seja pelos aspectos políticos que envolve, seja pela preocupação dos beneficiários em relação a sua sustentabilidade. O objetivo desse artigo é apresentar um breve histórico da previdência no Brasil e no Estado de Mato Grosso, bem como relatar os aspectos contábeis e financeiros do Mato Grosso Previdência. O caminho foi utilizar bibliografias e legislações correlatas bem como dados de cálculos atuariais do regime e relatórios técnicos das contas anuais de gestão, emitidos pelo tribunal de contas do Estado. São históricas as causas dos déficits atuariais dos regimes, que englobam fatores internos e externos dos institutos de previdência. Na atualidade, governos e administradores tem a real dimensão dos déficits apresentados e deverão tomar medidas para equacionar o problema, sob pena de comprometer o futuro do regime e o futuro de seus beneficiários.


Palavras-chave: Mato Grosso Previdência. Servidor Público. Déficit atuarial. Déficit financeiro.

INTRODUÇÃO

Previdência social é um assunto que tem ocupado grandes espaços nas mídias do país, profundas discussões têm ocorrido, seja pelos aspectos políticos, seja pela sua importância a seus beneficiários e seu poder multiplicador na economia pelos recursos que são liberados, seja pela preocupação de Governos, beneficiários e servidores pela sua sustentabilidade. No atual formato, a Previdência Social em todas suas esferas vem se tornando fonte de despesas de caráter continuado e de certa forma contribuindo para o desequilíbrio orçamentário e para formação do déficit público.

Após promulgação da Constituição Federal (CF), a Previdência Social ganhou amplitude, e a Constituição Cidadão, procurava reparar a “dívida social” do país, constituída após o longo período de crescimento econômico, e alta concentração de renda, ampliando assim os conceitos de cidadania e a importância da participação social (Cordeiro, 2006)

A CF, através do seu art. 194, normalizou que “ A seguridade social compreende um conjunto integrado de ações de iniciativa dos Poderes Públicos e da sociedade, destinadas a assegurar os direitos relativos à saúde, à previdência e à assistência social”. Através da carta



magna, a saúde passou a ser um dever do Estado e um direito de todos, independentemente de contribuição, ou seja, um direito social.

No tocante a Assistência Social O Estado deve atender às pessoas carentes, sem exigência de contribuição, como forma de assegurar sua existência.


No aspecto Previdência Social, a Previdência Social tornou-se a única modalidade de proteção social que exige contribuição dos segurados, como condição de amparo futuro também incorporava valores de universalidade e igualdade dos benefícios sociais oferecidos, além de explicitar o dever do Estado de garantir a proteção social de todos. (Previdência Social, 2015)

No decorrer dos anos, com as diversas emendas promulgadas, (Emenda Constitucional nº 20/1998, 41/2003, 47/2005, 70/2012, 79/2014 e 88/2015) relativas ao assunto, o tema previdência volta a ser pauta relevante do Governo Federal. “Governo deve enviar no começo de 2016, proposta de reforma da Previdência ao Congresso” (folha São Paulo, 21/12/2015). Desde 2015, portanto o Governo Federal vem costurando acordos políticos e sociais para uma possível alteração do regime previdenciário do Brasil.

A Reforma em pauta prevê alterações em dois sistemas de previdência pública, sendo o Regime Geral da Previdência Social (RGPS) e o Regime Próprio de Previdência dos Servidores Públicos Civis da União (RPPS), ficando para outro momento os Encargos Financeiros da União (EFU), que atende os militares inativos e seus pensionistas. Cumpre observar que cada regime tem regramentos específicos de financiamento.

Cabe observar ainda a competência concorrente da União, dos Estados e do Distrito Federal para legislar sobre previdência social, proteção e defesa da saúde, de acordo artigo 24 da CF. inciso XII, e que a lei 9717/98 extrapolou os limites de competência da União, para estabelecer normas gerais sobre matéria previdenciária, ao atribuir ao Ministério da Previdência e Assistência Social atividades administrativas em órgãos da previdência social dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios e estabelecer sanções para a hipótese de descumprimento das normas constantes dessa lei. (STF, A Constituição e o Supremo, P. 494).

Neste contexto de reforma previdenciária todas as alterações, portanto afetam os entes federados. Corroborando com o tema o regime de recuperação fiscal (RRF) aprovado pelo governo Federal, que visa atender os Estados em grave desequilíbrio financeiro, e que caso aprovado os Estados candidatos, deverão aprovar um teto de gastos e que esteja contemplado enquadramentos a regras previdenciárias no que couber (STN).



No caso do Estado de Mato Grosso, foi aprovada a emenda constitucional 81/2017 (Altera o Ato das Disposições Constitucionais Transitórias, para instituir o Regime de Recuperação Fiscal – RRF) que:

Art. 60 No prazo de até 02 (dois) anos contados da promulgação desta Emenda Constitucional, o Poder Executivo deverá adotar as seguintes medidas: IV - apresentar proposta legislativa que assegure o equilíbrio do regime próprio de previdência dos servidores públicos civis e militares do Estado de Mato Grosso; (Mato Grosso, EC 81/2017).

Com legislação aprovada e prazos a cumprir, o Executivo Estadual deverá tomar medidas para equacionamento do déficit atuarial apresentado pelo Mato Grosso Previdência. A avaliação atuarial 2016 do RPPS-MT, apresenta um resultado anual negativo de R\$ 880.307.216,45 e um déficit atuarial, em relação à geração atual, de R\$ 20.766.311.389,80. (Banco do Brasil/2016).


Diante do Contexto, este artigo tem como objetivo apresentar brevemente um panorama evolutivo da previdência no Brasil, aprofundando nos aspectos históricos da previdência no Estado de Mato Grosso e relatando a atual situação financeira e atuarial do Mato Grosso Previdência.

Um ponto central, onde muitos especialistas têm discutido, é o déficit atuarial dos Regimes de Previdência, tanto do Governo Federal como dos demais entes, Oliveira (2016, p.131), assevera que as causas são históricas e englobam fatores internos e externos aos RPPS. Iocken (2016, p. 180) conclui que o equilíbrio financeiro e atuarial dos Institutos de previdência está além da complexidade da gestão, estando presente em um contexto mais amplo que é uma lógica da política pública.

Nesta mesma linha Nogueira (2012, p. 195) evidencia a necessidade do equilíbrio dos regimes de previdência além de ser uma política pública, ela reflete seus efeitos em outras políticas, pois afeta diretamente os entes em sua capacidade de efetivar ações nas atividades fim do Estado.

Relatando a real situação do RPPS dos servidores do Estado de Mato Grosso, espera-se com o estudo, contribuir com informações a população do Estado que sofrerá com os resultados eventuais dessa política e principalmente com os servidores que são os beneficiários e principais interessados em tal regime.

É relevante também salientar a necessidade premente em discutir o assunto através dos poderes constituídos do Estado, utilizando-se das informações aglutinadas na pesquisa, onde analisem com maior profundidade, de maneira mais técnica enriquecendo o debate olvidando-



se e de influências ideológicas, na busca de um orçamento equilibrado do Estado, que resultem em maior bem estar à coletividade.

A Previdência no Brasil – Breve Histórico


A História da previdência social no Brasil tem origem no século XIX desde então vem evoluindo em conceitos e estruturas, sofrendo alterações tanto do ponto de vista financeiro, estrutural e político.

Sistemas análogos ao previdenciário surgiram a partir de 1888 para beneficiar principalmente setores que eram importantes para o império: os funcionários dos correios, da imprensa nacional, das estradas de ferro, da marinha, da casa da moeda e da alfândega. Mas é só em 1923 que o Brasil vê o ponto de partida da história da previdência social como a conhecemos hoje (Nogueira, 2012 p. 27)

A Lei Eloy Chaves, de 1923, é considerada o marco inicial da história da previdência brasileira, nome de um deputado federal paulista que articulou, junto às companhias ferroviárias, a criação da base desse sistema. Basicamente, foi estabelecido a criação de uma **Caixa de Aposentadoria e Pensão (CAP)** para os ferroviários (editorial politize 2017) e Nogueira (2012).

No período de autoritarismo do governo Vargas, foi abolido o sistema CAPs e criado o então Instituto de Aposentadorias e Pensões (IAPs), com o chamado custeio triplice, pois as contribuições vertidas para os fundos de pensão eram originadas dos: empregadores, empregados e Estado (Editorial Politize 2017 e Nogueira, 2012). Vargas realmente é uma figura polêmica! É retratado por muitos historiadores como ditador, mas foi em seu governo que o trabalhador conquistou a CLT. Hoje em dia, com uma névoa democrática encobrindo a ditadura das elites, a vimos ser golpeada sem dó até a morte com a Aprovação da Nova lei Trabalhista.

Na democracia populista de Getúlio Vargas entre 1945/1964, foi criada a Lei Orgânica da Previdência Social (LOPS), que unificava os direitos estabelecidos entre os diversos institutos criados dentro do sistema IAP em uma única instituição, o INPS (Instituto Nacional da Previdência Social). Nesta fase a Previdência Social já beneficiava todos os empregados urbanos, embora alguns trabalhadores domésticos e rurais não estivessem incluídos nas políticas de proteção. (Lanzara, 2012; Editorial Politize, 2017 e Nogueira, 2012).



O período do autoritarismo burocrático (1964 a 1984) teve como principais inovações relacionadas ao sistema de previdência social, por meio do Decreto-Lei nº 72/1966, a criação do Instituto Nacional de Previdência Social - INPS, instalado a partir de janeiro de 1967, procedendo à tão almejada unificação administrativa dos antigos IAPs e em 1974 foi criado o novo Ministério da Previdência e Assistência Social - MPAS, separando as questões trabalhistas e previdenciárias.

Modelos de Previdência e seus Regimes

Os sistemas previdenciários adotados no Brasil são compostos por três modelos de previdência social: a) Regime financeiro de capitalização simples; b) Regime financeiro de repartição de capitais de cobertura; e c) Regime financeiro de repartição simples.

Adotar um ou outro regime financeiro, não altera o custo em seu montante final, e sim a forma como os recursos para pagamento serão distribuídos no tempo, é o que afirma Nogueira (2012).


A portaria MPS 43/2008 em seu artigo segundo, define os modelos de regime, cujo resumo apresenta-se abaixo:

Regime Financeiro de Capitalização: Nesse regime as contribuições, vertidas pelo ente federativo e pelos servidores (ativos e inativos e pelos pensionistas), acrescidas a patrimônio e rendas do plano, devem ser suficientes para garantir a cobertura dos compromissos futuros do plano de benefícios e da taxa de administração;

As reformas na previdência, através das Emendas Constitucional 20, de 1998 e 41, de 2003, permitiram a implementação deste regime aos servidores público, porém a instituição foi implementada através da lei 12.612/2012.

A principal mudança está relacionada ao valor das aposentadorias e pensões no serviço público civil, que a partir de então não serão mais integrais ou proporcionais. O servidor para ter um benefício previdenciário além do teto do RGPS, deve aderir ao regime complementar facultativo de previdência. O benefício além do teto, deverá ser complementado com um percentual que desejar para o Regime Complementar e o ente federativo contribuirá com o mesmo percentual do servidor até o limite de 8,5%.

No sistema capitalizado, cada trabalhador tem uma contribuição definida (CD), não tendo certeza de quanto irá receber em sua aposentadoria, tudo depende da rentabilidade nas



inversões apresentadas pelo fundo previdenciário ao longo do tempo, conforme Nobrega (2016. p.72).

Regime Financeiro de Repartição de Capitais de Cobertura: As contribuições ao plano de custeio, devem ser suficientes para a constituição das reservas matemáticas dos benefícios iniciados por eventos que ocorram nesse mesmo exercício, admitindo-se a constituição de fundo previdencial para oscilação de riscos. Exemplo deste evento é a pensão por morte e aposentadoria por invalidez.


Regime Financeiro de Repartição Simples: regime em que as contribuições ao plano de custeio, a serem pagas pelo ente federativo, pelos servidores ativos e inativos e pelos pensionistas, sejam suficientes para o pagamento dos benefícios nesse exercício, sem o propósito de acumulação de recursos, admitindo-se a constituição de fundo previdencial para oscilação de risco;

Em uma Coleção da Previdência Social denominada “Reflexões e desafios”, Brasil (2009, p.36) o sistema de repartição simples é considerado como uma política de proteção de natureza previdenciária, o RGPS tem caráter contributivo, onde as contribuições dos trabalhadores ativos são destinadas ao custeio dos benefícios pagos aos inativos e dos demais benefícios suportados pelo sistema. A principal fonte de custeio vem das contribuições sociais incidentes sobre a remuneração paga aos trabalhadores em atividade, e também com recursos do orçamento da União para cobertura de déficit.

A publicação afirma que a sustentabilidade financeira e a viabilidade atuarial do RGPS dependem, essencialmente, de duas variáveis externas fundamentais: a composição demográfica da população e suas tendências a longo prazo, considerando-se a relação entre o número de trabalhadores ativos e inativos; e o desempenho da economia, principal componente na geração de emprego e manutenção dos trabalhadores em atividade e, portanto, do volume de recursos carreados ao custeio do sistema.

MT Previdência e seu contexto legal

O Estado de Mato Grosso criou seu primeiro Instituto de previdência no ano de 1.961, através da lei ordinária 1.614, cuja sigla era IPEMAT (Instituto de Previdência do Estado de Mato Grosso), que foi consolidada pela lei 4.491/82. Tinha a finalidade de assegurar aos seus beneficiários, meios indispensáveis de manutenção, seja por idade, tempo de serviço ou incapacidade.



No ano de 2003, o então Governador Blairo Maggi, extingue o órgão de previdência através do decreto 1.122/2003, sendo que em 2004 a Lei complementar 202/2004, institui o sistema previdenciário de Mato Grosso, criando logo após o Fundo Previdenciário de Mato Grosso - FUNPREV-MT, (fundo em regime de repartição simples) com a finalidade de administrar e prover recursos para o pagamento dos benefícios provenientes de inatividade, aposentadoria e pensões dos servidores públicos civis e dos militares (Lei Complementar nº 254/2006).

Um dos motivos ao qual surgiu a proposta de criação da MTPREV em 2012, foi a notificação ao Estado, pelo Ministério da Previdência, alertando da necessidade do Estado de Mato Grosso adequar-se ao disposto no art. 40, § 20 da Constituição Federal, mediante a adaptação aos princípios da Unidade Gestora Única e do equilíbrio financeiro e atuarial (MATO GROSSO, 2018). No ano de 2014, o Governado Silval Barbosa através da lei 560/2014 , cria a Mato Grosso Previdência - MTPREV, entidade Gestora Única do Regime Próprio de Previdência Social.

Avaliação Atuarial e dados Estatísticos

Avaliação atuarial é um estudo técnico, baseado em características demográficas, biométricas e econômicas de uma população analisada, cujo objetivo principal é determinar o montante de recursos que possa garantir o pagamento dos benefícios previstos em um determinado plano (BRASIL, 2008). O Ministério da Previdência Social dispõe sobre normas aplicáveis às avaliações e reavaliações atuariais dos regimes de previdência próprios de previdência social através da portaria MPS 21/2013.

Os RPPS são obrigados a elaborar a avaliação atuarial, baseados em normas gerais de contabilidade e atuária, visando garantir o equilíbrio financeiro e atuarial Brasil (1998).

O estudo prospectivo das obrigações do Instituto tem por objetivo mensurar o grau de solvência econômico-financeira necessário para manter os benefícios de natureza previdenciária devidos aos servidores públicos efetivos e respectivos dependentes, de acordo com Banco do Brasil (2017) na forma da Lei Estadual que regulamentou o regime de previdência social dos servidores públicos estaduais.

Ainda de acordo com Banco do Brasil (2017), o cálculo leva em consideração os benefícios oferecidos, observando os seguintes aspectos:

-As reservas necessárias ao pagamento dos benefícios previdenciários;

-As alíquotas de contribuição;

-As projeções atuariais de receitas e de despesas com o pagamento de Benefícios, o período de 75 anos, entre outros.

As premissas adotadas para o cálculo atuarial são as alíquotas praticadas pelo Estado, conforme legislação vigente

a) 22,00% do Estado, incidente sobre a remuneração dos servidores ativos e sobre os benefícios dos inativos e pensionistas, a título de contribuição normal;

b) 11,00% dos servidores ativos; e

c) 11,00% dos servidores inativos e pensionistas, incidentes sobre a parcela do benefício que excede ao teto do RGPS.

Estatísticas de Servidores

O Estado de Mato Grosso apresenta como servidores civis, um universo de 72.023 servidores, sendo 42.791 ativos com vínculo efetivo, 23.726 inativos e 5.506 pensionistas. Esses números refletem o ano de 2018?

Portanto, conforme quadro 01, a formação da previdência estadual em questão de quantidade, gênero, idade e remuneração.

Quadro 01 : Beneficiários Civis

| Situação da População Coberta | Quantidade | | Remuneração Média | | Idade Média | |
|--------------------------------|------------|------------|-------------------|---------------|-------------|------------|
| | Sexo Fem. | Sexo Masc. | Sexo Fem. | Sexo Masc. | Sexo Fem. | Sexo Masc. |
| Ativos (Total) | 24.825 | 17.966 | R\$ 6.025,46 | R\$ 7.966,88 | 43,84 | 44,37 |
| Ativos (Magistério) | 8.521 | 5.462 | R\$ 4.943,90 | R\$ 5.939,10 | 44,01 | 43,75 |
| Ativos (Não-Magistério) | 16.304 | 12.504 | R\$ 6.590,72 | R\$ 8.852,65 | 43,75 | 44,64 |
| Aposentados por Tempo de Cont. | 12.049 | 3.215 | R\$ 5.562,09 | R\$ 9.930,03 | 67,11 | 69,58 |
| Aposentados por Idade | 1.259 | 431 | R\$ 4.972,38 | R\$ 5.787,16 | 72,78 | 75,38 |
| Aposentados por Compulsória | 35 | 126 | R\$ 7.376,39 | R\$ 12.218,71 | 73,20 | 75,84 |
| Aposentados por Invalidez | 4.859 | 1.103 | R\$ 5.193,35 | R\$ 6.820,99 | 58,28 | 62,63 |
| Aposentados por Especial | 220 | 429 | R\$ 13.617,07 | R\$ 14.295,34 | 57,66 | 60,09 |
| Pensionistas (Total) | 4.080 | 1.426 | R\$ 6.214,83 | R\$ 4.182,42 | 64,91 | 60,01 |
| Pensionistas (Vitalícios) | 3.879 | 1.245 | R\$ 6.253,36 | R\$ 3.982,20 | 67,54 | 66,72 |
| Pensionistas (Temporários) | 201 | 181 | R\$ 5.471,39 | R\$ 5.559,66 | 14,25 | 13,86 |

Fonte: Banco do Brasil S/A
Relatório da reavaliação atuarial do Regime Próprio de Previdência – MT

O MT Previdência, também apresenta um relatório de reavaliação atual para o quadro de servidores militares, onde mensura o grau de solvência econômico-financeira, para manutenção dos benefícios aos militares e seus dependentes. O quadro 02, contempla o universo de 13.437 militares, sendo 9.349 ativos, 2.901 inativos e 1.187 pensionistas.

Quadro 02 : Beneficiários Militares

| Situação da População Coberta | Quantidade | | Remuneração Média | | Idade Média | |
|-------------------------------|------------|------------|-------------------|---------------|-------------|------------|
| | Sexo Fem. | Sexo Masc. | Sexo Fem. | Sexo Masc. | Sexo Fem. | Sexo Masc. |
| Ativos | 752 | 8.597 | R\$ 7.805,78 | R\$ 7.189,08 | 33,86 | 34,65 |
| Reserva por tempo de serviço | 101 | 2.719 | R\$ 9.200,19 | R\$ 8.681,61 | 50,63 | 56,57 |
| Reserva Compulsória | 0 | 81 | - | R\$ 14.561,24 | - | 51,98 |
| Pensionistas (Total) | 955 | 232 | R\$ 5.357,13 | R\$ 3.362,16 | 46,60 | 21,92 |
| Pensionistas (Vitalícios) | 764 | 46 | R\$ 6.031,21 | R\$ 4.831,47 | 54,86 | 54,52 |
| Pensionistas (Temporários) | 191 | 186 | R\$ 2.660,82 | R\$ 2.998,78 | 13,55 | 13,86 |

Fonte: Banco do Brasil S/A
Relatório da reavaliação atuarial do Regime Próprio de Previdência – MT

MT Previdência e o déficit atuarial

Um fato relevante, de interesse do servidor estadual que merece destaque, ocorreu no ano de 2013, onde o parecer atuarial apresentou um “superávit atuarial” no valor de R\$ 1.128.429.278,05 (um bilhão, cento e vinte e oito milhões, quatrocentos e vinte e nove mil, duzentos e setenta e oito reais e cinco centavos), logo o RPPS, teria recursos suficientes para arcar com o às obrigações previdenciárias assumidas.

O quadro 03, apresenta dados onde o fluxo atuarial, até então deficitário, tornou-se superavitário em razão de uma manobra que incorporou bens através do decreto nº 1.817/2013.

Quadro 03 Evolução dos resultados atuariais nos últimos três exercícios:

| Resultado Atuarial | 2011 | 2012 | 2013 |
|--|-------------------------------|-------------------------------|------------------------------|
| Ativo Líquido do Plano | R\$ 0,00 | R\$ 0,00 | R\$ 14.928.147.131,52 |
| Valor Atual das Contribuições Futuras | R\$ 4.961.313.865,91 | R\$ 15.977.758.611,98 | R\$ 18.185.841.396,36 |
| Valor Atual da Compensação Financeira a Receber | R\$ 1.903.063.073,87 | R\$ 3.285.240.359,90 | R\$ 3.739.713.240,50 |
| Valor Atual dos Benefícios Futuros | (R\$19.030.630.738,67) | (\$ 32.852.403.599,05) | (\$ 35.725.272.490,33) |
| Resultado Atuarial (+)superávit (-) déficit | -R\$ 12.166.253.798,89 | -R\$ 13.589.404.627,17 | R\$ 1.128.429.278,05 |

Fonte: Tribunal de Contas Estado. Relatório Técnico 71943/2013

O evento que gerou este “superávit” foi a incorporação de bens imóveis no patrimônio do FUNPREV pelo Ente Público (Estado de Mato Grosso) no montante R\$ 14.928.147.131,52 (quatorze bilhões, novecentos e vinte e oito milhões, cento e quarenta e sete mil, cento e trinta e um reais e cinquenta e dois centavos), com a finalidade de amortizar o déficit atuarial do RPPS-MT.

O Governo do Estado, através do Decreto Estadual nº 1.817 de 21 de junho de 2013, com objetivo de financiar o passivo atuarial e a insuficiência financeira do RPPS-MT, decretou que os bens descritos no anexo único desse decreto, ficassem vinculado ao plano, para cobertura de tal déficit.

Em auditoria sobre as Contas Anuais de Gestão do Fundo Previdenciário do Estado de Mato Grosso, a equipe técnica do Tribunal de Conta do Estado de Mato Grosso, apresentou o relatório 3038-4/2014, no intuito de subsidiar o julgamento dos atos de gestão.

Dos imóveis aportados ao FUNPREV-MT, a auditoria constatou que a maior parte dos bens, não estavam disponíveis para o Estado de Mato Grosso, já que pertenciam a particulares ou cedidos a órgãos públicos federais (INCRA, DNER, CONAB) e estaduais (SEDUC, COHAB, SANEMAT, INDEA, DERMAT, CEMAT, TELEMAT, CODEMAT, UNEMAT, SESP), prefeituras, matrículas repetidas, penhorados, em arresto, escolas, centros sociais, SESI, Caixa Econômica, Loja Maçônica, Linha de Transmissão, etc. (TCE, 2014).

Quadro 04 Imóveis Não Disponíveis para Cessão

| Matrícula | Valor | Destinação |
|------------------|-------------------------|---------------------------------|
| 53348 | 4.332.950.000,00 | Área do Bairro Pedra 90 |
| 28975 | 369.965.660,00 | Área da COHAB – Bairro Planalto |
| 47274 | 554.891.132,00 | Área do CPA IV |
| 48472 | 174.883.200,00 | Áreas da COHAB Tancredo Neves |
| 44038 | 645.000.000,00 | Área do Bairro Três Barras |
| 49625 | 866.971.875,00 | Área do Bairro Pedregal |
| 44202 | 2.502.127.500,00 | Três Barras |
| Totais | 9.446.789.367,00 | |

Fonte: TCE – MT relatório técnico **3038-4/2014**

Em relação ao aporte de imóveis a TCE – MT, conclui que do valor inicial R\$ 14.928.147.131,52 relativo a transferência de 364 matrículas de imóveis ao FUNPREV-MT, 90% dos imóveis não pertenciam mais ao Governo, ou seja, o montante de R\$ 13.486.330.834,97. Para o FUNPREV-MT, foi validado apenas 177 registros de imóveis, passíveis de aporte, que representando o valor de R\$ 1.441.816.296,55, apenas, (TCE, 2014).

No ano de 2014, a avaliação atuarial, ainda apresentou um superávit de R\$ 310.393.239,76, consequência do aporte dos imóveis como retro apresentado. A incorporação “falsa” dos imóveis ao FUNPREV, de acordo com Souza e Neves (2015), não tinha a pretensão de cobrir o passivo do fundo e sim tão somente habilitar o Estado para conseguir a Certidão de Regularidade Previdenciária (CRP), documento que habilita os entes a receber eventualmente transferências voluntárias da União.

Conforme observado no quadro 05, os déficits apresentados na avaliação atuarial pelo RPPS-MT, está cada vez maior, porém, conforme Banco Brasil (2015) existe um custo de transição vinculado ao RPPS, fruto da não constituição, na devida época, das reservas necessárias para o custeio do tempo de serviço anterior à instituição do regime previdenciária.

Quadro 05 Resultados Atuarial

| Resultado Atuarial | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 |
|---------------------------|--------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| Civis | R\$ 310.393.239,76 | (16.637.281.321,42) | (20.766.311.389,80) | (35.950.594.991,02) |
| Militares | * | (3.942.218,000,52) | (4.037.332.828,24) | (6.397.601.922,04) |
| Déficit/ Superávit | R\$ 310.393.239,76 | (20.579.499.561,80) | (24.803.644.218,04) | (42.348.196.913,06) |

Fonte: Banco do Brasil S/A – Unidade de Gestão Previdenciária/Cálculo atuarial
*informação não divulgada em separado.

Na avaliação atuarial, o resultado apresenta déficit ou superávit, na projeção considerada para 75 anos, observados algumas premissas legais, além disso tem também o déficit ou superávit financeiro, ou seja, simplesmente a diferença entre os ingressos e os dispêndios.

MT Previdência e o déficit financeiro

A geração continua de déficits nos regimes de previdências, até poderiam ser omitidos antes da promulgação da Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF), contudo a referida lei propõe a publicação bimestral de demonstrativo das receitas e despesas previdenciária dos RPPS, em seu art. 53, inciso II. Os dados estão disponíveis no sítio da SEFAZ no link finanças pública/contabilidade pública/relatórios da LRF/RREO.

Em consulta aos relatórios emitidos pelo Governo do Estado e auditado pelo TCE-MT, os dados previdenciários são os apresentados no quadro 06.

Quadro: 06 Déficit MT Previdência

| Ano | Receitas | Despesas | Resultados |
|------------|-----------------|-----------------|-------------------|
|------------|-----------------|-----------------|-------------------|

| | | | |
|------|------------------|------------------|--------------------|
| 2015 | 1.617.310.387,22 | 2.336.873.036,41 | (719.562.649,19) |
| 2016 | 1.944.162.708,51 | 2.772.088.193,10 | (827.925.484,59) |
| 2017 | 1.996.557.387,41 | 3.235.312.998,54 | (1.238.755.611,13) |

Fonte: SEFAZ-MT, RREO

Elaboração: autor

Os resultados apurados no quadro 06 são valores que o Governo do Estado tem aportado ao fundo de previdência para cobertura do déficit financeiro. Os déficits têm apresentado um crescimento constante e que para um médio e longo prazo, medidas deverão ser tomadas pelos gestores para manutenção da saúde financeira do RPPS e garantia de aposentadoria futuro dos atuais servidores e também daqueles que já estão sendo beneficiados pelo regime.

Fatos que contribuíram para déficits

Fatos passados colaboraram para a atual falta de reserva dos recursos no FUNPREV, já que os descontos previdenciários na folha dos servidores sempre ocorreram, Souza e Neves (2015) relembra que o extinto IPEMAT, era um dos maiores arrecadadores do Estado.

A falta de planejamento, controle, transparência, responsabilidade, entre outros, com o recurso público, fez com que gestores do passado, aplicassem as chamadas reservas de maneira desvirtuada. O relatório técnico 81710/2018, relata que até 1998 os servidores estaduais inativos eram custeados com os recursos do tesouro estadual, não havendo capitalização de recursos para o custeio de benefícios futuros, pois as contribuições descontadas dos servidores eram destinadas basicamente ao custeio dos “benefícios de família”, tais como: pensão por morte e pecúlio aos seus dependentes, (TCE-MT, 2018), sendo essa realidade alterada somente após a edição da emenda constitucional 20/98.

O Jornal eletrônico Hiper Notícias publicou artigos de Souza e Neves(2015), em que relatam que recursos da previdência, foram aplicados em assistência médica, construção de creches, núcleos habitacionais, prédios da defensoria pública, etc. Portanto o que não era destinado aos “benefícios de família”, eram aplicados com desvio de finalidade.

Os Governos utilizavam o Instituto de previdência como um financiador de obras, em um claro desvio de finalidade. Souza e Neves (2015) reforçam ainda que quando o IPEMAT foi extinto, os recursos sacados não retornaram a nova previdência, sequer o seu ativo imobilizado foi transferido para esse novo órgão.

Após vigência da emenda constitucional 20/98, os regimes próprios de previdência dos servidores públicos receberam uma massa de segurados inativos (custeados pelo Tesouro) sem que houvesse a transferência de recursos capitalizados para o pagamento dos benefícios. (TCE, 2018).

Conforme dados apresentados, aqueles inativos incorporados à época, hoje ainda significa 22% do total de segurados, conforme quadro 07.

Quadro 07: Segurados aposentados

| Órgão/Poder | Antes EC 20/98 | Depois EC 20/98 | Total |
|---------------------------|----------------|-----------------|---------------|
| Aposentado civil | 4.961 | 18.815 | 23.776 |
| Executivo | 4.669 | 17.883 | 22.552 |
| Legislativo | 110 | 169 | 279 |
| Tribunal Justiça | 120 | 549 | 669 |
| Ministério Público | - | 6 | 6 |
| Tribunal de Contas | 62 | 139 | 201 |
| Aposentado Militar | 521 | 2.380 | 2.901 |
| Total geral | 5.482 | 21.195 | 26.677 |


Fonte: TCE-MT 2018 (relatório técnico 81710/2018)

Adaptação: autor

Além dos segurados aposentados, ainda foram incorporados 1.930 segurados pensionista dos diversos poderes, veja que antes da emenda constitucional 20 de 15/12/1998 havia entre aposentados e pensionistas 7.412 segurados do sistema que foram migrados para o novo regime sem a devida contribuição. Dados apurados pelo TCE apontam que dos inativos do poder executivo são gastos R\$ 154.900.467,38 de despesas, sendo que deste montante R\$ 23.819.866,68 são daqueles que não contribuíram com o regime para capitalizar o sistema (TCE, 2018).

De acordo com a avaliação atuarial de 2017 o Estado de Mato Grosso apresenta um universo de 72.023 servidores civis, com um quadro funcional de 42.791 ativos (que contribuem com o RPPS), já que comissionados e contratados, são regidos pelo RGPS. Os inativos apresentam um total de 23.726 e pensionistas, 5.506, logo temos 29.232 pessoas recebendo benefícios, uma proporção de ativos em relação aos inativos de 1.46, (42.791/29.232) ou seja, para cada inativo temos 1.46 ativos que contribuem para o regime.

A proporção mínima ideal seria de 3 ativos para 1 inativo, já que os servidores ativos contribuem com 11% de seus rendimentos e a contribuição patronal está limitada a 22%,



atingindo um montante de 33%. Portanto dentro desta lógica a somatória das contribuições de três servidores seriam suficientes para cobertura da aposentadoria/pensão de um servidor. Na prática este cálculo é ainda mais complexo, pois existem carreiras com subsídios menores e carreiras com maiores subsídios, logo esta prática deveria ser a paridade entre as carreiras.


Considerações finais

Todo cidadão brasileiro que esteja vinculado a qualquer regime de previdência tem o sonho de poder colher o resultado de suas contribuições, podendo assim usufruir de sua aposentadoria. Os regimes de previdência funcionam como um acordo entre ativos e inativos, onde os ativos sustentam os inativos e os pensionistas.

Conforme exposto anteriormente, o RPPS dos servidores do Estado de Mato Grosso, tem apresentado desequilíbrio tanto atuarial como financeiro. Os resultados deficitários, têm origem, desde a criação do regime no Estado. Costa e Bastos (2016), faz uma referência ao Ministro do Tribunal de Contas da União, José Múcio Monteiro no voto do Acórdão 2.059/2012, em que afirma que “os resultados negativos são um legado histórico e não representam necessariamente a existência de um desequilíbrio estrutural decorrente das atuais regras do sistema” em referência ao RPPS da União, portanto compatível com a história do Mato Grosso.

Consta na pauta do Congresso Nacional a tramitação da PEC 287/2016, que propõem alterações em diversos artigos da Constituição para a reforma da previdência do Governo Federal nos regimes de RPPS e RGPS, além de proposição que os estados também façam suas próprias reformas, ajustando as suas necessidades, porém após diversos debates, audiências públicas, votações em comissões, o Governo retira a proposta de pauta. (Brasília, 2018).

Sem a reforma da previdência, déficits atuariais futuros e déficits financeiros atuais, obriga o Governo do Estado a aportar recursos do orçamento fiscal, na previdência dos servidores, que no ano de 2017, superou as cifras de 1.2 bilhões no MT. Nesse cenário apresentado, especialistas do assunto têm oferecido soluções diversas para reversão deste quadro, embora do ponto de vista prático nada tem ocorrido e politicamente tem se mostrado um assunto espinhoso em que os legisladores evitam abraçar.



Para resguardar o equilíbrio atuarial, na medida que ocorra desequilíbrio, Varsano e Mora (2003) propõem: elevação de alíquota de contribuição, redução de benefícios e tornar mais rigoroso o acesso aos benefícios.

As opções para equacionamento do déficit atuarial normalmente são complexas, assevera Oliveira (2016), onde cita a Portaria nº 403/08, do Ministério da Previdência que dispõem sobre normas aplicáveis às avaliações atuariais, que poderá consistir em:

- Estabelecer alíquota complementar, ou seja, elevação da alíquota aos servidores, exemplo do Estado de Mato Grosso, que visa elevar de 11% para 14% (deve ser instituída por lei);

- Aporte periódico de recursos, que tem a finalidade de capitalizar o regime e não equacionar o déficit financeiro (devem permanecer aplicados ao menos por cinco anos), ou seja o Governo aplica periodicamente recursos para diminuição dos déficits, até equalização;

- Segregação de massa, que seria a separação dos segurados em dois grupos e planos distintos de previdência. O primeiro grupo engloba os beneficiários, já inativos e os servidores próximos de aposentarem. O segundo grupo basicamente integraria os servidores mais novos e os que ainda vão ingressar no serviço público via concurso. Oliveira (2016) cita a pesquisa realizada na 44ª reunião ordinária do conselho nacional de dirigentes de regimes próprios de previdência – CONAPREV, que com uma amostra de 21 Estados da federação, apenas seis não tinham segregado a massa de servidores, e o Estado de Mato Grosso é um deles;

- Aporte de bens e direitos, caracteriza-se pela transferência de propriedade, com afetação patrimonial ao fundo previdenciário, com finalidades específicas para geração de rendas ao fundo, como alugueis, explorações diversas, venda imediata, etc.

Considerando as sugestões acima elencadas, Souza e Neves (2015), apresentam em um artigo de um jornal eletrônico, possíveis soluções para a previdência do MT, muito embora os próprios autores consideram de difícil execução e até mesmo utópicos, veja:

- Planejamento a longo para deslocar o Centro Político Administrativo a uma outra localidade, liberando as áreas de alto valor imobiliário para compor um fundo imobiliário ao MT-PREV;

- Afastamentos e redução de perímetros militarizados (negociar com a União), incorporando áreas aos fundos para capitalização da previdência estadual;

- Concessão para exploração de rodovias estaduais a iniciativa privada, com vinculação parcial das receitas ao custeio da previdência;

- A cada aumento de subsídio concedido ao funcionalismo acima de um índice a definir, aumente também de forma proporcional a alíquota aplicada a este novo subsídio.

Governos e administradores dos fundos de previdência, nos dias atuais têm a exata dimensão dos déficits apresentados, das causas geradoras e das possíveis opções para equacionar o problema. Oliveira (2016) assevera que precisa vontade política em buscar soluções duradouras e que a questão previdenciária deve ser uma agenda diária, até mesmo por que ela afeta direta ou indiretamente a população em geral, devido a necessidade do aporte de recursos que o governo tem que fazer, cujos recursos, poderiam ser aplicados em outras funções sociais.

Mudanças são necessárias e embora a reforma da previdência apresenta-se com um tema impopular, ela deve ser tratada com argumentos técnicos e racionais para garantir a sustentabilidade dos regimes previdenciários, bem como em não comprometer a receita orçamentária do Estado, com o custeio da previdência, podendo assim estes recursos ser carreados ao benefício do bem-estar social da coletividade.

REFERÊNCIAS

BANCO DO BRASIL. Diretoria de Governo (Ed.). **Relatório da Reavaliação Atuarial do Regime Próprio de Previdência do Estado de Mato Grosso**. Brasília, 2017. 47 p.

BRASIL. Ministério da Previdência Social. **Previdência Social: Reflexões e Desafios**. Brasília: MPS, 2009. 232 p. – (Coleção Previdência Social, Série Estudos; v. 30, 1. Ed.)

_____. Portaria nº 21, de 16 de janeiro de 2013. Ministério da Previdência Social. **Avaliação Atuarial do Regime Próprio**.

_____. Lei nº 9717, de 27 de novembro de 1998. Dispõe sobre regras gerais para a organização e o funcionamento dos regimes próprios de previdência social dos servidores públicos da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, dos militares dos Estados e do Distrito Federal e dá outras providências.

_____. Constituição da República Federativa do Brasil Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>, consultado em 21/01/2014

_____. Emenda Constitucional n. 20, de 15 de dezembro de 1998. Modifica o sistema de previdência social, estabelece normas de transição e dá outras providências. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/Emendas/Emc/emc20.htm>, consultado em 21/01/2014.

_____. Emenda Constitucional n. 41, de 19 de dezembro de 2003. Modifica os arts. 37,40, 42, 48, 96, 149 e 201 da Constituição Federal, revoga o inciso IX do § 3 do art. 142 da Constituição Federal e dispositivos da Emenda Constitucional nº 20, de 15 de dezembro de 1998, e dá outras providências. 1998, e dá outras providências. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/Emendas/Emc/emc41.htm>, consultado em 21/01/2014.

BRASILIA. Câmara dos Deputados. Câmara dos Deputados (Ed.). **Relator da reforma da Previdência lamenta que texto não seja votado**. 2018. Disponível em: <<http://www2.camara.leg.br>>. Acesso em: 20 fev. 2018.

CORDEIRO, Faria Gustavo. **O Regime Geral da Previdência Social: Diagnósticos Estruturais Críticos e Proposta de Reformas**. Fundação Getúlio Vargas – RJ Escola Brasileira de Administração Pública Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa Curso de Mestrado em Administração Pública (2006).

IOCKEN, Sabrina Nunes. Déficit atuarial: o desafio no controle da gestão. . In: LIMA, Luiz Henrique; SARQUIS, Alexandre Manir Figueiredo (Coord.). *Controle externo dos regimes próprios de previdência social: Estudos de ministros e conselheiros substitutos dos Tribunais de Contas*. Belo Horizonte: Fórum 2016. P. 163-183.

LANZARA, Arnaldo . *A Construção Histórica do Estado Social no Brasil e no Chile: Do Mutualismo ao Seguro*.

MATO GROSSO. Lei nº 4.491, de 02 de setembro de 1982. Consolida a Legislação básica do Instituto de Previdência do Estado de Mato Grosso - IPEMAT e dá outras providências.. **Lei**: Ordinária. Cuiabá, MT.

_____. Constituição (2014). Lei Complementar nº 560, de 31 de dezembro de 2014. Dispõe sobre a criação da Mato Grosso Previdência - MTPREV, autoriza a constituição de Fundos de Investimento, altera e acrescenta dispositivos à Lei Complementar nº 14, de 16 de janeiro de 1992, bem como à Lei Complementar nº 254, de 02 de outubro de 2006 e dá outras providências.. . Cuiabá, MT.


_____.Editor. Mtprev (Ed.). **História - MT PREV**. 2018. Disponível em: <<http://www.mtprev.mt.gov.br/historia>>. Acesso em: 25 abr. 2018.

MATO GROSSO. TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO. (Comp.). **Contas Anuais de Gestão**: Fundo Previdenciário do Estado de Mato Grosso - FUNPREV. 2013. Disponível em: <http://www.tce.mt.gov.br/resultado_contas/governo>. Acesso em: 12 jul. 2018.

MATO GROSSO. Processo nº 3.038-4, de 31 de julho de 2015. Fundo Previdenciário do Estado de Mato Grosso - FUNPREV. **Contas Anuais de Gestão**. Cuiabá, MT,

MATO GROSSO. Processo nº 7.194-3/2013, de 03 de novembro de 2014. Fundo Previdenciário do Estado de Mato Grosso - FUNPREV. **Contas Anuais de Gestão**. Cuiabá, MT,

MATO GROSSO. Processo nº 81.710/2018, de 03 de novembro de 2014. Fundo Previdenciário do Estado de Mato Grosso - FUNPREV. **Contas Anuais de Gestão**. Cuiabá, MT,



NOGUEIRA, Naron Gutierre. O equilíbrio financeiro e atuarial dos RPPS: de principio constitucional a politica pública de Estado. Brasília: MPS, 2012, v.34.

OLIVEIRA, Ronaldo Ribeiro de. O déficit atuarial e seu equacionamento. In: LIMA, Luiz Henrique; SARQUIS, Alexandre Manir Figueiredo (Coord.). *Controle externo dos regimes próprios de previdência social: Estudos de ministros e conselheiros substitutos dos Tribunais de Contas*. Belo Horizonte: Fórum 2016. P. 127-162.

SOUZA, Paulo Cezar de; NEVES, Umbelino Carneiro. **Previdência de Mato Grosso: nova estrutura em debate**. 2015. Disponível em: <<http://hipernoticias.com.br/artigos/previdencia-de-mato-grosso-nova-estrutura-em-debate/41961>>. Acesso em: 18 jun. 2018

VARSAÑO, Ricardo; MORA, Mônica. Financiamento do Regime Geral de Previdência Social. Texto para discussão, nº 959, IPEA.(2003) Disponível em: <http://www.ipea.gov.br/agencia/images/stories/PDFs/livros/Arq18_Cap09Financiamento_21.pdf> . Acesso em 05 jul 2018.

CAPÍTULO 4

A TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO NO GERENCIAMENTO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS EM UMA ORGANIZAÇÃO AGROINDUSTRIAL

Alessandra Carla Ceolin, Docente, UFRPE

Alexandre de Melo Abicht, Docente, UNICNEC

Elidiane Suane Dias de Melo Amaro, Docente, UFRPE

Rafaela Rodrigues Lins, Docente, UFRPE

RESUMO


O presente estudo foi realizado em uma organização agroindustrial que produz máquinas agrícolas, objetivando analisar a inserção da tecnologia da informação na gestão da cadeia de suprimentos dessa organização, através de pesquisas de natureza exploratória e descritiva. Na coleta de dados, realizou-se uma visita de campo em uma das plantas dessa organização, a qual possibilitou identificar os motivos que levaram à informatização da cadeia de suprimentos e como este processo contribui na padronização e escolha de melhores práticas por essa organização, mostrando as dificuldades, adaptações e benefícios que a institucionalização da tecnologia da informação lhes proporcionou. Por fim, o estudo demonstrou que a tecnologia da informação é relevante e imprescindível no gerenciamento da cadeia de suprimentos, podendo ser encarada como uma necessidade vital para a sobrevivência da organização.

Palavras-Chave: Cadeia de Suprimentos; Tecnologia da Informação; Gestão da Informação.

INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, a sociedade tem enfrentado diversos processos de mudanças, que podem ter origem na globalização dos mercados, no avanço tecnológico e em alterações na legislação. Nesse contexto, a competitividade tornou-se um dos principais temas em discussão nos meios acadêmico e empresarial. A globalização, a capacidade tecnológica e a economia informacional alteraram a dinâmica da competição entre as empresas, regiões e países (CASTELLS, 1999).

Atualmente, estamos inseridos em um contexto de extrema mutabilidade, onde a concorrência se torna cada vez mais acirrada. O consumidor torna-se a cada dia que passa, mais exigente em relação ao custo e a qualidade do produto e dos serviços associados. O mercado é global e mais sensível, sendo as suas mutações mais rápidas e representativas, resultando na importância da informação como instrumento de impacto decisivo nas perspectivas de rentabilidade e competitividade das empresas (LAUDON, 2004).



Dentro deste cenário, a Tecnologia da Informação (TI) assume um papel de suma importância, ao permitir, de forma rápida e simples, a extração, organização, análise e circulação de informações necessárias a todos os níveis da empresa, em suporte aos objetivos estratégicos.

É papel, também, da Tecnologia da Informação ajudar no fluxo de informações do sistema agroindustrial, bem como auxiliar a empresa a monitorar o macroambiente onde opera. No ambiente atual, as empresas expandem suas fronteiras, necessitando de informações rápidas, além de lidarem com elevado volume delas, necessitando organizá-las. Para Neves (2003), ao reduzir desperdícios e custos de obtenção das informações, reduzem-se os custos de transação nos sistemas agroindustriais e ganha-se em competitividade.

Neste ambiente, percebe-se que a Tecnologia da Informação pode auxiliar as empresas para o correto gerenciamento da cadeia de suprimentos, quanto à qualificação da informação, ao armazenamento e extração de informações que auxiliem os gestores de agroindústrias nos seus processos de tomada de decisão e, conseqüentemente, na redução dos seus custos de produção.

Desta forma, este estudo pretende analisar a influência da tecnologia da informação no gerenciamento da cadeia de suprimentos de uma organização agroindustrial. Esta investigação pretende analisar se a informatização faz parte do sistema como um todo e qual a importância dedicada aos sistemas de gestão.


REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção são apresentados aspectos a respeito do gerenciamento da cadeia de suprimentos e da tecnologia da informação.

Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos

A percepção de que cadeias de suprimentos são redes dinâmicas de complexas interrelações transcende a ideia de melhoria ou otimização pontual de seus níveis componentes, consolidando-se em uma visão orientada a processos. Esta percepção leva ao conceito de gerenciamento da cadeia de suprimentos ou *Supply Chain Management* (SCM).

O gerenciamento da cadeia de suprimentos pode ser entendido como uma área de conhecimento multidisciplinar e tem sido cogitada e estudada sob várias perspectivas. A gestão das cadeias de suprimentos é um conjunto de abordagens utilizadas para integrar eficientemente fornecedores, fabricantes, depósitos e armazéns, de forma que a mercadoria




seja produzida e distribuída na quantidade certa, para a localização certa, no tempo certo, na forma de minimizar os custos globais do sistema, ao mesmo tempo em que atinge o nível de serviço desejado (SIMCHI-LEVI, 2003 p. 27).

Esta definição indica que o SCM desenvolve-se em torno da necessidade de se capturar a sinergia, tanto interfuncional, como interorganizacional, das principais entidades que constituem uma cadeia de suprimentos, na busca da agregação de valor e da satisfação de clientes e consumidores. Em última instância, o objetivo do SCM é a otimização do desempenho global da cadeia de suprimentos, através da diminuição dos custos de produção, pedido, transporte, armazenagem, e do controle da volatilidade da demanda por produtos e serviços (OLIVA, 2005).

Os autores Silva e Fleury (1999) evidenciam que os elos produção/comercialização entre as instituições passaram por mudanças radicais ao longo do tempo devido a introdução de novas tecnologias de informação e comunicação, e de abordagens gerenciais voltadas ao processo logístico, capazes de gerar impactos profundos na forma atual de fazer negócios. E argumentam que as empresas se conscientizaram de que não é possível atender as exigências de serviço dos clientes e, simultaneamente, cumprir com os objetivos de custo da empresa, sem trabalhar de forma coordenada com outros participantes da cadeia de suprimento.

A importância da inserção do e-commerce para o mercado global, a feroz competição entre as companhias, a busca por qualidade, inovação, tecnologia e redução de preços. Esta tarefa de cortar custos para melhorar a margem de lucro tem resultado no gerenciamento de todas as operações acima e abaixo da manufatura. Estas operações abaixo são responsáveis pela entrega dos produtos para o mercado. Isso tem dirigido conexões nas companhias tanto para cima como para baixo culminando do conceito de gerenciamento de cadeia de suprimentos (SCM). As empresas se empenham cada vez mais para melhorar as operações internas das empresas, sem deixar de lado as operações externas (SUDARAM, 2002).

Ainda, conforme Sudaram (2002), uma cadeia de suprimentos pode ser definida como uma rede de facilidades e operações de distribuição para executar as funções para aquisição de materiais, transformação dos materiais em produtos intermediários e finais, e a distribuição desses produtos acabados para o consumidor. Pires (2007) define a cadeia como uma rede de companhias relativamente autônomas que desempenham todos os processos necessários para que o produto seja entregue ao cliente final. Esses processos incluem a obtenção de matérias-primas, produção e entrega do produto ou serviço ao último cliente.




Segundo Chen (2004), a administração da cadeia de suprimentos representa a mais significativa mudança na administração moderna pelo fato de reconhecer que negócios individuais não competem por muito tempo como entidades autônomas e isoladas, mas talvez como parceiros de suprimentos. Percebe-se que o desenvolvimento científico de uma coerente disciplina na administração da cadeia de suprimentos necessita de avanços em instrumentos de medida, assim como em modelos teóricos que ajudem a melhorar o entendimento deste fenômeno.

Sudaram (2002) propõe o desenvolvimento de uma abordagem matemática que deve ajudar na tomada de decisão nos vários níveis de uma cadeia de suprimentos. Neste mesmo artigo, o autor elege a abordagem integrada como a melhor. Nesta abordagem, há uma total colaboração entre os vários links da cadeia de suprimentos. Cada facilidade é conectada ao processo de tomada de decisão por meio do *Integrated Supply Chain Planning* (ISCP). O módulo ISCP toma todas as decisões através da utilização de um único módulo. Com o ISCP é possível processar as ordens (ocorrências) de toda a cadeia de suprimentos. Uma série de decisões podem ser tomadas com a utilização do módulo ISCP, como: quantidade de produtos na cadeia de um determinado revendedor em cada centro de distribuição; níveis de estoque para manutenção do centro de distribuição; plantas de produção em plantas de manufatura; quantidade de componentes requeridos nas plantas; dentre outros.

O mesmo autor também afirma que, os menores custos são da abordagem integrada, ou seja, quanto maior a colaboração entre a cadeia de suprimentos, melhor a sua performance. Assim, os fatores com significativa influência na percentagem de redução de custos mais relevantes são: distribuição da capacidade de utilização; utilização da capacidade da planta; utilização da capacidade do fornecedor; custos de transporte (remessa); tipo do modelo; interação entre a utilização da capacidade do distribuidor e os custos de transporte (remessa), e posterior interação do mesmo com o tipo do modelo. Assim, confirmou-se que a abordagem integrada possui vantagens sobre as demais em relação ao custo, sendo necessário que haja sincronização dos processos e um plano de logística bem desenvolvido. Cada processo da cadeia de suprimentos sendo otimizado em separado não garante a otimização da cadeia inteira. É necessário pensar sistemicamente, pois somente a integração com um todo através da colaboração de todos pode melhorar a performance da cadeia de suprimentos.

Para Oliva (2005), existe uma constante preocupação com os desafios impostos à otimização global da cadeia. E esses desafios podem ser resumidos em três grandes temas: a propagação da variabilidade da demanda, a presença de objetivos conflitantes e de trocas




compensatórias. Para a autora, atingir uma cadeia de suprimentos otimizada e integrada é uma tarefa que exige a unificação de esforços, tanto para compreensão desses desafios, como para a consideração das interdependências ou dependências mútuas entre as decisões tomadas nos diferentes níveis da cadeia.

De acordo com Silva e Fleury (1999), as perspectivas para as empresas comerciais e industriais consideram que:

- a importância do serviço de distribuição nas decisões de compra do comércio continuará em ascensão nos próximos anos e que a mesma crescerá ao nível de utilização de tecnologia de informação para dar suporte ao esforço de integração de processos;
- o poder de barganha na cadeia de suprimento de alimentos tende a se consolidar junto às grandes redes de varejo;
- forte movimento no comércio no que diz respeito ao aperfeiçoamento da organização logística, com vistas à customização dos níveis de serviços prestados;
- as condições básicas para a implementação do *Efficient Consumer Response* (ECR) começam a se materializar;
- existem boas perspectivas para o relacionamento cooperativo entre o comércio e a indústria, pois ambas as partes reconhecem a Troca Eletrônica de Dados (EDI) como fator importante para o desenvolvimento de parceria; que existe o reconhecimento, tanto pelo comércio quanto pela indústria, da importância das parcerias no desenvolvimento dos programas de ECR, que o relacionamento atual do comércio com seus fornecedores tende à cooperação, que o nível de comunicação entre as partes no nível operacional acontece com razoável frequência e que têm havido mudanças organizacionais para a viabilização de parcerias.

Muitas empresas perceberam que, com o planejamento e o gerenciamento eficaz da cadeia de suprimentos, o potencial de ganhos pode ser aumentado (SIMCHI-LEVI, 2003). AGCS ressalta o desenvolvimento de uma “vantagem colaborativa” em oposição a uma “vantagem competitiva” (CHEN E PAULRAJ, 2004).

Para Christopher (2001), as empresas já não concorrem umas com as outras individualmente: são as cadeias de suprimentos que concorrem entre si. Isso ocorre devido ao fato de quando as organizações trabalham de forma independente de seus fornecedores e clientes, tendem a desenvolver custos maiores e ineficiências em suas interfaces. No entanto,



à medida que as diferentes atividades logísticas evoluem na direção de um sistema de rede, aumentam as necessidades de integração e colaboração entre os diferentes níveis da cadeia.

Para enfrentar esse problema de diferentes níveis da cadeia deve haver uma relação pautada pela troca intensiva de informações sobre a demanda do consumidor. A estratégia é projetar uma trilha de comunicação entre o sinal de demanda do consumidor final e os níveis a montante da cadeia. As decisões de produção, distribuição e entregas devem ser tomadas com base nas informações sobre a real necessidade do consumidor final, que devem ser compartilhadas por todos os níveis da cadeia (CHRISTOPHER, 2000).

Tecnologia da Informação


A Tecnologia da Informação é um meio para que as empresas de vários setores alcancem seus objetivos. Ela pode auxiliar as empresas a tomar decisões mais rápidas e precisas em cada nível organizacional.

Pode-se definir a Tecnologia da Informação (TI) como o conjunto de todas as formas de tecnologia usadas para criar, guardar e processar informações de qualquer natureza, sejam dados de negócios, voz, imagens, animações ou multimídia (GOMES; RIBEIRO, 2004, p. 81).

A disponibilidade e o acesso para uma maior quantidade de informações significam que uma melhor decisão será tomada. Assim, percebe-se o papel importante da tecnologia da informação no setor agroindustrial, sendo de extrema importância trabalhos que avaliem o uso da tecnologia da informação nesse segmento.

A tecnologia de informação ingressou em cada área da cadeia de suprimentos, transformando os métodos, mostrando como as atividades relativas são formadas e a natureza dos vínculos entre elas. Sem dúvidas, a informática aumenta a eficiência na cadeia de suprimentos por fornecer informação em tempo real relativo à disponibilidade de produtos, níveis de inventário, situação de envio e requerimentos de produção (CHEN, 2004).

Diante da competição e das incertezas do ambiente em que se inserem, as organizações precisam permanecer em processo constante de mudanças, buscando desenvolver estratégias que respondam às pressões ambientais e lhes garantam uma posição competitiva em relação aos seus pares (BARBOSA, 2001). Segundo Neves (2000), é papel da tecnologia da informação ajudar no fluxo de informações, bem como auxiliar a empresa para monitorar o macroambiente onde opera.




A informação tornou-se nesses últimos anos um fator de produção. O rápido desenvolvimento das tecnologias da informação e a comunicação, associado às sensíveis reduções de custos de seus produtos e serviços, aumentam a possibilidade dos computadores auxiliarem o empreendedor rural na organização, armazenamento e processamento de informações (ARRAES, 1995). Além desses benefícios, Martin (1993) destacou que a informática constitui uma inovação tecnológica com enorme potencial em aumentar os rendimentos dos recursos produtivos na agropecuária e no suporte à criação de banco de dados para tomada de decisões gerenciais. Assim, o estabelecimento de um sistema de informações que seja rápido e as apresente na forma mais adequada de utilização é de suma importância às organizações. Stair (2002) define sistemas de informação como pessoas, equipamentos e procedimentos que coletam, selecionam, analisam, avaliam e distribuem a informação necessária em tempo e na forma apropriada para o tomador de decisões.

Assim, a Tecnologia da Informação, em especial os Sistemas de Informações, podem ser utilizados através de vários conceitos e técnicas para auxiliarem as organizações na tomada de decisões. Entre eles destacam-se:

- *Balanced Scorecard* (BSC). De acordo com Kaplan (1997), o BSC demonstra às empresas o que está acontecendo com a sua estratégia e os seus objetivos para que as ações corretivas (como a exclusão de iniciativas que não estão alinhadas com os objetivos estratégicos) e, novas iniciativas possam ser implantadas. Para Karsten (2006), o BSC envolve estratégia, traduzindo-as, processos de gestão, tecnologia de informação, indicadores balanceados, gerenciamento de desempenho do negócio, de forma coerente, tudo como um modelo voltado para gestão contínua do desempenho do negócio;

- *Enterprise Resource Planning* (ERP). Segundo Potter (2003), o ERP é um conjunto de módulos de sistemas integrados de gestão, que interligam todos os setores da empresa atuando conjuntamente, trocando informações; também chamados de “Pacotes integrados de Gestão Empresarial”, ERP é um sistema que controla uma empresa de ponta a ponta;

- *Business Intelligence* (BI). Para Boar (2002), BI são sistemas de inteligência empresarial, que criam toda a intra-estrutura adequada para a passagem do fluxo de informações que suporta o modelo de gestão da empresa e seus processos de decisão. São sistemas especialistas que operam por meio de técnicas de inteligência artificial, através da



aplicação de algum mecanismo baseado em um conjunto de fatos e regras armazenadas em uma base de conhecimento;

- *Customer Relationship Management (CRM)*. Define Rezende (2001), como aplicações corporativas destinadas a gerenciar todos os aspectos de sua relação com seu cliente, objetivando o aprimoramento do seu relacionamento com a empresa, aumentando sua satisfação e, conseqüentemente, sua fidelidade. O sistema pode utilizar técnicas de mineração de dados (*data mining*) para a captura de dados táticos ou estratégicos;


- *Data Mining (DM)*. De acordo com Potter (2003), DM é uma técnica que permite buscar em uma grande base de dados, informações que, aparentemente, estão camufladas ou escondidas, permitindo, com isso, agilidade nas tomadas de decisões. As ferramentas de *data mining* usam algoritmos automatizados e sofisticados para descobrir padrões ocultos, correções e as relações entre os dados organizacionais. Essas ferramentas são usadas para projetar tendências e comportamentos futuros, permitindo que as empresas tomem decisões pró-ativas e abalizadas;

- *Data Warehouse (DW)*. Considera Potter (2003), o DW como um banco de dados contendo dados extraídos do ambiente de produção da empresa, que foram selecionados e depurados, tendo sido otimizados para processamento de consulta e não ao processamento de transações. Em geral, um *data warehouse* requer a consolidação de outros recursos de dados além dos armazenados em banco de dados relacionais.

Em tempos de uma sociedade tão conectada, sistematizada, com modelos de gestão cada vez mais aprimorados, acompanhar o caminho em que as organizações devem trilhar para sobreviverem, torna-se uma tarefa árdua, onde muitas não conseguem porque perdem o foco de seus objetivos ao tentar vencer as tarefas do dia-a-dia. A tecnologia da informação pode ser um importante apoio e diferencial nessa tarefa, otimizando os processos e atendendo as necessidades das organizações, desde processos operacionais como implantação de estratégias mais elaboradas.

METODOLOGIA

Esse artigo caracteriza-se por ser um estudo de caso de natureza exploratória e descritiva com o objetivo de verificar a utilização e importância da tecnologia da informação em uma organização agroindustrial. Para Yin (2001) um estudo de caso é uma investigação empírica a cerca de um fenômeno contemporâneo dentro do contexto de realidade. Conforme Malhotra (2001), a pesquisa exploratória tem como principal objetivo, prover a compreensão



do problema enfrentado pelo pesquisador. Ainda, conforme Santos (2000), a pesquisa exploratória é quase sempre feita como levantamento bibliográfico, entrevistas com profissionais que estudam ou atuam na área pesquisada, visitas a *web sites*, dentre outros.

A pesquisa descritiva é um levantamento das características conhecidas, componentes do fato/fenômeno/problema. É normalmente feita na forma de levantamentos ou observações sistemáticas do fato/fenômeno/problema escolhido (SANTOS, 2000).

A organização agroindustrial investigada na pesquisa é uma fabricante e distribuidora de equipamentos agrícolas. Há várias marcas do setor de implementos agrícolas sob sua gestão. Trata-se de uma das maiores empresas do setor, com mais de 3.600 concessionárias independentes e distribuidores em mais de 140 países.


Na coleta de dados realizou-se uma visita de campo na organização, a fim de realizar esta etapa através de entrevistas. Essas entrevistas ocorreram de forma não estruturada, com o auxílio de um questionário com 5 (cinco) perguntas em profundidade, sendo a empresa apresentada por um consultor com mais de 20 (vinte) anos de serviços prestados à empresa. Também foram realizados questionamentos diretamente a funcionários da empresa que trabalham diretamente com a cadeia de suprimentos da organização. Gil (1999) aponta que uma forma de coleta de dados pode ser através da realização de entrevistas. Para esse autor, a entrevista é uma forma de interação social, um diálogo assimétrico, em que uma das partes busca coletar dados e a outra se apresenta como fonte de informação.

Outra forma de coleta de dados utilizada para realização da pesquisa foi através de visitas ao *web site* da organização e materiais adicionais de apoio fornecidos no dia da visita. Por último, efetuou-se a análise e interpretação das informações obtidas.

DISCUSSÃO E RESULTADOS

A instituição em análise iniciou suas atividades em 1990. É uma organização multinacional, que fabrica e distribui equipamentos agrícolas para o mundo inteiro, e estabeleceu-se em solo brasileiro no ano de 1996, na cidade de Canoas – RS. Justamente por sua amplitude geográfica, sente a necessidade de utilização de um sistema de informação confiável e integrado. A empresa conta, também, com toda a infraestrutura de tecnologia da informação, incluindo redes e internet.

Conforme informações do *website*, a organização dispõe de um pensamento inovador e possui um conglomerado de marcas. Possui mais de 3.600 (três mil e seiscentas)




concessionárias inseridas em 140 (cento e quarenta) países, que efetuam a comercialização de seus produtos. Toda a logística é integrada utilizando-se das tecnologias de informação e comunicação.

O primeiro ponto de análise na pesquisa é a existência de softwares de controle e gerenciamento da cadeia de suprimentos na organização. Observou-se que a mesma dispõe de modernos sistemas de gestão integrados (ERP) e de um relevante incentivo ao treinamento e a utilização dos mesmos. A empresa utiliza-os para o controle de produção *just-in-time*, em quase todos os processos, e Kanban para suprimentos padrão de baixo valor agregado. De acordo com Sudaram (2002) a adoção de técnicas e modelos de produção como *kanban*, gerenciamento da qualidade total, *just-in-time* no chão de fábrica também contribuem para redução dos custos de produção.

O segundo aspecto analisado trata da contribuição da informatização do gerenciamento da cadeia de suprimentos. Os entrevistados garantem que a adoção de sistemas de controle e gerenciamento de suprimentos pela organização trouxe inúmeros benefícios, embora difíceis de quantificar, demonstram a eficiência do processo como um todo, incluindo a redução de estoques e a redução de custos de produção. Afirmam, também, que o sistema está em constante evolução e que alguns pontos considerados fracos estão sendo tratados. Esses pontos onde o sistema necessita de atualizações referem-se ao foco no cliente e a integração do processo com os demais sistemas da organização.

Para Wood e Zuffo (1998), em linhas gerais, o *supply chain management* pode ser definido como uma metodologia desenvolvida para alinhar todas as atividades de produção de forma sincronizada, visando reduzir custos, minimizar ciclos e maximizar o valor percebido pelo cliente final por meio do rompimento das barreiras entre departamentos e áreas. Segundo o autor, embora movimentos recentes de mudança tenham contribuído para acentuar o foco no cliente e cultivar a visão da organização como coleção de processos, a maioria das empresas ainda possuem estruturas pouco integradas quanto ao aspecto logístico. A configuração estrutural predominante em empresas brasileiras caracteriza-se pela segregação dos subsistemas básicos da atividade logística. As áreas de suprimentos, planejamento e controle de produção e distribuição costumam estar ligadas a diferentes gerências ou departamentos.

Os entrevistados concordam com esta afirmação, ressaltando que, em uma organização de grande porte, como a que eles trabalham, é difícil manter-se integrado e atualizado e que os processos puros de logística obedecem a uma padronização clara nos diferentes países onde




atuam. O mesmo não ocorre com seus clientes, pois em cada país, eles possuem necessidades diferentes e que devem ser melhor compreendidas pela organização, sendo estas não padronizáveis, como o processo de logística em si.

O terceiro ponto analisado diz respeito aos *fornecedores e parceiros*. Segundo as informações dos entrevistados, a empresa conta com fornecedores de alto nível, que tentam sempre se adequar às normas e requisitos da organização. Existe um controle de fornecedores e parceiros no sistema de gestão, pois estes já passaram por avaliações criteriosas para sua seleção e podem sofrer auditorias sempre que a organização julgar necessário. A organização afirma que não tem problemas com fornecedores e que tudo é controlado via sistema de gestão e através de contratos não deixando margens para diferentes interpretações. Também afirma que a organização contrata terceirizados somente para peças padronizadas e disponíveis no mercado, e que não comprometam *know how* da empresa. Para Gomes e Ribeiro (2004), com a tecnologia da informação há um monitoramento mais eficaz das atividades desenvolvidas pelas empresas contratadas, reduzindo a possibilidade de manipulação ou distorção das informações fornecidas pelas participantes.

Outro ponto analisado, o quarto, diz respeito ao *treinamento e a facilidade de utilização do sistema de gerenciamento da cadeia de suprimentos*. Todos os entrevistados afirmam receberem treinamento e que possuem conhecimento do método e de processos adotados na organização. Dizem que, como há atualizações e entrada de novos funcionários, estes treinamentos poderiam ser realizados com mais frequência para a unificação de informações. De modo geral, todos afirmam que o sistema de gerenciamento de suprimentos da organização é imprescindível à atividade diária, sendo comparado sua necessidade de utilização igualmente a utilização de um equipamento de manufatura qualquer.

Quanto à *facilidade de utilização do sistema*, último ponto analisado, dizem que o sistema melhorou muito em suas últimas versões. Afirmam que o apoio da direção e incentivo fez parte do processo desde o início. Foi reportado, também, que por influência dos diretores e gerentes, resolveu-se inserir representantes (multiplicadores) de todas as áreas e processos, ouvindo suas sugestões e avaliando as necessidades de cada área. Dizem que como participaram do processo desde a sua concepção puderam propor alterações sempre que necessário, adequando assim o sistema às necessidades da companhia.

Cabe ressaltar que há um processo definido para sugestão de alterações no sistema. Assim, após aprovação das propostas pelas áreas envolvidas e diretorias, as alterações são



enviadas à empresa fabricante do *software*. Este processo é considerado por eles longo, tanto nas transações internas como nas externas, e deve ser bem justificado, pois os custos de atualização do sistema de gestão são elevados.

Em geral, apesar de complexo, os funcionários garantem que o *software* atende as necessidades de suas áreas e que tem uma interface padrão de fácil utilização. Como a organização tem a prática de realizar o rodízio dos funcionários entre funções, para que tenham conhecimento dos diversos setores, uma vez aprendido o *software* de uma área, para todos será igual. Citam esta como a grande vantagem do sistema integrado e afirmam “o difícil é a primeira vez” referindo-se ao aprendizado inicial de utilização do sistema, pois para os demais vale o conhecimento do negócio em si, não sendo necessário novos treinamentos ou consultorias.


CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa analisa a influência da tecnologia da informação no gerenciamento da cadeia de suprimentos de uma organização agroindustrial. A investigação tem como base os seguintes aspectos: (1) existência de *softwares* de controle e gerenciamento da cadeia de suprimentos na organização; (2) contribuição da informatização do gerenciamento da cadeia de suprimentos; (3) relação entre fornecedores e parceiros; (4) treinamento e a facilidade de utilização do sistema de gerenciamento da cadeia de suprimentos e (5) facilidade de utilização do sistema.

Ao final da pesquisa foi possível fazer algumas considerações a respeito da utilização da tecnologia da informação no gerenciamento da cadeia de suprimentos adotada pela organização, principalmente, com base na fundamentação teórica e nas percepções dos entrevistados.

Observa-se que a tecnologia da informação exerce importante função no gerenciamento da cadeia de suprimentos dessa organização. Alguns funcionários afirmam que “não há como trabalhar na plenitude se o sistema não estiver no ar”. Esta afirmação faz sentido devido aos controles de processos e ao gerenciamento de toda a logística da companhia. Qualquer demanda, fabricação ou entrega é realizada após inserção no sistema.

O comportamento das pessoas também influencia no processo como um todo. Percebeu-se na visita de campo que a organização dispõe de pessoas experientes, motivadas, instruídas e informadas. A noção de cooperação parece ser o treinamento inicial de todos os funcionários, pois eles sabem que as informações operacionais que estão sendo inseridas em



um determinado módulo do sistema servirão para várias outras áreas e para uma visão global dos negócios da empresa. O apoio e incentivo dos diretores e gerentes foi importante para o sucesso da implantação e atualmente garante a utilização do sistema de gestão.


Entende-se, por exemplo, que a falta de uma visão completa sobre os indicadores da empresa, que demonstrem se a organização está no rumo certo, ou até mesmo se a estratégia está realmente acontecendo, pode levar a organização a um caminho incerto com graves conseqüências no futuro. Um sistema de informação do tipo *Balanced Scorecard* (BSC) poderia auxiliar neste processo. A organização estudada já possui alguns indicadores informatizados através de seu sistema de gestão, mas pode evoluir ainda neste quesito.

Outro fator importante é a avaliação do ponto de vista dos clientes da organização. Conforme ressaltado pelos entrevistados, o sistema de gestão, no que se refere ao tratamento de clientes ainda carece de melhorias, e também de *feedback* aos funcionários. Nesse sentido, sistemas de *Customer Relationship Management* (CRM) e *Business Intelligence* (BI) poderiam diminuir a distância que existe entre a empresa e seus clientes e, ainda, criar diferenciais de mercado.

Percebeu-se que a organização está seguindo todos os passos para a utilização da tecnologia da informação de forma adequada em seus processos de SCM, iniciando para avaliação de seus processos, adequando ao *software* e motivando seus funcionários, os quais, segundo informações gerenciais, participam do processo desde o início, assim reduzindo a resistência para mudança e principalmente fazendo com que o sistema de gestão integrada atenda às necessidades específicas de cada área.

É possível observar que a adoção de tais sistemas de TI nessa organização, propiciam importantes fatores estratégicos, sobretudo quanto à diminuição dos custos, visto que permite uma maior e melhor maximização na utilização de todos os recursos da organização. Assim, um sistema de TI eficiente representa um importante ganho competitivo frente à concorrência, possibilitando um bom aproveitamento dos recursos disponíveis, bem como, uma perfeita sincronização entre fornecedores, produção e vendas.

Por fim, este estudo demonstra que tecnologia da informação influencia fortemente o controle e o gerenciamento da cadeia de suprimentos da organização, sendo essa encarada como uma necessidade vital para a sobrevivência da organização. Os funcionários possuem a correta visão da importância e necessidade de se manter um sistema de informação atualizado e que contemple todas as necessidades de informação da organização.



Como indicações de trabalhos futuros, ressalta-se a importância da construção de outros estudos de caso objetivando comparar e extrair um modelo de TI aderente às necessidades de um sistema de gestão, em especial, da gestão de uma cadeia de suprimentos.

REFERÊNCIAS

ARRAES, N. A. M. O mercado de software agrícola na Itália. In: AGROSOFT'95 – Seminário Internacional de Informatização da Agropecuária, 1995, Juiz de Fora, MG. **Anais...** Juiz de Fora, MG: Softex 2000, 1995.

BARBOSA, S. L. Padrões de competitividade e estratégias organizacionais no setor moveleiro no Paraná. Curitiba, 2001. Dissertação (Mestrado em Administração: Estratégias e Organizações). Centro de Pesquisa e Pós-graduação em Administração – CEPPAD/UFPR Agosto, 2001. 193p.

BOAR, B. **Tecnologia da Informação: a arte do planejamento estratégico**. São Paulo: Bekerley, 2002.

CASTELLS, M. **A Era da Informação: economia, sociedade e cultura**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CERVO, A. L.; BERVIAN, A. **Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CHEN, I. J.; PAULRAJ, A. Towards a theory of supply chain management: the constructs and measurements. **Journal of Operations Management**, v. 22, pp. 119–150, 2004.

CHRISTOPHER, M.; JUTTNER, U. Developing strategic partnerships in the supply chain: a practitioner perspective. **European Journal of Purchasing & Supply Management**. V. 6. p. 117-127, 2000.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5 ed. São Paulo, Atlas, 1999.

GOMES, C. F. S.; RIBEIRO, P. C. C. **Gestão da Cadeia de Suprimentos integrada à Tecnologia da Informação**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

KAPLAN, R. S.; NORTON D. P. **A Estratégia em Ação**. 21. ed. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 1997.

LAUDON, K. C., LAUDON, J. P. **Sistemas de Informação Gerenciais: Administrando a empresa Digital**. São Paulo: Pearson, 2004.

MALHOTRA, N. **Pesquisa em Marketing: uma orientação aplicada**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARTIN, N. B. A informática no campo. **Informações Econômicas**, São Paulo, v. 23, n. 8, pp. 41-43, ago. 1993.

NEVES, M. F. (Org.). **Economia e Gestão dos Negócios Agroalimentares**. São Paulo: Pioneira, 2000. p. 39-57.



NEVES, M. F.; CASTRO, L. T. **Marketing e Estratégia em Agronegócio e Alimentos**. São Paulo: Atlas, 2003.

OLIVA, G. M., **Planejamento conjunto e colaborativo da cadeia de suprimentos: modelo de controle ótimo multiobjetivo com custos de transporte**. Tese de doutorado. Pós-graduação em Engenharia de produção. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2005.

PIRES, S. **Gestão da cadeia de suprimentos: conceitos, estratégias, práticas e casos**. São Paulo: Atlas, 2007.

POTTER, R. E., RAINER, R. K., TURBAN, E. **Administração de Tecnologia da Informação**. Campus, 2003.

REZENDE, D. A.; ABREU, A. F. **Tecnologia da Informação: aplicada a sistemas de informações empresariais**. São Paulo: Atlas, 2001.

SANTOS, A. R. **Metodologia Científica: a construção do conhecimento**. 3 ed. Rio de Janeiro, DP&A, 2000.

SILVA, C. R. L.; FLEURY, P. F. Avaliação da organização logística em empresas da cadeia de suprimento de alimentos - indústria e comércio. In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração – ENANPAD. 23. Foz do Iguaçu. **Anais...** 1999.

SIMCHI-LEVI, D.; KAMINSKY, P.; SIMCHI-LEVI, E. **Designing and managing the supply chain: concepts, strategies, and case studies**. Boston: Irwin McGraw-Hill, 321p, 2003.

STAIR, R.; REYNOLDS, G. **Princípios de Sistemas de Informação**. Rio de Janeiro: LTC, 202.

SUDARAM, R. M.; MEHTA, S. G. A Comparative study of three different SCM approaches. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 32, n. 7, pp. 532-555, 2002.

WOOD JR., T.; ZUFFO, P. K. Supply Chain Management. São Paulo. **Revista de Administração de Empresas**, v. 38, n. 3, pp. 55-63, 1998.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

CAPÍTULO 5

PROGRAMA TRATAMENTO FORA DE DOMICÍLIO (TFD): UMA ANÁLISE DOS SERVIÇOS PRESTADOS NO MUNICÍPIO DE PETROLINA-PE

Valéria Cristina de Souza Santos, Administradora, UFRPE

Rafaela Rodrigues Lins, Docente, UFRPE

Elidiane Suane Dias de Melo Amaro, Docente, UFRPE

Alessandra Carla Ceolin, Docente, UFRPE

RESUMO


O presente trabalho surgiu da necessidade de investigar a qualidade dos serviços prestados à população do município de Petrolina/PE, através do Programa de Tratamento Fora de Domicílio (TFD). De início foi caracterizado o programa, em seguida, foram realizadas visitas ao setor municipal responsável para obter dados sobre o serviço, como também foram aplicados questionários com os usuários para traçar o perfil dos pacientes e tomar conhecimento acerca dos aspectos positivos e negativos do programa. Observou-se que o TFD de Petrolina dispõe de meio de transporte e casa de apoio satisfatórios. Entretanto, precisa avançar em termos de ajuda de custo, instalações e no atendimento. A pesquisa possui relevância, ao passo que existem poucas produções científicas voltadas para o assunto, sendo ainda mais remota em se tratando do TFD de Petrolina/PE. Também é importante para a população e para os gestores públicos, pois analisou seu funcionamento e a qualidade dos serviços, possibilitando assim, ações voltadas para a resolução de aspectos passíveis de melhorias.

PALAVRAS-CHAVE: Tratamento Fora de Domicílio (TFD), Serviços Públicos, Saúde Pública.

INTRODUÇÃO

A prestação de serviços de saúde pública é um dever do Estado. O direito à saúde pública está expressamente positivado na Constituição Federal de 1988 (CF/88) nos artigos 6º, 196, 197 e 198, está no rol dos direitos fundamentais, portanto o Estado tem a obrigação de prestá-la de forma gratuita, acessível e igualitária, oferecendo aos cidadãos os serviços médicos em todo o sistema de saúde pública. A Saúde Pública tem o objetivo de prevenir, promover, proteger e monitorar os fatores que ocasionam a propagação de doenças, ou seja, através de várias ações, o Estado tenta manter um controle das incidências nas populações, por meio de ações de vigilância e de investigações governamentais, além de possibilitar a recuperação dos doentes.

Historicamente, a saúde pública no Brasil começa a se formar de maneira mais evidente para a sociedade, em meados dos anos de 1970, com o movimento conhecido como



Revolução Sanitária e, posteriormente, com CF de 1988 ao instituir o Sistema Único de Saúde como direito de todos os cidadãos brasileiros, regido pelos princípios da Universalidade, Equidade e Integralidade da atenção à saúde da população brasileira.


O Ministério da Saúde, por meio do SUS, cria políticas públicas voltadas para a saúde pública. As Políticas Públicas são as ações, metas e planos que os governos traçam para alcançar o bem-estar da sociedade e o interesse coletivo, como exemplos de políticas se destacam: Bolsa Família, que visa à redução da miséria e estimula a permanência do aluno na escola pública;

O SUS também é uma importante política pública voltada para a promoção, prevenção e assistência à saúde dos brasileiros. A política do SUS contribui para a criação de mecanismos que melhorem o setor da saúde pública através de programas específicos. Programa é um conjunto de ações e projetos, que contribuem para que uma política pública atinja seus objetivos (Lei nº 11.653, de 7 de abril de 2008).

Dentre os vários programas instituídos pelo SUS está o Tratamento Fora de Domicílio (TFD). O TFD é um benefício definido pela Portaria nº 55 do Ministério da Saúde com o objetivo de fornecer auxílio a pacientes atendidos pela rede pública ou conveniados/contratados pelo Sistema Único de Saúde (SUS). Este programa é responsável por custear o tratamento de vários tipos de doenças, que não podem ser tratadas na localidade em que o paciente reside. Se aplica a cidadãos que não têm condições de arcar com as suas despesas, ou seja, pacientes que dependam exclusivamente do SUS. Por meio do TFD são oferecidas condições para deslocamento, alojamento e estabilidade do paciente e seu acompanhante, sendo a solicitação realizada por médico do SUS. A duração e o período de estadia devem ser limitados à fase do tratamento.

Segundo informações disponíveis no *website* da Prefeitura de Petrolina (2020), Petrolina está entre as cidades do interior do Brasil que possuem qualidade de vida boa ou razoável. É reconhecida nacionalmente como a segunda maior produtora de uvas do país, na fruticultura tem grande destaque para a produção de manga goiaba, banana e faz exportações de suas frutas para o mundo inteiro, principalmente para o mercado europeu.

De acordo com dados do Censo Demográfico 2010 realizado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), Petrolina possui 294.081 habitantes, Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) de 0,697 e Produto Interno Bruto (PIB) de 3.786.065 (PETROLINA, 2020).



Diante deste contexto, a pesquisa busca investigar a qualidade do Tratamento Fora de Domicílio, no município de Petrolina/PE, na percepção dos usuários que são encaminhados para tratamento de saúde na cidade de Recife/PE.


REFERENCIAL TEÓRICO

A saúde pública brasileira encontra amparo legal na Constituição Federal (CF) de 1988 nos artigos 196, 197 e 198 em que assegura a todos os cidadãos a adequada prestação de serviços públicos em saúde como sendo um dever do Estado, ou seja, a CF garante que a saúde é direito de todos e dever do Estado, assegurado mediante políticas sociais e econômicas que visem diminuição das incidências de doenças e outros agravos. O Estado é o detentor da responsabilidade de oferecer a todos os cidadãos brasileiros, através de políticas públicas, serviços voltados para a área da saúde. Regulamentar, fiscalizar e controlar faz parte das obrigações do Estado no tocante à prestação dos serviços em saúde e estabelecem, no art. 198 da CF de 88, as seguintes diretrizes:

- I - descentralização, com direção única em cada esfera de governo;
 - II - atendimento integral, com prioridade para as atividades preventivas, sem prejuízo dos serviços assistenciais;
 - III - participação da comunidade.
- § 1º. O sistema único de saúde será financiado, nos termos do art. 195, com recursos do orçamento da seguridade social, da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, além de outras fontes. (Parágrafo único renumerado para § 1º pela Emenda Constitucional nº 29, de 2000)

Para um melhor entendimento de saúde pública, apresenta-se o conceito de saúde que, para a Organização Mundial de Saúde (OMS, 1946), significa "um estado de completo bem-estar físico, mental e social e não somente ausência de afecções e enfermidades", ou seja, esse conceito reforça a ideia de que a saúde não é um valor exclusivo dos seres individualmente, mas de toda a coletividade e conseqüentemente dever do Estado assegurar esse direito fundamental para todos.

Sabe-se que a saúde pública brasileira passou por mudanças estruturais desde sua criação na CF/88 objetivando melhor atender as demandas da população no tocante a saúde pública. Com essas mudanças estruturais, observou-se que o SUS vem tentando pôr em prática os princípios que o norteiam que são a Universalidade, Equidade, Integralidade, Regionalização e Hierarquização. A figura do administrador público aparece com total importância nesse aspecto, pois é ele quem põe em prática os mais variados tipos de políticas públicas criadas pelo SUS, administra desde os recursos financeiros relacionados à prestação do serviço médico, até os mais variados tratamentos em saúde e a insuficiência de recursos financeiros impactam na qualidade dos serviços em saúde.



Segundo o Conselho Nacional de Saúde (2014) o SUS é o maior sistema em saúde público do mundo e oferta serviços a aproximadamente 190 milhões de pessoas, sendo que 80% destas dependem exclusivamente do SUS e isso também provoca uma grande procura e esta demanda conseqüentemente acarreta em outros problemas como as filas enormes, qualidade de atendimento inferior ao desejado por todo cidadão, os profissionais médicos são também insuficientes desde um clínico geral e principalmente os médicos especialistas.


Como fora visto, a Saúde Pública é um direito de todos, devendo o Estado prestar a todos os cidadãos que necessitam e recorrem ao SUS, os mais variados serviços em saúde. Quando o cidadão não tem essa possibilidade de ser tratado na sua cidade de origem, a Secretaria de Saúde do município deve buscar outras maneiras de garantir o direito à saúde.

Por isso, a União, os Estados e os Municípios criam várias políticas públicas que servem de alicerce para que os governos desenvolvam estratégias que visam a atender a população e é por meio de programas específicos que as políticas públicas são implementadas. Estes programas contribuem para reduzir as desigualdades e melhorar a vida das pessoas no que concerne à saúde pública.

Política pública é definida como uma área de estudo na política que serve para analisar o governo nas questões públicas (Mead, 1995 citado porSOUZA, 2006). Já, para (Peters, 1986 citado porSouza, 2006) as políticas públicas são consideradas como somatório das atividades dos governos, que influenciam a vida dos cidadãos. São exemplos de políticas públicas no Brasil o SUS, as políticas de educação, políticas do meio ambiente, relacionadas a água, entre outros.

Os programas, por sua vez, estabelecem objetivos gerais e específicos de cada área, focados em determinado tema que ajuda com que as políticas públicas atinjam seus objetivos e metas (Secretaria do Meio Ambiente do Paraná). No setor da saúde são exemplos: o Programa de Vacinação, o Programa de Tratamento da Aids, dentre outros.

Dentre os vários programas que o Estado oferece aos usuários do SUS, um deles busca suprir a carência por tratamento e especialidades que muitos municípios brasileiros não dispõem, este é o Programa de Tratamento fora de Domicílio (TFD) que contribui para minimizar as carências por especialidades médicas, colaborando para que os pacientes que necessitam de tratamento fora de seu município tenham uma alternativa à prestação do serviço, pois este programa oferece o transporte, estadia para enquanto durar o tratamento e



ajuda de custo para o paciente e seu acompanhante durante o período que for necessário (Portaria/SAS/Nº 055 de 24 de fevereiro de 1999).

A fundamentação que sustenta a obrigatoriedade do TFD está contextualizada dentro da Portaria nº 55 da Secretaria de Assistência à Saúde (Ministério da Saúde), conforme segue:


O Tratamento Fora de Domicílio – TFD é um instrumento legal que visa garantir, através do SUS, tratamento médico a pacientes portadores de doenças não tratáveis no município de origem por falta de condições técnicas. Assim, o TFD consiste em uma ajuda de custo ao paciente, e em alguns casos, também ao acompanhante, encaminhados por ordem médica à unidades de saúde de outro município ou Estado da Federação, quando esgotados todos os meios de tratamento na localidade de residência do mesmo, desde que haja possibilidade de cura total ou parcial, limitado no período estritamente necessário a este tratamento e aos recursos orçamentários existentes. Destina-se a pacientes que necessitem de assistência médico-hospitalar cujo procedimento seja considerado de alta e média complexidade.

Sabe-se que o TFD é uma possibilidade que o cidadão tem ao se deparar com algum problema relacionado ao tratamento de doenças, ou seja, é mais uma opção de serviço público em saúde que os usuários do SUS podem utilizar, minimizando o tempo de espera e aumentando as chances de tratamento em tempo hábil, o que contribui para a melhora do paciente assistido pelo programa. Portanto, com o TFD, o cidadão possui mais uma possibilidade de oferta de serviços públicos em saúde, que deve se dar de forma eficiente e eficaz, ou seja, com qualidade.

É possível encontrar amparo legal sobre os serviços públicos no Código de Defesa do Consumidor, pois este código esclarece em seu art. 6º que faz parte dos direitos básicos do consumidor a prestação de serviços públicos de forma adequada e eficaz ser ofertado tanto pelos órgãos públicos, por suas empresas, por concessionárias, permissionárias são obrigados a fornecer serviços adequados, eficientes, seguros.

Meirelles (1991) caracteriza o serviço público como sendo aquele que a Administração Pública presta, direta ou indiretamente, ou por seus delegados sob as normas e controles do Estado para satisfazer as necessidades básicas ou secundárias da coletividade, ou por sua simples conveniência. Serviço público é uma conveniência do Estado com finalidade de satisfazer necessidades coletivas. É por meio dos serviços que cada cidadão recebe do Estado a garantia à educação, segurança, alimentação, moradia, saúde entre outros que são necessários para a mínima garantia de condições de se viver em sociedade e que muitas vezes não é prestado com qualidade e adequado aos interesses da coletividade.

É insuficiente que apenas o Estado preste serviços públicos, é preciso que ele o faça sobre os preceitos da qualidade, ou seja, o Estado tem que oferecer serviços públicos e tem



que realizar da melhor forma possível atendendo as necessidades de seus usuários, pois a qualidade nos serviços públicos é algo que todos os cidadãos buscam quando precisam de algum atendimento. Sobre a qualidade nos serviços públicos, TIRONI et al., esclarece que:

Qualidade do serviço público é, antes de tudo, qualidade de um serviço, sem distinção se prestado por instituição de caráter público ou privado; busca-se a otimização dos resultados pela aplicação de certa quantidade de recursos e esforços, incluída, no resultado a ser otimizado, primordialmente, a satisfação proporcionada ao consumidor, cliente ou usuário. (TIRONI et al., 1991, p. 8)


Para Campos (2008) a qualidade, seja de um produto, ou seja, de um serviço se destaca quando atende exatamente as necessidades do cliente, ou seja, o produto ou serviço tem que ser acessível, confiável, ser realizado de forma segura e vir no tempo certo e a qualidade é para o cliente um “projeto perfeito”, sem defeitos, barato, seguro, entregue no prazo e local acordado e por fim na quantidade certa.

Milet (1997) compreende que o conceito de qualidade está intrinsecamente ligado aos produtos e como estes são medidos pelos consumidores/clientes, através de critérios tais como durabilidade, facilidade de uso, ausência de falhas, entre outros. No que concerne aos critérios de qualidade dos serviços públicos estão ligados a satisfação dos usuários.

Na contra mão da qualidade se encontra a “falta de qualidade” que, segundo Giansesi e Corrêa (1994) são muitos os motivos que provocam esta ausência, como falta de treinamento e motivação da equipe, a preocupação excessiva em corte de custo e aumento da produtividade. No caso do serviço público de saúde essa falta de qualidade está relacionada aos recursos, que são escassos, além da concorrência com o setor privado.

Nessa mesma linha é importante entender a qualidade no atendimento, pois é um fator importante para se perceber se um produto ou serviço está de acordo com o desejado pelo cliente ou cidadão. O bom relacionamento com o cliente/cidadão é um fator que deve ser praticado por qualquer organização, seja ela pública ou privada. A qualidade no atendimento é um fator importante e contribui para que essa instituição se destaque frente a outras, gerando vantagem competitiva.

Na concepção de Chiavenato (2004) a qualidade no atendimento é sentida pelos usuários, no caso de serviços públicos, quando estes se sentem satisfeitos com seus desejos e exigências, ao buscar por um serviço. A qualidade dos serviços públicos pode ser compreendida através do atendimento por parte dos servidores, da agilidade na resolução de demandas, ou seja, é por meio dos elementos intangíveis que o usuário do sistema público percebe a qualidade dos serviços.



Las Casas (1999) defende que as dimensões da qualidade em serviços estão compreendidas sob quatro pilares e abrangem:

- Confiabilidade, pois é preciso que haja uma relação de confiança entre prestador de serviço e a pessoa que procura e necessita do mesmo, para que seja ofertado de acordo com o que foi acordado de forma clara e precisa;
- Segurança, pois os clientes necessitam que os prestadores de serviços passem para eles a imagem de que possuem a segurança sobre o que estão fazendo;
- Aspectos Tangíveis, como a ambiente, as instalações, os equipamentos, aparência dos funcionários, dentre outros são importantes para a prestação de serviços com qualidade; e
- Empatia que o prestador de serviço precisa ter, ao se coloca no lugar do cliente ele entende o que este necessita e se dispõem a ajudá-lo com agilidade. Para este mesmo autor a qualidade total em serviços compreende todos envolvidos no processo de prestação de um serviço para os clientes, como os funcionários e administradores, por exemplo.

METODOLOGIA


Pretendeu-se conhecer a realidade do programa e, para tanto, a metodologia utilizada para o desenvolvimento da pesquisa foi a pesquisa descritiva. Este tipo de pesquisa descreve as características de determinadas populações ou fenômenos, através da utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário e a observação sistemática (GIL, 2008).

Este trabalho fez uso de pesquisa bibliográfica, que segundo Marconi e Lakatos (2006) é caracterizada pelo estudo sobre o tema tornado público, podendo ser desde publicações avulsas quanto os meios de comunicações orais e áudio visual, portanto, para as autoras:

A pesquisa bibliográfica, ou de fontes secundárias, abrange toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses, material cartográfico etc., até meios de comunicações orais: rádio, gravações em fita magnética e audiovisuais: filmes e televisão (MARCONI; LAKATOS, 2006, p. 185).

Gil (2009) defende a pesquisa documental como sendo o levantamento de materiais que não receberam ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetos da pesquisa. Em se tratando de categoria de documentos, Gil (2009, p. 45-46) entende que os documentos “de primeira mão” são aqueles “que não receberam nenhum tratamento analítico. Nesta categoria estão os documentos conservados em arquivos de órgão públicos e instituições privadas (...)”.

Neste estudo a pesquisa documental foi muito utilizada. Houve acesso a diversos documentos fornecido pela Secretaria Municipal de Saúde de Petrolina/PE, referentes ao TFD-Petrolina. A estratégia utilizada neste trabalho foi o estudo de caso. Esse método qualitativo consiste em aprofundar os conhecimentos de uma unidade individual, através de



questionamentos cujo pesquisador não tem muito entendimento sobre o fenômeno estudado, além de uma pesquisa de campo com a aplicação de entrevistas e questionários (GIL, 2008).


Para analisar a qualidade dos serviços prestados pelo TFD Petrolina foi necessária a utilização do método misto, pois este utiliza tanto o método de pesquisa quantitativa, quanto o método qualitativo. O método misto de pesquisa foi apresentado primeiramente por Johnson et al. (2007) e é conhecido como o terceiro paradigma metodológico de pesquisa, que reconhece a importância das duas perspectivas tradicionais de métodos pesquisas científicas: a quantitativa e qualitativa.

Em termos quantitativos, foi aplicado um questionário de pesquisa de satisfação, que se encontra no apêndice desse trabalho, no qual foi possível traçar o perfil dos pacientes e avaliar a qualidade dos serviços, visando diagnosticar os pontos fortes e fracos do programa TFD-Petrolina. Este questionário continha 15 (quinze) questões e foi respondido por 20 (vinte) usuários do TFD-Petrolina. Os usuários do programa que participaram da pesquisa de satisfação foram indicados pela agente de saúde o que contribuiu para que fosse realizada *in loco*. Os entrevistados preferiram que as perguntas fossem lidas para que eles respondessem de acordo com suas escolhas e sugestões.

O método quantitativo, segundo Marconi e Lakatos (2006, p. 269) é a técnica de pesquisa que se caracteriza-se pelo “emprego da quantificação tanto nas modalidades de coleta de informações quanto no tratamento delas por meio de técnicas estatísticas”. Ainda, conforme Marconi e Lakatos (2006), essas técnicas vão desde as mais simples como percentual, média, desvio-padrão, até as mais complexas como coeficiente de correlação, análise de regressão, dentre outros.

Já para caracterizar o funcionamento do programa, como um todo, no município de Petrolina foi utilizado a pesquisa qualitativa, através de entrevista com a coordenadora do programa na cidade, a referida pesquisa se encontra no Apêndice e aborda questões sobre quantitativos de pacientes atendidos, quantitativo de pessoal que trabalha no programa entre outras perguntas.

Para Minayo (2010, p. 57) o método qualitativo é o que se aplica “ao estudo da história, das relações, das representações, das crenças, das percepções e das opiniões, produtos das interpretações que os humanos fazem a respeito de como vivem, constroem seus artefatos e a si mesmos, sentem e pensam”.



A pesquisa qualitativa considera de grande relevância as opiniões dos envolvidos no processo, pois estes são os verdadeiros conhecedores do assunto. Por isso que além da Coordenadora, os usuários também tiveram oportunidade de expressar suas críticas e sugestões, por meio da pergunta aberta (última questão) do questionário.

A pesquisa terá como instrumento de coleta os seguintes elementos: observações, entrevista semiestruturada com a gestora do TFD-Petrolina e análise das informações obtidas por meio das respostas dos usuários ao questionário aplicado.

DISCUSSÃO E RESULTADOS

A fim de melhor estruturar os resultados, optou-se por subdividir os resultados dessa pesquisa em três partes: Caracterização do TFD, Perfil dos Usuários e Aspectos Positivos e Negativos, como segue.


Caracterização do TFD- Petrolina

O Tratamento Fora do Domicílio (TFD) é direito de todo cidadão residente no município de Petrolina, e é concedido para aqueles atendimentos exclusivamente na rede pública própria, conveniada ou contratada do SUS. Esse benefício só é possível quando todos os meios de tratamento do município de Petrolina foram esgotados. Ou seja, o programa é destinado aos casos em que o município não dispõe de especialidade para o tratamento ou consulta, desde que haja possibilidade de cura total ou parcial, limitado ao período de duração do tratamento.

O TFD busca, para encaminhamento dos pacientes, as cidades mais próximas dentro do estado de Pernambuco, que ofereçam o serviço de acordo com a necessidade do tratamento. Caso seja necessário algum procedimento que não esteja disponível dentro do estado de Pernambuco, este será regido por outras normas, através da Secretaria Estadual de Saúde de Pernambuco.

Segundo a Coordenadora do programa no município, a sede do TFD-Petrolina conta com uma equipe de 11 (onze) profissionais, que compreendem servidores públicos municipais, funcionários contratados e estagiários.

Por meio do TFD-Petrolina, o usuário que necessita de tratamento fora de sua localidade, pode conseguir benefícios de transporte, que pode ser terrestre ou aéreo, de acordo com a necessidade. O transporte terrestre ocorre por meio de ônibus e ambulância, esta última é indicada para os casos que requerem maiores cuidados, tais como: pacientes debilitados que



necessitam de cuidados especiais, que não se locomovem, recém-operados, pacientes que necessitam de técnico de enfermagem, terapia de oxigênio, acamados e urgências. O meio de transporte aéreo será para casos em que o médico justifique o uso do modal, sendo exigido laudo médico.

O TFD-Petrolina conta com uma casa de apoio em Recife, capital do estado, onde os pacientes podem ficar hospedados durante as idas para a realização das consultas, exames, tratamentos e cirurgias. Esta possibilidade se estende aos acompanhantes. De acordo com a Coordenadora do TFD-Petrolina, a casa de apoio conta com três profissionais: uma coordenadora, uma cozinheira e uma auxiliar de serviços gerais. As despesas relativas com a estadia de paciente e/ou acompanhante são custeadas pela Secretaria Municipal de Saúde. Durante o tratamento, o usuário do serviço tem direito a uma ajuda de custo diária de R\$ 20,00 (vinte reais). Se for necessário acompanhante, este também fará jus ao referido valor.

A casa de apoio é a base para acomodação dos pacientes de Petrolina que estão em tratamento fora do domicílio. A casa de apoio acolhe também os acompanhantes e/ou responsáveis legais, enquanto os pacientes estão em tratamento e/ou internados, caso o hospital não aceite acompanhante.

O Manual de Normas Administrativas do Tratamento Fora de Domicílio de Petrolina (2011) discorre sobre todas as normas e determinações do TFD-Petrolina e tem como objetivo e preceito fundamental:

Garantir o atendimento dos usuários que necessitam de tratamento e não o encontram em sua localidade de origem. Estas normas estão por sua vez amparadas pelo preceito fundamental de realizar o melhor tratamento disponível ao menor custo possível. Considerando os limitados repasses que recebe o Sistema de Saúde, quanto à menor despesa por paciente, maior será a população compreendida pelo TFD- Petrolina. (Manual de Normas Administrativas do Tratamento Fora de Domicílio de Petrolina, 2011, pág. 5).

Após o paciente ser encaminhado para o TFD-Petrolina deverá seguir alguns passos para que consiga ser encaminhado para o tratamento no TFD Central em Recife/PE, segundo o Manual de Normas Administrativas do Tratamento Fora de Domicílio de Petrolina (2011):

- a. Portando toda a documentação exigida, o paciente deverá se dirigir ao setor do TFD de segunda à quinta-feira, das 8h às 11h da manhã, para solicitar avaliação e autorização do procedimento pela equipe do TFD.
- b. Estando a documentação completa e correta, o médico autorizador aprovará a inclusão do paciente no TFD e em caráter imediato, os técnicos do TFD irão providenciar o cadastro do paciente para o TFD e o agendamento do procedimento em questão nos serviços de referência, através de telefone, fax, email ou através da técnica marcadora lotada em Recife.

c. Assim agendado o procedimento no serviço de referência, o TFD informará prontamente ao paciente ou responsável a data e trâmites para viagem através dos telefones ou endereços de contato que tenham sido informados.

d. Havendo pendências para autorização o profissional médico orientará o usuário os documentos a providenciar. (Manual de Normas Administrativas do Tratamento Fora de Domicílio de Petrolina, 2011, pág. 6).

O paciente que necessitar dos serviços do TFD- Petrolina terá que cumprir todas essas exigências e, estando com toda a documentação solicitada, a equipe entrará em contato quando estiver próximo da viagem para que o paciente confirme se realmente irá fazer a consulta ou tratamento, evitando que faltas de última hora inviabilizem substituições.

Segundo a Coordenadora do programa no município, o serviço atende, em média, 2.000 pessoas/mês, incluindo os acompanhantes.

Perfil dos usuários do Programa

Com a resposta dos questionários, observou-se que 10% dos pacientes que procuram o TFD-Petrolina estão na faixa etária de 0-15 anos, 25% possuem de 16-30 anos, 25% estão entre 31-45 anos, 20% entre 46-60 anos e os outros 20% acima de 60 anos.


Foi possível verificar o grau de instrução dos participantes da pesquisa, assim distribuído: 17% declararam ser analfabetos, 50% só concluíram o nível fundamental, 28% concluíram o ensino médio, e apenas 5% entre os pesquisados possuíam o ensino superior.

Segundo a Coordenadora do programa no município, a maioria dos pacientes atendidos fazem tratamento de radioterapia, seguido de pacientes transplantados. De acordo com a respondente, ambos os casos utilizam o serviço com frequência.

Quanto à frequência com que utilizam os serviços do TFD-Petrolina, observou-se que 90% dos entrevistados responderam que fazem uso do serviço sempre, ou seja, mensalmente ou semanalmente. Apenas 10% responderam que utilizam o programa algumas vezes por ano, a cada 6 meses, por exemplo, para fazer o acompanhamento da sua doença como uma medida de controle.

Verificou-se que 99% dos usuários fazem uso do transporte terrestre e destes, 90% viajam de ônibus e apenas 10% fazem uso de ambulância. Apenas 1% utiliza o meio de transporte aéreo, por ser exclusivo para casos criteriosamente selecionados, como exemplo a coordenadora do programa citou: pacientes com problemas de hiperparatireoidismo, com histórico de baixa imunidade e em tratamento quimioterápico (risco aumentado de infecção).

Aspectos positivos e negativos do TFD-Petrolina



Foi possível evidenciar que a maioria dos pacientes deu nota 10 ao quesito transporte terrestre, ou seja, eles avaliam que o meio de transporte é satisfatório.

No tocante às perguntas relacionadas a ajuda de custo, foi possível notar que 99% dos entrevistados consideram que a ajuda de custo de R\$ 20,00 (vinte reais) é insuficiente para arcar com as despesas durante o tratamento, pois, segundo eles, mesmo que fiquem na casa de apoio, eles precisam ir para outros hospitais, comprar medicamentos e se alimentar, ao passo que muitas vezes é necessário passar o dia inteiro esperando por uma consulta.

A casa de apoio em Recife teve uma boa avaliação, de acordo com os respondentes. Foi possível verificar que todos entrevistados acham que o ambiente está de acordo com o que eles necessitam tanto nos aspectos de higiene, acomodação e alimentação.

Em relação ao atendimento prestado pelo TFD-Petrolina, os respondentes atribuíram nota 5, numa escala de 0 a 10, por considerar que não estão sendo plenamente atendidos, seja pela demora em conseguir uma vaga, por considerarem as instalações do local como inapropriadas ou pela reduzida equipe que trabalha no local.


O atendimento médico em Recife foi bem avaliado por 90% dos entrevistados. O restante dos usuários, 10% do total, destacaram a demora no atendimento como ponto de insatisfação.

Nota-se que o TFD-Petrolina foi avaliado positivamente em relação à casa de apoio e em relação aos meios de transporte de que dispõe, ou seja, esses pontos estão de acordo com o que os usuários precisam e atendem consideravelmente aos interesses de qualquer cidadão que busca o serviço. Entretanto, a ajuda de custo, as instalações, a demora no atendimento e o quantitativo de funcionários são os problemas que os usuários encontram no TFD-Petrolina, logo, é nesses aspectos que o poder público municipal precisa atuar, pois é função do Estado disponibilizar serviços públicos de qualidade.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho caracterizou a realidade do Programa de Tratamento Fora de Domicílio (TFD) no Município de Petrolina, através da pesquisa de campo, entrevista e fontes de pesquisa bibliográficas. Traçou o perfil dos usuários do programa e apontou os aspectos positivos e negativos do mesmo.

Para traçar o perfil dos usuários utilizou-se de um questionário que apontou as características dos pacientes e a visão que os mesmos têm do programa. O objetivo do



questionário foi verificar se os serviços prestados pelo TFD-Petrolina estão em consonância com o que o cidadão necessita ao se encontrar doente: serviços públicos em saúde, ofertados com qualidade.

De acordo com o resultado obtido através da pesquisa de campo, do questionário aplicado aos usuários e das fontes bibliográficas utilizadas, percebe-se que o TFD Petrolina tem um grande papel no auxílio de tratamento médico fora do município.

Conhecendo a realidade do programa TFD no município de Petrolina constatou-se que o programa oferece alguns serviços de forma satisfatória, na visão dos usuários a prestação de serviços de transporte e acomodação de pacientes na casa de apoio em Recife/PE, visto que grande parte dos pacientes atendidos pelo programa elogiou esses dois quesitos, porém tem muito a melhorar na ajuda de custo, na agilidade na marcação de consultas, ocasionadas também pelo insuficiente número de funcionários que atuam no programa.

Como estratégias para minimizar as insatisfações dos usuários do programa, os gestores poderiam criar outras formas de atender as demandas de seus clientes no curto prazo e no longo prazo. No curto prazo os gestores poderiam criar parcerias com hospitais, clínicas e médicos, localizados na cidade de Petrolina, para atender com mais rapidez os usuários, principalmente os que fazem tratamento de câncer, pois estes necessitam ser atendidos e tratados com mais celeridade já que as chances de melhora ou cura dependem do início do tratamento mais célere. Já para o longo prazo os gestores poderiam criar políticas públicas de incentivo para que os médicos especialistas de outras localidades venham para o município, pois é insuficiente a quantidade de médicos especialistas na cidade.

As informações presentes na pesquisa contribuem para um direcionamento de políticas públicas para os atuais e futuros gestores, que devem buscar diminuir as situações de descontentamento que os pacientes encontram ao procurar o serviço, para que possam melhorar o atendimento, a qualidade na prestação dos serviços por parte dos servidores, a valorização profissional desses, visando à saúde tanto do usuário quanto do profissional, consequentemente melhorando a qualidade do serviço como um todo.

REFERÊNCIAS

CAMPOS, Amini Haddad. **Direitos humanos das mulheres**. Curitiba: Juruá Editora, 2008.

Constituição da República Federativa de 1988. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm> Acesso em 10 de maio 2015.

Constituição da Organização Mundial da Saúde (OMS/WHO) – 1946.

CONSELHO NACIONAL DE SAÚDE. **Norma Operacional Básica do Sistema Único de Saúde – SUS. Publicado no Diário Oficial da União de 06 de novembro de 1996.** Disponível em: <<http://conselho.saude.gov.br/legislacao/nobsus96.htm>>. Acesso em: 14 set. 2020.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

GIANESI, Irineu G. N.; CORRÊA, Henrique L. **Administração estratégica de serviços.** São Paulo: Atlas, 1994.

GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa.** 4ª Ed. São Paulo: Atlas, 2009.

Gil, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 6. ed. - São Paulo: Atlas, 2008.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Qualidade Total em Serviços: conceitos, exercícios, casos práticos.** ed. 3. São Paulo: Atlas, 1999. p. 17 a 25.

LEI Nº 8.078, DE 11 DE SETEMBRO DE 1990. 1990. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L8078.htm. Acesso em: 04 abr. 2020.

LEI Nº 11.653, DE 7 DE ABRIL DE 2008. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/111653.htm. Acesso em: 29 abr. 2020.

Manual de Normas Administrativas do Tratamento Fora do Domicílio – Petrolina, 2011.

MARCONI, Marina de Andrade e LAKATOS, Eva Maria. **Fundamento de Metodologia Científica.** 6ª Ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro.** 16ª ed. atual, São Paulo:


Revista dos Tribunais, 1991.

MILET, Evandro Barreira. **Qualidade em serviços: princípios para a gestão contemporânea das organizações.** Rio de Janeiro: Ediouro, 1997.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (org). **O Desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde.** 12 ed. São Paulo: Hucitec, 2010.

PORTARIA / SAS / Nº. 055 DE 24 DE FEVEREIRO DE 1999-Dispõe sobre a rotina do Tratamento Fora do Domicílio no Sistema Único de Saúde – SUS, com inclusão dos procedimentos específicos na tabela de procedimentos do Sistema de Informações Ambulatoriais do SIA / SUS e dá outras providências. Publicada no DOU. Nº. 38 de 26 de fevereiro de 1999.

PETROLINA. **Website Institucional de Petrolina.** 2020. Disponível em: <https://petrolina.pe.gov.br/historia/>. Acesso em: 30 set. 2020.



SECRETARIA DO MEIO AMBIENTE DO PARANÁ. **O que são Políticas Públicas.** Disponível em: http://www.meioambiente.pr.gov.br/arquivos/File/coea/pncpr/O_que_sao_PolíticasPublicas.pdf. Acesso em: 12 mai. 2020.

SOUZA, C. **Políticas públicas: uma revisão de literatura.** Sociologias, PortoAlegre, v. 8, n. 16, jul./dez. 2006.

TIRONI, L. F. et al. **Critérios para geração de indicadoresde qualidade e produtividade no serviço público.** Rio de Janeiro: MEFP/IPEA. 1991.(Texto para discussão, 238) p. 8.

CAPÍTULO 6

SISTEMAS DE INFORMAÇÃO COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA NA GESTÃO DAS ORGANIZAÇÕES: PRESSUPOSTOS INICIAIS

Andréa Cristina Marques de Araújo, Mestre em Ciência da Computação, UFSC
Luis Borges Gouveia, Doutor em Ciências da Computação, University of Lancaster (Reino Unido)

RESUMO

Vivemos hoje na sociedade da informação, onde a principal fonte de riqueza organizacional aborda o conhecimento e não mais bens físicos. Nesse novo contexto a abordagem tradicional com foco na individualidade e na parte não oferece mais soluções para os problemas. O processo decisório deve ter como premissa a abordagem sistêmica, que trata os sistemas como abertos, observando o todo e as relações entre as partes. Da relação tecnologia, pessoas e processos resulta o sistema de informação, que tem como objetivo gerar informações para fundamentar processo decisório. Este artigo apresenta uma revisão bibliográfica sobre as organizações como sistemas abertos e a importância dos sistemas de informação para a tomada de decisão.

PALAVRAS-CHAVE: Abordagem Sistêmica. Processo decisório. Informação. Sistemas de Informação.

INTRODUÇÃO

A abordagem interdisciplinar dos fenômenos passou a ser o modelo de interpretação dos sistemas, advindo principalmente o conceito de sistemas abertos e interdependentes, com o entendimento da TGS como um novo paradigma que deveria controlar a construção dos modelos em todas as ciências. Seu maior mérito, além do proeminente trabalho na ciência biológica, foi a aplicabilidade nos processos de decisão entendendo as organizações como sistemas abertos.

O conceito de sistemas abertos e interdependentes faz com que a organização seja capaz de tomar decisões de forma mais completa e real, uma vez que analisa a empresa como um todo, enfocando tanto seu ambiente interno quanto seu ambiente externo, diferentemente da abordagem clássica que isolava as partes e as estudava individualmente, gerando limitações na compreensão do problema.

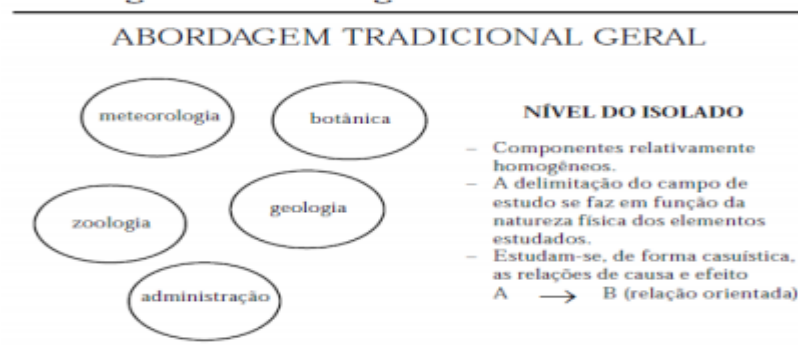
Dessa forma, o presente artigo tem como objetivo apresentar uma revisão bibliográfica sobre os pressupostos básicos da Teoria Geral dos Sistemas (TGS) e a importância dos Sistemas de Informação (SI) no contexto do processo decisório das organizações.

TEORIA GERAL DOS SISTEMAS

A noção de sistema não é uma descoberta recente. Há muito tempo que os únicos instrumentos úteis à disposição eram os velhos preceitos de René Descartes: dividir e examinar o problema por parcelas e começar metodicamente pelas mais simples, ascendendo, por partes menores, até as questões mais complexas. Essa abordagem, conhecida por abordagem clássica, analítica ou também cartesiana, concentrou-se no estudo dos elementos em si, dos elementos enquanto individualidades. O sistema em estudo era decomposto em partes menores e mais simples, que eram descritos profundamente. O elemento, ou parte menor era assim separado do contexto de outros objetos e isolado do observador.

Com base nesse paradigma, cada área específica do conhecimento humano teve o seu objeto básico de estudo, cada vez menor e cada vez mais decomposto. A Física teve o átomo, a Biologia, a célula, etc. No entanto, esta abordagem tornou-se insuficiente quando na Física se descobriu partícula menor que o átomo — os quarks — que eram difíceis de descrever, o que trouxe uma crise epistemológica à forma como a ciência estuda e se desenvolve (Figura 1).

Figura 1 – Abordagem Tradicional



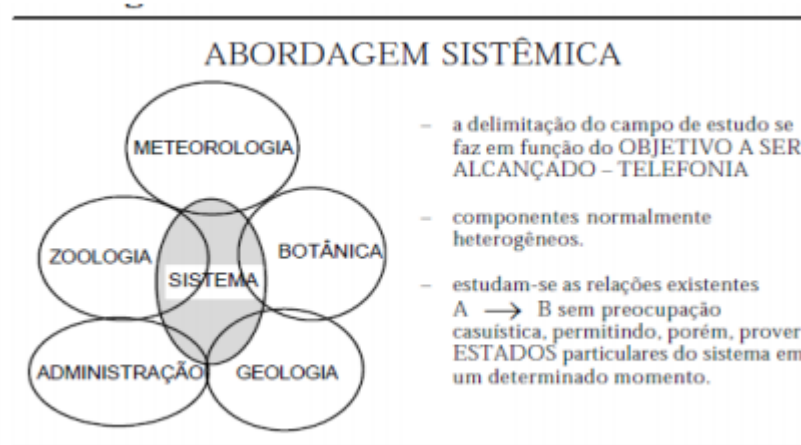
Fonte: Borges (2000, p.26)

Dessa forma, o paradigma da Abordagem Clássica mostrou-se falho e tornou-se necessário uma nova abordagem que pudesse explicar como essas partes menores poderiam de encaixar no sistema. O paradigma da visão do sistema como um todo indivisível, com relacionamentos interdependentes, conhecido por Abordagem Sistêmica foi à solução do dilema, e gradativamente substituiu a abordagem cartesiana.

Sob esse novo paradigma, passou-se então a estudar a relação de cada elemento com os outros próximos, concentrando-se nas interações entre os elementos. Dessa forma, enquanto que a ciência tradicional pautada na abordagem clássica focalizava o funcionamento

isolado dos diversos sistemas que formam o sistema em estudo, a abordagem sistêmica aborda a interação desses sistemas menores entre eles e com o funcionamento do sistema em estudo como um todo (Figura 2).

Figura 2 – Abordagem Sistêmica




Fonte: Borges (2000, p.26)

Pensando sistemicamente, observamos um sistema desenvolvendo um determinado comportamento, mesmo que os elementos que o compõem sejam substituídos por outros. O que se mantém, são mais as interações entre os elementos que o compõem, do que os elementos em si. E mais, observamos que o sistema pode apresentar características novas, que não são encontradas isoladamente nas partes que o compõe. Características este resultado justamente da interação das partes.

Como a abordagem analítica clássica partia dos pormenores para o todo, concentrando-se numa variável de cada vez, a ciência clássica preocupava-se assim com modelos e planos muito precisos e rigorosos, mas que são dificilmente aplicáveis à realidade. A abordagem sistêmica, que procura estruturar seu raciocínio através de uma visão global, parte do todo para o pormenor, e assim simula um evento através do seu funcionamento genérico com o todo, mesmo que não sejam rigorosos e detalhados.

Desde 1950, a TGS começou a ser estudada como teoria científica pelo biólogo alemão Ludwig von Bertalanffy, que buscava um modelo científico explicativo do comportamento de um organismo vivo, abordando questões científicas e empíricas ou pragmáticas dos sistemas. O foco de seus estudos estava na produção de conceitos que permitiriam criar condições de aplicações na realidade, sob a ótica das questões científicas dos sistemas. Trata-se, portanto, de uma teoria interdisciplinar aplicada nas mais diversas



áreas do conhecimento humano, como por exemplo, as ciências sociais e a teoria da comunicação (emissor e receptor podem ser considerados como dois sistemas funcionando mutuamente como meio exterior, ou como dois subsistemas integrados num sistema mais vasto.

A teoria dos sistemas de Bertalanffy, baseado em seu conhecimento biológico, procurou evidenciar inicialmente as diferenças entre sistemas físicos e biológicos. Ao tentar entender além do funcionamento isolado dos sistemas menores existentes em um ser vivo, como por exemplo, o sistema circulatório, o sistema respiratório e outros, e a importância do inter-relacionamento desses sistemas menores, entre si e com o próprio sistema maior (o sistema ser vivo), Bertalanffy conseguiu na verdade, mais do que diferenciar os sistemas, mas sim entender o funcionamento genérico de qualquer sistema existente no Universo.

Para o enfoque sistêmico não tem sentido analisar as partes do corpo separadamente, pois um órgão interfere no funcionamento de outro e no funcionamento do corpo em geral. Essa percepção de Bertalanffy foi então abstraída também para a sociedade em geral, pois as pessoas se interrelacionam.

Um dos principais conceitos da T.G.S. versa sobre o termo sistema. Segundo Stair e Reynolds (2011, p.06) um sistema “é um conjunto de elementos ou componentes que interagem para se atingir objetivos”. Os próprios elementos e as relações entre eles determinam como o sistema trabalha. Para Chiavenato (1993, p.515) sistema “é um conjunto de elementos unidos por alguma forma de interação ou interdependência”. Qualquer conjunto de partes unidas entre si pode ser considerado como um sistema, se as relações entre as partes e o comportamento do todo seja o ponto principal abordado.

PROCESSO DECISÓRIO NA ORGANIZAÇÃO

A Sociedade da Informação e do Conhecimento se caracteriza pela Revolução Tecnológica e o acesso às informações através da internet. Os cidadãos estão muito mais exigentes e informados respeito de seus direitos. Por isso as empresas estão investindo mais em ferramentas de gestão que visam à melhoria da qualidade em atendimento e serviços.

Nesse contexto, o sistema de informação torna-se extremamente necessário para apoiar tomadas de decisões e atividades existentes nos diversos setores e funções da organização, proporcionando vantagens através da integração entre setores e troca de informações.

Araújo (2002) coloca que a informação é fator-chave para subsidiar o processo decisório em uma organização. Os sistemas de informação são, portanto, ferramentas estratégicas que vão transformar os dados das atividades rotineiras em informações, subsidiando com qualidade e no tempo certo a tomada de decisão.

Segundo Araújo (2002), as organizações têm como base no desempenho de suas atividades um conjunto de tomadas de decisões. As decisões ocorrem em todos os níveis hierárquicos. Tanto na rotina diária quanto na alta administração acontecem tomadas de decisão e, para isso, as organizações utilizam-se das informações.

As informações para as operações do cotidiano permitem à organização levar adiante suas atividades de rotina, o dia a dia do negócio, o que ocorre no nível operacional. As decisões no nível estratégico possibilitam aos gestores tomar decisões que mudam a organização ou seus métodos empresariais (FREITAS; KLADIS, 1995). Na figura abaixo representamos o fluxo das rotinas e decisões em uma organização.

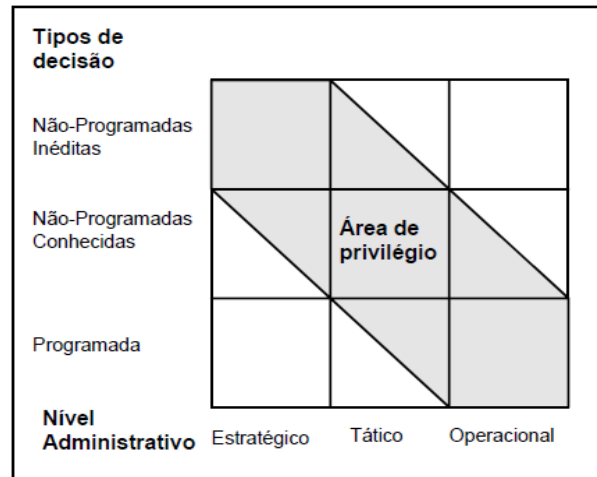
Figura 3 – Fluxo Decisório



Fonte: Freitas e Kladis (1995, p. 08)

Freitas e Kladis (1995) classificam as decisões em 3 tipos de acordo com o nível organizacional no qual acontecem: decisões programadas, decisões não programadas conhecidas e decisões não programadas inéditas.

Figura 4 – Tipos de Decisão Por Nível Administrativo



Fonte: Freitas e Kladis (1995, p. 09)

As informações programadas são aquelas cujo processo decisório caracteriza-se pela rotina diária da organização, geralmente concentradas no nível operacional, também conhecido como “chão-de-fábrica”, ou seja, onde as ações básicas de funcionamento da empresa. As informações não programadas conhecidas são aquela que necessitam contato com ambiente interno e externo da empresa, caracterizadas no nível gerencial ou intermediário. As informações não programadas inéditas concentram-se no nível estratégico ou institucional, e tem como maior foco o ambiente externo da organização (CHIAVENATO, 1993).

O sucesso da organização está, portanto, na capacidade de ser ágil e transformar informação em oportunidade. O conhecimento passa a ser o recurso principal, e o grande desafio para que se sobressaia na era da informação é motivar seus elementos humanos a, através da própria iniciativa e de suas habilidades, transformar em meios de ação seus conhecimentos (ARAÚJO, 2002).

OS SISTEMAS DE INFORMAÇÃO

De acordo com Stair (1999) um sistema de Informação é um conjunto de elementos (máquinas, programas, pessoas, procedimentos organizacionais) que desempenham funções e interagem entre si em busca de um objetivo final (INFORMAÇÃO). Ou seja, um SI tem como principal finalidade gerar informação para subsidiar um processo decisório em uma organização.

Figura 5 – Objetivo de um sistema de informação



Fonte: Autores (2020) baseado em Stair (1999)

Stair (1999) coloca que os principais objetivos de forma geral de um SI são:

- a) Melhorar o desempenho dos funcionários.
- b) Melhorar o desempenho da organização.

Dessa forma, o sistema de informação vai receber dados com os registros das ações no contexto organizacional, aplicar um tratamento a esses dados, e como saída gerar informações que irão dar suporte à resolução de um problema.


Figura 6 – Processo de um sistema de informação



Fonte: Autores (2020) baseado em Stair (1999)

A classificação de sistemas de informação adotada por Laudon e Laudon (2001) e Stair e Reynolds (2013) divide em 4 tipos, de acordo com o tipo de informação gerada:

1. Sistemas de Processamento de Transação (SPT)
2. Sistemas de Informação Gerencial (SIG)



3. Sistemas de Apoio à Decisão (SAD)

4. Sistemas Especialistas (SE)

Dessa forma o SPT, gera informações operacionais, deverá ser utilizado para subsidiar o processo decisório que ocorre no nível operacional, gerando informações programadas. O SIG atua no nível gerencial, fornecendo informações gerenciais para as decisões não programadas conhecidas e o SAD gera informações não programadas não conhecidas, através de informações estratégicas para o processo decisório estratégico. Esses três tipos de sistemas são responsáveis por fornecer informação a um processo de decisão que ocorre dentro de uma organização, sendo que essa decisão é responsabilidade de uma pessoa humana, um gestor.

O SE se difere desses três tipos, pois além de gerar informações estratégicas, ele fornece como saída a própria decisão, ou seja, baseado em inteligência artificial, é o próprio sistema que toma a decisão, podendo substituir por completo a pessoa humana desse processo.


CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Teoria Geral de Sistemas contribui para que possamos compreender a inter-relação existente entre os diversos sistemas que existem atualmente, e a complexidade desses relacionamentos, tais como: sistema humano, agroindustrial, e o sistema natural, meio ambiente. Através dos pressupostos gerais dessa teoria podemos estudar a formação, organização, tendências futuras, potenciais dos sistemas, entre outras coisas. O novo paradigma desta era da informação e do conhecimento envolve múltiplas variáveis, interconectadas e complexas.

Novas tecnologias, novos mercados, novas mídias, novos consumidores transformaram o mundo em uma grande sociedade, globalizada e globalizante, onde a visão sistêmica é essencial. Como essas variáveis atuam nesse novo contexto, como elas influenciam e são influenciadas não pode ser estudado em caráter absoluto e isolado.

Freitas e Kladis (1995) explicitam que cada nível organizacional possui suas particularidades, definidas e aplicadas de forma a facilitar e viabilizar o funcionamento da tomada de decisão. Os diferentes níveis demandam, portanto, necessidades diferenciadas de informação, especificidades às quais os sistemas de informação não podem deixar de atender.

Lawrence e Lorsch (1973, p.24), corroboram esta visão ao evidenciar que “a medida que os sistemas crescem, diferenciam-se em partes e o funcionamento destas partes separadas



tem de ser integradas para que o sistema inteiro seja viável”. Em uma sociedade complexa e dinâmica, tona-se, portanto, impossível estudar seu comportamento e evolução baseado em uma visão atômica e estática. É imprescindível entender toda a dinâmica do contexto, estudando a complexidade e entrelinhas de seu funcionamento.

Identificar a necessidade de informação adequada às características do nível hierárquico em que acontece o processo decisório e utilizar essa informação de forma cada vez mais competitiva é vital para que a organização garanta sua sobrevivência no mercado.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Andréa Cristina Marques de. **A Administração na Era da Informação: Uma abordagem teórica sobre a importância da informação e do seu gerenciamento para sucesso estratégico das organizações**. Rio de Janeiro: Editora Papel Virtual, 2002.

ARAÚJO, Andréa Cristina Marques de; GOUVEIA, Luis Borges. Uma Revisão Sobre Os Princípios Da Teoria Geral Dos Sistemas. **Estação Científica**, Juiz de Fora, nº 16, julho – dezembro / 2016 disponível em <https://portal.estacio.br/media/3727396/uma-revis%C3%A3o-sobre-os-princ%C3%ADpios-da-teoria-geral-dos-sistemas.pdf>

ARAÚJO, Andréa Cristina Marques de; GOUVEIA, Luis Borges. Implantação de um sistema de informação de Ouvidoria em uma instituição de ensino de nível superior. **Revista Científica da Associação Brasileira de Ouvidores/Ombudsman**, São Paulo: Associação Brasileira de Ouvidores.– Ano 2 – nº 2 – 2019. P.181-188.

ARAÚJO, Andréa Cristina Marques de; GOUVEIA, Luis Borges. O digital nas instituições de ensino superior: um diagnóstico sobre a percepção docente em uma instituição de ensino superior em Belém do Pará (Brasil). **Brazilian Journal Of Development**, [S.l.], v. 6, n. 7, p. 42551-42555, 2020. Brazilian Journal of Development. <http://dx.doi.org/10.34117/bjdv6n7-028>.

ARAÚJO, Andréa Cristina Marques de; GOUVEIA, Luis Borges. **Os digitais nas instituições de ensino superior**. Rio de Janeiro: Publit, 2017.

BORGES, Maria Alice Guimarães. A compreensão da sociedade da informação. **Ciência da Informação**, Brasília, DF, v. 29, n. 3, p. 25-32, set./dez. 2000. Disponível em: <<http://revista.ibict.br/ciinf/index.php/ciinf/article/view/214>>. Acesso em: 23 abr. 2013.

FREITAS, H; KLADIS, C. M. O processo decisório: Modelos e dificuldades. **Revista Decidir**, ano II, n. 8, p. 30-34, mar. 1995.

LAUDON, Kenneth C.; LAUDON, Jane Price. **Sistemas De Informação Gerenciais**. 7. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2007.

LAUDON, Kenneth C.; LAUDON, Jane Price. **Gerenciamento De Sistemas De Informação**. 3. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2001.

STAIR, Ralph M.; REYNOLDS, George. W. **Princípios de Sistemas de Informação**. São Paulo: Cengage Learning, 2013.

STAIR, Ralph M. **Princípios de Sistemas de Informação**. Rio de Janeiro: Editora LTC, 1999.

CAPÍTULO 7

‘PENSO, LOGO PROTÓTIPO’: *DESIGN THINKING* COMO FERRAMENTA DE INOVAÇÃO EM UM PEQUENO NEGÓCIO

Carlos magno

Resumo


Neste artigo o uso do *Design Thinking* como ferramenta de inovação, interação e criatividade na construção de protótipos em projetos para a empresa Lanches Só, apresenta-se para universitários do curso de administração com o objetivo de promover a inovação na forma de pensar e compor um projeto. O objeto desse estudo estabelece uma linha de investigação em determinado tema e com abordagem particular, em que levanta o seguinte problema de pesquisa: Como o *Design Thinking* sendo ferramenta de inovação pode ser utilizado na empresa Lanches Só Sucesso na cidade de São Luís, capital do Estado do Maranhão? O *Design Thinking* em seu ciclo de etapas que compreendem a inspiração, ideação e implementação, possibilita agregar valor aos projetos que serão implantados, pois são estruturados de forma interativa. O objetivo geral deste estudo é a utilização de técnicas do *design thinking* no desenvolvimento de projetos inovadores para a empresa Lanches Só Sucesso. Os objetivos específicos são identificar as necessidades dos clientes através de pesquisas exploratórias e desk (1); Analisar o ambiente externo e interno por meio de sínteses e técnicas do *Design Thinking* (2); Apresentar os projetos desenvolvidos no Project Model Canvas sugerindo inovação na empresa estudada (3). A metodologia utilizada foi um estudo de caso, com uma pesquisa exploratória, de natureza qualitativa. Na coleta de dados utilizou-se métodos de pesquisas por meio do Google forms e de grupo focal, realizado com proprietário, clientes, universitários e integrantes do grupo de aplicação da abordagem. Concluindo-se as fases iniciais do *design thinking*, a imersão, análise e síntese, ideação e prototipação os projetos foram avaliados. Após as etapas, são apresentadas os resultados e previsão de trabalhos futuros na empresa. Entende-se que a tangibilidade de ideias, contribui para a empresa e na abordagem do *design thinking* são possíveis colocar em prática os projetos para melhor atender o cliente e gerar qualidade.

Palavras - Chave: *Design thinking*; Inovação; Empresa.

INTRODUÇÃO

A revolução industrial foi o momento que proporcionou mudanças para as indústrias, com o advento do processo de industrialização no início do século XX, teve como consequências, transformações no ambiente organizacional, dando espaço para uma nova realidade (ANTUNES, 2000).

Nesse sentido Morgan (1996) ressalva que desde os tempos remotos, a relação homem e trabalho, percorre um caminho de mudanças, ganhou renome no período pós-revolução industrial, quando a sociedade estimulada a alavancar uma saída do modelo de produção individual baseado no artesão, para o modelo sustentado pelas máquinas, em que a



mecanização promoveu ganhos elevados na transformação da humanidade, no qual as fábricas transformaram-se em ícones do momento.


O desenvolvimento tecnológico no setor privado e o valor pecuniário em que ambos dependem do outro no ambiente organizacional. Filho (2016) ressalta que a busca por informações possibilitou as empresas o desenvolvimento tecnológico, que abordando duas perspectivas, de investir em novas ferramentas de modo que pode ser visto como custo ou na visão de mudança a longo prazo como um investimento. O cenário atual das empresas é de competitividade, nessa perspectiva o empreendedor adota novas ferramentas para desvincular-se de paradigmas e reinventar-se para manter-se vivo, dessa maneira a cópia de dados, modelos e informações de concorrentes seria descartado, e o processo de inovação daria espaço para conversão de informações em conhecimento gerando ideia de que o lucro se torna consequência da mudança de pensamento das organizações que tornam-se morfogênicas, no ato de agir e na conscientização da flexibilidade do cenário ampliável e desmistificando o pensamento lucrativo.

Nesse sentido, Brown (2010) ressalta que o *design thinking* é uma abordagem sistêmica, na qual a empresa em sua totalidade será atingida e permite que ocorra a inovação no ambiente empresarial, vislumbrando valorização a longo prazo e permitindo ir além da mera criação de produto ou serviço, partindo para análise dos espaços e seus serviços, promovendo inovação de maneira multidisciplinar.

As organizações que visam a inovação em seu ambiente organizacional interno e externo, entendem que ao compor-se dessa maneira, agregam como fator único o êxito. Nesse sentido a diligência permanente de ferramentas, abordagens e processos de gestão viabilizam a direção ao processo de inovação.

O empreendedorismo e inovação se inter-relacionam e a inovação de produtos e serviços se faz necessária para as empresas independente do setor em que estão inseridas. Nesse sentido, a empresa Lanches Só Sucesso do ramo alimentício com três pontos de venda, foco de pesquisa deste artigo. Permitiu-se a abordagem do *design thinking* para inovação de seus produtos e serviços a partir da prototipação de projetos criativos para resolução de problemas, afim de manter e atrair clientes.

A temática deste artigo está relacionada a inovação no ambiente das empresas e utilizando *design thinking*, como ferramenta para alavancar a comunicação interna das empresas, quando as empresas se submetem a inovação, o processo deve seguir etapas. Nas



quais a ferramentas propõe as seguintes fases: inspiração, idealização e implementação. Seguindo uma metodologia e promovendo soluções de problemas, utilizou-se o estudo de caso, em pesquisa exploratória de natureza qualitativa, em que os universitários realizaram quatro etapas do *Design Thinking*, a imersão, análise e síntese, ideação e prototipação com ênfase na resolução de problemas e prototipação de projetos inovadores. Nesse contexto, o objetivo geral deste artigo é a utilização de técnicas do design thinking no desenvolvimento de projetos inovadores para a empresa Lanches Só Sucesso. Os objetivos específicos são identificar as necessidades dos clientes através de pesquisas exploratórias e *desk* (1); Analisar o ambiente externo e interno por meio de sínteses e técnicas do *Design Thinking* (2); Apresentar os projetos desenvolvidos no *Project Model Canvas* sugerindo inovação na empresa estudada (3).

A importância desse estudo, pautado na pesquisa, justifica-se ao discutir o *design thinking* como ferramenta de inovação, para a empresa pesquisada, analisando o ambiente interno da empresa. Buscando, ampla percepção da empresa, auxiliando-os no processo de inovação. O estudo auxiliará futuros empreendedores fornecendo informações para suas empresas e pesquisas de cunho acadêmico. Os gestores com informações e conhecimento sobre as realidades empresariais, reproduzirá uma percepção apurada sobre o contexto empresarial e acadêmico.


O objeto desse estudo estabelece uma linha de investigação em determinado tema e com abordagem particular, em que levanta o seguinte problema de pesquisa: Como o *Design Thinking* sendo ferramenta de inovação pode ser utilizado na empresa Lanches Só Sucesso na cidade de São Luís, capital do Estado do Maranhão?

REFERENCIAL TEÓRICO

A proposta de inovação para as empresas é peça fundamental. As pesquisas sobre o objeto de estudo permitem conscientização e análises frente a implementação do *design thinking* na empresa. Nesse contexto, segue os principais conceitos teóricos referentes ao estudo do fenômeno.

Inovação através do *Design Thinking*

Inovar é porpor mudanças e novidades em produtos e serviços relativos a processos e formação empresarial no contexto organizacional e de trabalho. Terra (2012) propondo mudanças ao mercado e negócios. Dessa maneira, a inovação considera-se como uma vantagem competitiva e fator estratégico para as empresas, no qual gestores, líderes e



colaboradores visualizem o processo de inovação como a principal diferenciação de mercado identificando as oportunidades.

Segundo Takahashi (2011) a inovação tecnológica é fundamental para qualquer negócio sendo uma ciência desenvolvida pela pesquisa básica, propondo para o indivíduo ou empresa novo conhecimento frente ao que se quer criar, desenvolver e praticar. A criatividade estimulada e usada na mão de obra humana da empresa se torna vantagem competitiva frente a concorrência.

Segundo Brown (2010) traduzindo o termo como “pensar como o design pensa”, e de maneira explícita esclarece que a abordagem não é exclusiva para a área de design, originando a utilização de áreas diversas. Nesse sentido Schiavon (2017) seguindo os conceitos multidisciplinaridade, colaboração e tangibilização de pensamentos e processos com vista a inovação das empresas. Com foco nas pessoas, pesquisando soluções relacionadas aos fatores que afetam o bem-estar das pessoas, como método a pesquisa para se ter resultados científicos e concretos.

A seguir são apresentadas as fases do *design thinking* com base na revisão literária. O objetivo é explicar como ocorreu o desenvolvimento e a aplicação da ferramenta e seguindo um contexto de inovação para as empresas.

O que é *Design Thinking*

Decretar o fim de velhas ideias e abordar novas ideias é imergir em incertezas. Brown (2010) ressalta que as empresas em um contexto atual se vinculam a ideias ultrapassadas e resistem a prospecção de novos conceitos, modelos e abordagens pelo fato de seguirem paradigmas previsíveis e fáceis.

O *design thinking* é a ferramenta de auxílio, que é conhecido pela metodologia distinta gerando ajuda as empresas a serem inovadoras no seu contexto de comunicação, ambiente, pessoas e processos (SIRKIN, 2016). A inovação tem como finalidade implementar um produto ou serviço, podendo ser um novo método de marketing, organizacional, empresarial e nos negócios. Na organização do trabalho e relações internas, propondo mudanças na comunicação interna da empresa. (PINHEIRO, 2012).

Todo projeto de design possui um briefing, que são um conjunto de restrições mentais que possibilita a equipe um ponto de partida para iniciar o projeto. Nesse sentido, existem três critérios para boas ideias, onde a harmonia deve consistir: praticabilidade (o que é funcional,

num futuro próximo); viabilidade (o que deve ser parte de um negócio sustentável) e desejabilidade (o que faz sentido para o ser humano, despertando interesse) Brown (2010).

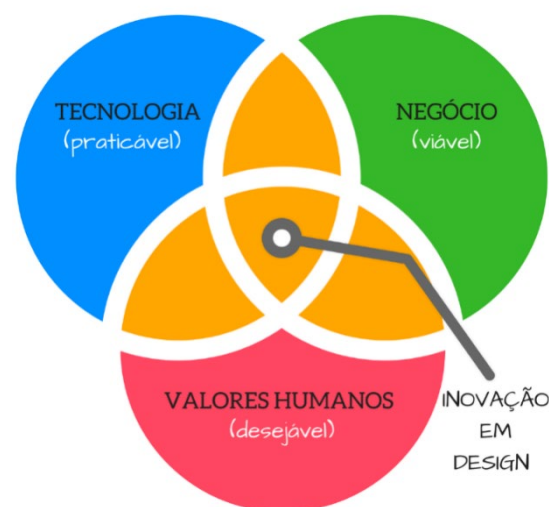


Figura 1 – Critérios de inovação em design
Adaptado de d.school

Inspiração

Lacombe (2011) ressalta que empresa são organizações sociais, onde compreende que são compostas por pessoas que se direcionam a um mesmo objetivo a ser alcançado. Partindo disto, a maior inovação são as inovações sociais que geram o aparecimento de outras inovações.

A fase de imersão desempenha uma função imprescindível em que a equipe desenvolve o projeto, se aproxima do problema/causa, seguindo o que é determinado pela empresa, analisando o ponto de vista do usuário final. Desse modo existe dois tipos de imersão, a imersão preliminar e imersão em profundidade que são determinantes na fase de análise e síntese, nesse sentido a inspiração possibilita as equipes identificar por meio de insights, o ato de se colocar no lugar de outra pessoa (VIANNA *et al.*, 2012).

Nesse sentido Brown (2010) ressalta que diversos fatores podem influenciar em determinadas situações, onde se observa um determinado grupo, focando na qualidade do processo frente ao bem-estar. Aponta-se outro critério, proporcionando a escolha de usuários externos, com opiniões sobre o que está sendo analisado. Se ocorrer interação entre usuários externos e o grupo interno a resolução dos problemas terá melhor compreensão e soluções para novos produtos ou serviços que podem ser criados pela empresa.



Ideação

Nessa fase o objetivo é promover ideias que tenha como fim a inovação para a empresa e buscar soluções criativas e que estejam de acordo com o ambiente empresarial. Segundo Vianna et al. (2012) explica que para que haja geração de ideias, no caso o chamado *brainstorming* no qual acontece a tempestade de ideias para resolver as situações que são geradas e captas no contexto empresarial, é preciso que se tenha vários perfis de pessoas envolvidas.

Para que se atenda aos problemas e causas nas empresas pesquisadas a fase de ideação é provedora de uma ideia inicial na qual é baseada pelos dados que serão levantados e, por conseguinte atender aquela demanda empresarial. (VIANNA *et al.*, 2012).

Implementação


A prototipação é quando as ideias pensadas, de maneira abstrata são transformadas e imergem para planos de ação concretos para resolver situações em questão. No contexto empresarial, a comunicação interna, departamento de pessoal, questões de estruturas organizacionais na empresa que a partir dessa fase serão feitos protótipos ou os chamados projetos piloto, que após a imersão, análise e ideação é que serão implementados.(NAKAGAWA, 2014)

Nesse sentido Vianna *et al.* (2012), define um protótipo como ideia na tangibilidade, decorrendo do abstrato para o físico, de maneira a representar a realidade da situação na qual a imersão e ideação foram inseridas e mesmo que aprovadas são necessárias validações.

Mesmos com os primeiros protótipos grosseiros, é necessário que se tenha uma resposta direta e aprender a aperfeiçoar uma ideia. Obtendo *feedback*, propiciando o ponto de evolução do protótipo, desenvolvendo os conceitos ao longo prazo e planejando os próximos passos, para documentar e patentear tal feito. Construir a experiência é importante (FILHO, 2016).

METODOLOGIA

A estrutura da fundamentação metodológica terá como elementos, os métodos direcionados por Prodanov (2013), que caracteriza a pesquisa quanto a seus fins e meios. Quanto aos fins, a pesquisa será uma investigação com o objetivo de estudo exploratória. Quanto aos meios, caracterizar-se-á como estudo de caso e de campo. Será estudo de caso, considerando quando a busca se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos



no contexto empresarial, pois foi estruturada e desenvolvida, para geração de projetos inovadores e soluções aos problemas da empresa Lanches Só Sucesso. A pesquisa será também de campo, devido à realização da investigação empírica, quando será realizada pesquisa primária por meio do google forms e secundária utilizando pesquisa Desk Research que permite realizar um levantamento de material publicado em relação ao produto ou público alvo.

Quanto a abordagem, pela característica exploratória do problema, utilizou-se métodos qualitativos, principalmente entrevistas primárias, secundárias e a formação de grupo focal para prototipação. Os instrumentos de aplicação para coleta de dados foram o google forms e pesquisa Desk Research, com os clientes da empresa, funcionários, concorrentes, discentes dos cursos de administração e docentes no primeiro semestre de 2018.

O *Desing Thinking* com abordagem se permite validação para geração de ideias ao negócio e, ao realizar um workshop com os alunos do curso de administração de empresas do primeiro, terceiro, quarto e quinto período, em um total de 20 alunos entre 18 e 22 anos. A universidade em que esses universitários estão inseridos no campus Anil, tem 31 cursos nas modalidades EaD e presencial, com mestrados e doutorados em outro campus e 20 cursos de pós-graduação lato sensu, com um total de 40 mil estudantes matriculados em todos os campi.

Apesar de existirem outros cursos de graduação na universidade optou-se pelo curso de administração de empresas pelo fato de que o estudo de caso se refere a uma empresa. Deste modo, 11 estudantes eram mulheres e 9 homens, os grupos foram construídos de maneira aleatória, sem permissão para escolhas.

Desconsi (2012, p.12) colabora para a percepção do *Design Thinking*, ressaltando que a utilização como referida ferramenta, deve-se considerar algumas diretrizes:

- a) Transferir projetual métodos, ferramentas e processos para outras áreas;
- b) Concentra-se na resolução de problemas capciosos;
- c) Promover interação entre os participantes do *design thinking* que são multidisciplinares e não somente *designers*;
- d) O *Design Thinking* utiliza certa metodologia do design como ferramenta e processos que foram feitas de forma explícita e disponível para não designers;
- e) O principal objetivo do *Design Thinking* é criar a inovação;

Desse modo a metodologia dos encontros, foram divididos em dois dias, cada um com duas etapas e o último dia com a etapa final de validação dos projetos de acordo com o tema da pesquisa, de acordo com a Figura 1, com a divisão em: Etapa 1) Fase de apresentação do *Design Thinking*; *Storytelling*; Teoria U e Pesquisa Exploratória e Desk. Etapa 2) Análise e Síntese dos grupos focais; Mapeamento de Stakeholders e *Hunting* Etapa 3) Aproximação do problema por meio da fase de Brainstorming e *Pitch* do projeto; Etapa 4) Prototipação dos projetos e Validação.




Figura 2 – Etapas do procedimento metodológico adotado

As cores utilizadas na construção da figura 1 tem como base o que Chinen (2014) resalta em relação ao guia emocional das cores, a construção da figura se encadeia entre cada cor, em que o cinza representa o equilíbrio, o vermelho que representa a ação de animação e ousadia, o roxo representa a criatividade e o verde com o tom de evolução e serenidade, com base nessa tipologia das cores e utilizando as técnicas do design gráfico se tornou possível essa dinâmica.

A seguir, são apresentadas as fases do *design thinking* neste estudo, baseado no que é proposto por Vianna *et al.* (2012), que são: Imersão, Análise e Síntese, Ideação e Prototipação, que apresentadas de maneira linear, possuem uma natureza versátil.

Imersão



Nesse primeiro momento, ocorre a apresentação sobre o *design thinking*, suas etapas de maneira contextualizada e dinâmica, a apresentação bibliográfica básica de *Design Thinking* é apresentada. Nessa fase, as equipes compostas por *design thinkers* com a missão de desenvolver os projetos, se faz a aproximação dos problemas em que a empresa enfrenta e do usuário final (cliente do cliente), relacionando o momento ao case de sucesso da empresa.

Após a elucidação básica da teoria, os *designs thinkers* participaram de um *storytelling*, com base no case da empresa Shimano, em que Brown (2010) define como “design de referência” utilizando-se como um instrumento de que as empresas, equipes de design e os fabricantes de bicicletas da época, poderiam inovar e ser criativos. Observou-se a mobilização dos membros das equipes com perguntas, dúvidas e *insights* que suscitou a forma criativa de pensar.

Scharmer (2016) destaca a Teoria U como uma metodologia utilizada para entender as pessoas de forma aprofundada possibilitando a criação de empatia, a partir da apresentação da pesquisa exploratória para os *designs thinkers* (estudantes), que foi realizada por meio de formulário elaborado no Google Forms com participação de 50 pessoas. A Teoria U que faz distinção entre 4 níveis de diálogo, que são:

- 1- *Downloading* (Descarregar algo) – falando sobre o que gostariam de ouvir;
- 2- Debate (Falar sobre a empresa) – falando sobre o que eu penso;
- 3- Diálogo (Visão Sistêmica) – falando como parte do todo;
- 4- *Presencing* (Presença) – falando através do que está em movimento

Os estudantes perceberam na fase do *downloading*, a identificação do que seria projetado em relação a empresa, a partir do que eles ouviram, no nível de debate, os *design thinkers* relatam entre si o que pensam e de que modo podem obter informações sobre experiências dos clientes e de membros dos grupos que estão inseridos. No terceiro nível do diálogo torna-se perceptível o debate sobre a empresa e de que modo os projetos podem agregar inovação de maneira sistêmica, por fim o último nível promove a interação das ideias com outros cases de sucessos e de alguns projetos andorinhas.

Adotou-se no estudo, a pesquisa qualitativa, em que foi realizado o levantamento de dados através de pesquisa de mercado e análise de concorrentes por meio de formulários do Google Forms, com participação de 50 clientes na pesquisa de mercado e 73 clientes da empresa Lanche Só Sucesso e, que frequentam as quatro principais empresas concorrentes



avaliadas na pesquisa. Dessa maneira, o grupo focal reuniu-se para discutir sobre os problemas e oportunidades, estimulando a geração de soluções acerca dos produtos, estrutura e serviços prestados pela empresa Lanches Só Sucesso. O público-alvo da pesquisa incluiu os clientes, comunidade, universitários e proprietário.

Após os grupos focais avaliaram e apresentaram o feedback, em relação à pesquisa de mercado e de concorrentes, em uma sala de aula nas dependências da Universidade CEUMA, com autorização dos coordenadores.

Utilizou-se a Pesquisa Desk na fase de imersão, para estruturar a obtenção de referências para a pesquisa. Vianna *et al.* (2012, p.32) destacam que “é uma busca de informações sobre o tema do projeto em fontes diversas (websites, livros, revistas, blogs, artigos, entre outros). O nome Desk origina-se de desktop, é utilizado por que a maior parte da pesquisa secundária realizada atualmente, tem como base, referências seguras da internet”.

Para compreensão dos grupos focais, a partir da pesquisa *desk* realizou-se a comparação do case de sucesso da empresa Lanches Só Sucesso, em relação a empresa renomadas no mercado. Em seguida, os grupos apresentaram no segundo dia, todas as pesquisas, ideias novas e interessantes que se relacionavam com a pesquisa. Por fim, os grupos apresentaram ideias sobre estacionamentos rotativos, empresas que diminuíram os pontos de venda e franquiaram seus negócios e *food trucks* inovadores.

Análise e Síntese

As etapas de levantamento de dados, que foram apresentadas na fase de imersão. O próximo passo dessa pesquisa são análise e síntese de todas as informações coletadas. Vianna *et al.* (2012, p. 65) orienta que “para tal, os *insights* são organizados de maneira a obter-se padrões e a criar desafios que auxiliem na compreensão do problema”. Desse modo, para percepção das ideias, realizou-se um quadro com a síntese das entrevistas e dos resultados por meio dos grupos focais.

| | | |
|--------------------------------------|--|--|
| a) Síntese da pesquisa exploratória: | b) Síntese dos grupos focais referente ao produto: | c) Síntese dos grupos focais em relação a serviços e espaço: |
|--------------------------------------|--|--|

| | | |
|---|---|--|
| Inconformidade dos clientes que possuem carro, pela falta de estacionamento no local, sem acessibilidade; | Melhoria na qualidade dos sabores/ variação de sabores; | Entrega delivery com cadastro na <i>iFood</i> ; |
| Busca dos clientes por atendimento de qualidade; | Linha de montagem do produto, pensar em uma nova linha de montagem; | Criação do aplicativo da empresa, promovendo a interação do cliente com seu pedido |
| Tempo de espera no atendimento, falta de pessoal capacitado; | Disponibilização de tabela nutricional nos produtos; | Implementação da rede social: <i>Instagram</i> ; |
| Climatização do local; | Cardápio dinâmico e com opção de montagem do produto pelo cliente; | Expansão dos pontos de vendas e mudança de <i>layout</i> ; |
| Pontos de venda centralizados; | Criação de nichos de mercado para expansão do produto na região; | Construção de um ponto de venda <i>delivery</i> ; |

Após a análise das sínteses, partiu-se para o mapeamento de *stakeholder* com os grupos focais para analisar suas interações e foi construído um diagrama que representa todos os *stakeholders*, no qual foram listados os principais, que possibilitou o entendimento da interação desses agentes, no intuito de atender as necessidades desses stakeholders, gerando relações de valor e estruturado como um mapa mental de acordo com a figura 2 (STICKDORN & SCHNEIDER, 2014).

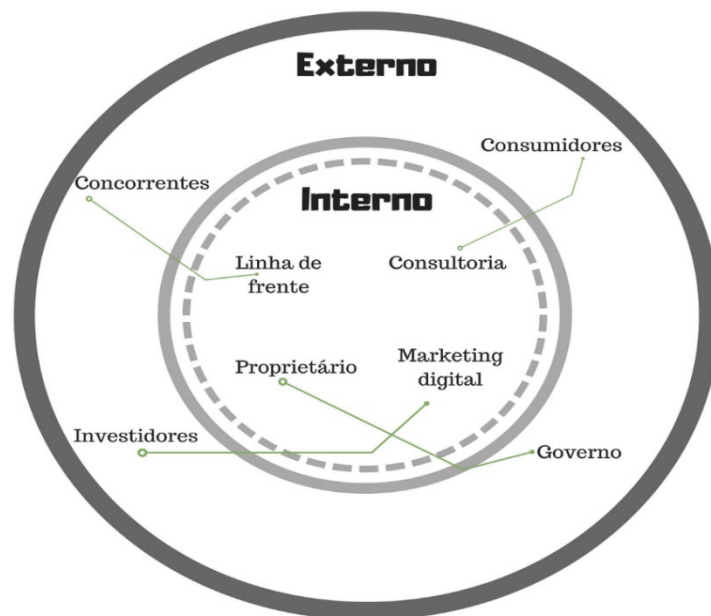


Figura 3 – Mapeamento de Stakeholders e suas interações

Percebeu-se que o pessoal de linha de frente deve ser submetido a treinamentos, pois de acordo com pesquisa, os concorrentes são excelentes no atendimento, a consultoria interna, se mantém conectada as necessidades dos consumidores e realiza pesquisas de mercado. O proprietário, que recentemente se enquadrado como EIRELI, preocupa-se com as relações de trabalho e governamentais, por fim o marketing digital recente na empresa, atraiu investidores e empresários interessados em franquiar o negócio.

A fase de *Hunting* possibilitou, a identificação de tendências mediante a observação do meio (comportamentos, objetos, interações, etc.). Em que o público se torna um coautor, inseridos em suas microtendências (RASQUILHA, 2015). Captando tendências emergentes para ocorrer a antecipação de estratégias que possam utilizar pela empresa. Desse modo foram listadas as tendências principais pelos “cool hunters” em seu grupo focal, que são os estudantes.

- Estacionamento que proporcione atendimento do cliente dentro do carro;
- Produtos alternativos e/ou adicionais;
- Aperfeiçoamento da logomarca e criação de avatar do proprietário;
- Nichos de mercado do produto;
- Pedidos realizados por meio de aplicativo;
- Criar um link de pacotes que deem descontos em encontros na empresa;

É possível inferir, que as ideias e *insights* possibilitaram diferentes alternativas para projetos inovadores, com o objetivo de atender à necessidade dos consumidores, solucionando problemas. Após a segunda etapa, partiu-se para a fase de ideação.

Ideação

Nessa fase, o objetivo é geração de ideias inovadoras, que facilitem a construção dos projetos em busca de soluções criativas para atender à necessidade dos clientes. É necessário que as pessoas envolvidas no processo, sejam aqueles que serão “servidos” pelas soluções, nesse caso a maioria dos *designs thinkers* são clientes da empresa e vivenciaram experiências na empresa, nesse sentido eles devem contribuir para melhorar determinado produto ou serviço (VIANNA *et al.*; 2012).

O *brainstorming*, iniciou-se com a reunião de todos os grupos de insights, optou-se pela metodologia de rever a lista de insights, eliminar os duplicados e combinar os similares. Cada grupo escreveu seus diversos insights e organizou os principais, de acordo com a figura 4. O gerenciamento de informações inovadoras é promovido pelo MTF-Is (Métodos, Técnicas e Ferramentas para inovação) e pela atmosfera em que os indivíduos estão inseridos, desse modo o aumento de competitividade da empresa se torna fundamental no processamento de ideias e do seu gerenciamento (BUCHELE *et al.*; 2017).

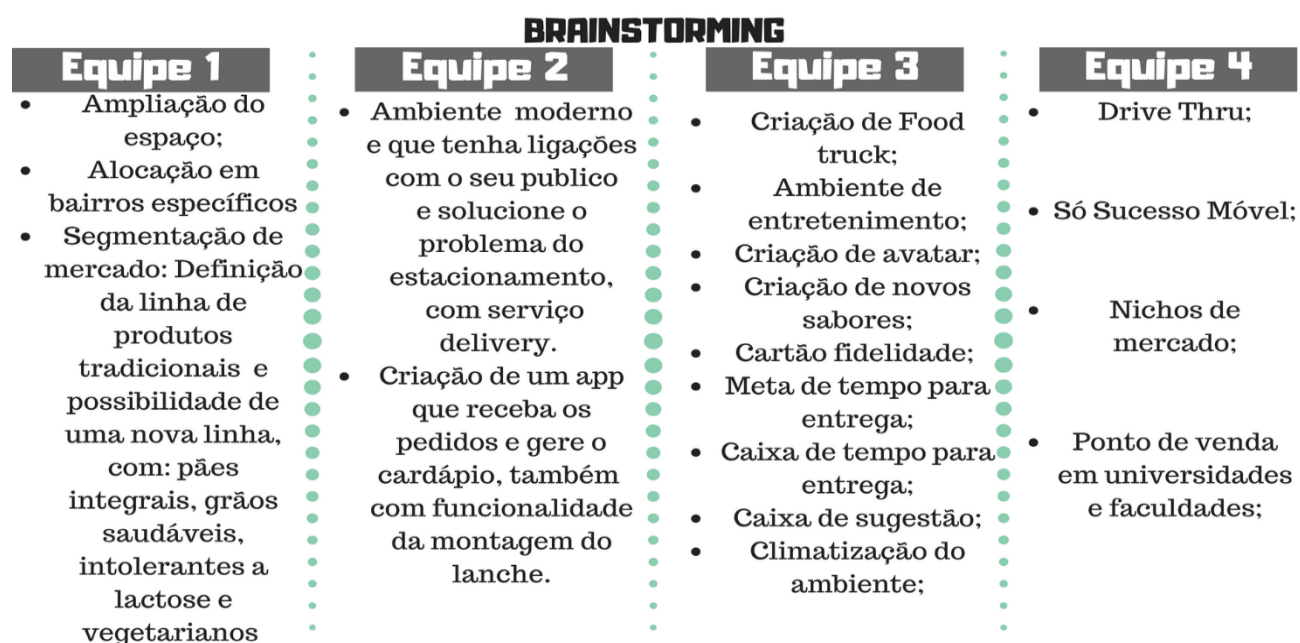


Figura 4 – Insights do Brainstorming

Após a realização do *brainstorming*, as equipes organizaram suas ideias e decidiram qual seria o “*pitch certo*”, um slogan ou analogia que se define a essência comum do projeto. Desse modo, a figura 5 representa o projeto que cada equipe decidiu por protótipo.

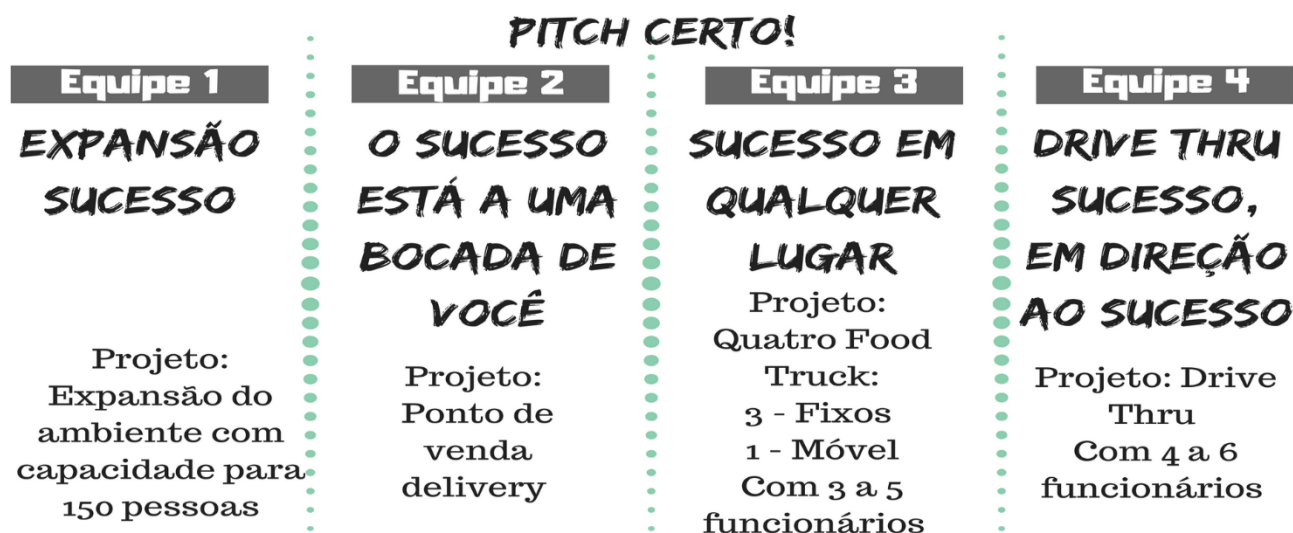



Figura 5 – Estruturação do Pitch

Prototipação

O propósito de desenvolver projetos de produtos e serviços ofertados aos clientes da empresa, baseou-se na pesquisa, desejos e necessidades dos clientes, com a proposta da centralidade no ser humano. Nesta fase de prototipação, considerou-se as necessidades e possibilidades da empresa Lanches Só Sucesso. Segundo Vianna *et al.* (2012, p. 122), “O protótipo é a tangibilização de uma ideia, a passagem do abstrato para o físico de forma a representar a realidade”.

Nesse sentido, foi apresentado as equipes como conceber um plano de projeto no *Project Model Canvas*, a sua utilidade e abordagem teórica para entendimento de todos. Com base no pitch criado por cada equipe, os mesmos organizaram-se em seus postos de criação, com tempo máximo de cinco horas para criação dos projetos e logo em seguida a validação dos projetos por meio de dinâmica em que o grupo avaliava seu projeto e apresentava-o, as outras equipes avaliava o projeto, tornando-se um ciclo.

O *Project Model Canvas* tem como objetivo agrupar e simplificar as ideias do projeto, concebendo um plano de projeto, em que um modelo mental é montado na folha A1. Em suas etapas de conceber, integrar, resolver e compartilhar/comunicar, tem como motivação possibilitar aos envolvidos o entendimento dos conceitos e relações que envolvem o projeto.



No canvas, na folha de papel A1, os post-its com frases objetivas nos treze blocos que estruturam o modelo (JÚNIOR, 2013).


De acordo com a pesquisa exploratória o estacionamento deve ser o principal foco de mudança. A falta de planejamento urbano na cidade de São Luís do Maranhão gerou uma crescente desordem e uma saturação da infraestrutura, devido ao crescimento urbano os empreendimentos e imóveis sentem a necessidade de se reinventar em relação ao estacionamento, que devem promover um número mínimo de vagas para os clientes(CAOS PLANEJADO, 2018).

A equipe 1 projetou no canvas a expansão do ambiente, com capacidade para 150 pessoas, o projeto se identificou com a necessidade dos clientes em solicitar que os pontos de venda tenham acessibilidade e conforto, a construção da ideia tornou-se possível por meio do agrupamento das necessidades dos clientes e pelo senso de criatividade e inovação em um espaço considerado “blindado” para mudanças, porém tornou-se possível a partir da prototipação o do projeto.

O Ponto de venda tornou-se para o empreendedor uma escolha, em ter ou não, desse modo o ponto de venda delivery é a venda que se entrega em casa, em que todo o processo tecnológico investido deve se adequar as novas tendências de mercado (SEBRAE, 2015). Nesse contexto a equipe 2 projetou um ponto de venda físico e vendas delivery por meio do WhatsApp e Instagram que são estratégias de mídias sociais, com isso o projeto fornece como principal produto, o aumento da rotatividade e interação do cliente.

O mercado exige mudança para modelos de negócio conservador, e o *Food truck* apresenta aproximadamente 2% da população, é visível que existe um vasto mercado a ser explorado, nessa nova forma de vendas (SEBRAE, 2018). De acordo com a equipe 3 o *pitch* “o sucesso em qualquer lugar”, evidencia que a marca tende a expandir com a validação do projeto, o produto da equipe 3 apresenta-se com quatro *food truck*, três fixos em pontos estratégicos e um móvel que garante a locomoção do produto em toda região.

Em síntese, o consumidor quer praticidade dos serviços ofertados pelas empresas, o McDonald’s utiliza o termo “quem tem pressa, passa no drive” enfatizando que o drive thur é o serviço adequado para os novos tempos. (MUNDO DO MARKETING, 2016). Nesse contexto a equipe 4 projetou a ideia do drive thur com o objetivo de agilizar o processo de atendimento, acessibilidade dos clientes com carro e o fluxo de clientes seria intenso, pois o ponto de venda delivery, sendo validado, seria a alternativa viável para o proprietário.



Por fim, percebe-se que todos os projetos se inter-relacionam de maneira coesa e possibilitam ao empresário opções de projetos de acordo a necessidade dos consumidores, que deve ser validado pelo mesmo e, *in loco* com os clientes da empresa nos locais onde podem ser edificadas, o Lanches Só Sucesso encontra-se na fase de crescimento em seu ciclo de vida e a inovação permite uma expansão do negócio.

RESULTADOS


A proposta inicial em realizar uma oficina de *Design Thinking* no curso de administração se tornou realidade e nessa oportunidade a elaboração deste artigo científico. Como resultados qualitativos, os universitários que participaram da oficina, mostraram-se interessados em futuramente participar de outra oficina para avaliação dos protótipos validados e avaliados pelos clientes, desse modo alguns se interessaram em ingressar no grupo de pesquisa da universidade, que tem o empreendedorismo como linha de pesquisa.

Em relação a continuidade dos projetos, dos 20 universitários, três são estagiários e pretendem aplicar a abordagem do *design thinking* para as empresas, como ferramenta de inovação e criatividade. A aplicação do estudo e dos protótipos é recente e não foi possível avaliar o impacto nas empresas ou nas carreiras desses universitários, em trabalhos futuros as metodologias, análises e coletas de dados devem ter mais embasamento teórico para que a dedução pessoal diminua e o processo assertivo aumente nos projetos.

CONCLUSÃO

As empresas mudam e buscam desenvolver produtos e serviços que atendam às necessidades dos consumidores. Estes empresários estão cercados de informação e precisam se capacitar e aderir a novas ferramentas que promovam e auxiliem no desenvolvimento e crescimento pessoal, profissional e de suas atividades diante do ambiente empresarial, em que as circunstâncias de lidar com pessoas e liderar as mesmas, é preciso estar preparado para agir.

O ato de escolher a empresa Lanches Só Sucesso, surgiu de outro projeto da universidade que consistia em realizar uma consultoria na empresa e apresentar os resultados no projeto interdisciplinar. O auxílio da ferramenta *design thinking* tornou-se necessária inicialmente, pois percebeu-se que a empresa estava em fase de oportunidades de crescimento e alguns problemas, porém com um caráter inovador e pelo fato de o proprietário acreditar na aplicação da ferramenta em suas três fases com o objetivo de tangibilizar as novas ideias.



A comunidade local e os usuários internos da empresa percebem que a empresa está em fase de morfogênese e conclui-se que todas as fases do *design thinking*, estão à disposição de qualquer empresário que queira solucionar problemas em diversos segmentos. A prototipação das ideias demonstrou que é possível implementar os projetos na empresa, com resultados em curto, médio e longo prazo.

Por fim, obteve-se êxito na aplicação do *design thinking* com os quatro projetos para a empresa Lanches Só Sucesso, com caráter viável e que poderá garantir a expansão da marca em todo território nacional. Verificou-se que a contribuição dos estudos para a área da Ciência Social Aplicada contribuiu para o curso de administração e para os produtos e serviços que serão projetados com o objetivo de gerar melhorias para os clientes da empresa.

REFERÊNCIAS

ANTUNES, A. **Adeus ao trabalho. Ensaio sobre as metamorfoses e a Centralidade do Mundo do Trabalho.** 8. ed. Cortez Editora, 2000.

BROWN, T. ***Design thinking: uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias.*** Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

BUCHELE, G. T.; TEZA, P.; SOUZA, J. A.; & DANDOLINI, G. A. Métodos, técnicas e ferramentas para inovação: o uso do brainstorming no processo de design contribuindo para a inovação. **Pensamento e Realidade**, Santa Catarina, v. 32, n. 1, p. 61-81, 2017. Disponível em: <<https://revistas.pucsp.br/index.php/pensamentorealidade/article/view/28373/22477>>. Acesso em: 20 mai. 2018.

CHINEN, N. **O QUE É Design Gráfico. Conceitos Básicos.** Rio de Janeiro: Coquetel, 2014.

FILHO, V. M. **Design Thinking e a criação de ativos do conhecimento na atividade docente.** Tese de Doutorado, Centro Tecnológico Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, Brasil, 2016.

JÚNIOR, J. F. **Project Model Canvas.** 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

LACOMBE, F. J. M. **Administração fácil.** São Paulo: Saraiva, 2011.

MORGAN, G. **Imagens da organização.** São Paulo: Atlas, 1996.

MUNDO DO MARKETING. **McDonald's apresenta novo conceito do serviço de Drive-Thru.** Disponível em: <<https://www.mundodomarketing.com.br/ultimas-noticias/35982/mcdonald%E2%80%99s-apresenta-novo-conceito-do-servico-de-drive-thru.html>>. Acesso em: 19 mai. 2018.

NAKAGAWA, M. **Ferramenta: Design Thinking para empreendedores.** Disponível em: <http://cms-emprendenda.s3.amazonaws.com/emprendenda/files_static/arquivos/2014/04/07/Design_Thinking_.pdf>. Acesso em: 23 mai. 2018



PINHEIRO, T.; ALT, L.; & PONTES, F. **Design thinking brasil: empatia, colaboração, e experimentação para pessoas, negócios e sociedade.** São Paulo: Elsevier, 2012.

PRODANOV, C. C e ERNANI, C. F. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico.** 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

RASQUILHA, Luís. **Coolhunting e pesquisa de tendências: observar, identificar e mapear as tendências e mentalidade emergentes do consumidor.** 1. ed. São Paulo: Actual, 2015.

SCHARMER, C. O. **Theory U: Leading from the future as it emerges.** 2. ed. Nova Iorque: McGraw-Hill Education, 2016.

SCHIAVON, A. **Criativamente: seu guia de criatividade em publicidade e propaganda.** Curitiba: InterSaberes, 2017.

SEBRAE. **Food truck: hora de investir em um novo modelo de negócio.** Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/food-truck-uma-nova-tendencia,d128e6f7c633c410VgnVCM2000003c74010aRCRD>>. Acesso em: 10 jul. 2018.

SEBRAE. **Ter ou não ponto de venda.** Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/mt/noticias/ter-ou-nao-ter-ponto-de-venda,1c128105b380d410VgnVCM2000003c74010aRCRD>>. Acesso em: 10 jul. 2018.

SIRKIN, D.; MOK, B.; YANG, S.; MAHESHWARI, R.; & JU, W. Improving design thinking through collaborative improvisation. **Springer International Publishing Switzerland.** p. 93-108, 2016. Disponível em: <<http://www.wendyju.com/publications/sirkin2016.pdf>>. Acesso em: 26 jun. 2018

STICKDORN, M. e SCHNEIDER, J. **Isto é design thinking de serviços: fundamentos, ferramentas, casos.** Porto Alegre: Bookman, 2014.

TAKAHASHI, S e TAKAHASHI, V. P (org.). **Estratégia de inovação: oportunidades e competências.** Barueri, SP: Manole, 2011.

TERRA, J. C. C. **10 dimensões da gestão da inovação: uma abordagem para a transformação organizacional.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

VIANNA, M. et al. **Design thinking: inovação em negócios.** Rio de Janeiro: MJV, 2012.

CAPÍTULO 8

GESTÃO PARTICIPATIVA NA SAÚDE PÚBLICA: PROMOÇÃO DE EQUIDADE DO SUS

Carlos Clovis Gomes Neto, Graduado em Direito, Dom Pedro II, Pós graduado em Ciências Criminais com *lato sensu* em sistema prisional pela dom petrum, Pós graduado em Planejamento estratégico e Política estratégica, UNEB, Pesquisador de Criminologia pela universidade católica do salvador

RESUMO


As práticas e mecanismos de participação social no campo da saúde constituem referências para a democracia participativa no Brasil. O presente artigo tem por objetivo mostrar todo entendimento assim já abordado em sala na disciplina de gestão e liderança com isso apresento o artigo da análise dos Comitês de Promoção de Equidade adotados pelo Ministério da Saúde. A equidade na saúde, entendida como o provimento de serviços para necessidades específicas de grupos ou pessoas, requer sujeitos e coletividades com poder e autonomia para enunciar seus desejos e necessidades. Os Comitês permitem aos distintos grupos sociais vocalizarem suas demandas e necessidades, provocando respostas articuladas do Governo, valorizando a integração de diversos órgãos governamentais para dentro e para fora do setor da saúde, com transversalidade e intersetorialidade. A institucionalização desta lógica na formulação e na gestão das políticas em saúde permite enfrentar a complexidade dos processos relacionados à saúde e à doença, às desigualdades e às iniquidades. Ressalta-se a necessidade de mobilizar e re-politizar o debate sobre o direito à saúde, na perspectiva de ampliação da participação e do poder de intervenção dos grupos sociais em situação de exclusão.

Palavras-Chave: Sus.Área de saúde.Gestão participativa.Equidade.

INTRODUÇÃO

Considerando que a participação social e a democracia participativa atuam na qualificação da gestão pública, é de grande relevância a iniciativa da alteração por parte do Governo em instituir a Secretaria de Gestão Estratégica e Participativa no âmbito da Saúde, implantando nestas instâncias a missão de estabelecer e consolidar a gestão participativa no SUS.

O fortalecimento da participação social na gestão das políticas de saúde deve ser valorizado como uma decisão política institucional com potência, ao permitir avanços na universalização e na equidade do acesso à saúde. Concordando com os diversos autores que afirmam que vem ocorrendo gradualmente uma ampliação do acesso da população aos serviços básicos de saúde, ainda há um longo caminho a percorrer em relação à existência e



disponibilidade de políticas e práticas integrais e de qualidade na atenção e no cuidado à saúde.

A universalidade do direito à saúde, na perspectiva da integralidade da atenção e do cuidado, tendo a participação social na gestão das políticas de saúde nos termos inscritos na Constituição Federal de 1988, conformam um patrimônio da sociedade brasileira em seu processo de democratização. Estão subjacentes a este conjunto de princípios: a saúde como direito do cidadão, a ampliação do conceito de saúde, bem como a compreensão da potencialidade da participação social na definição das políticas de saúde. Consolidar estas conquistas no plano legal e transformá-las em conquistas reais no cotidiano da sociedade brasileira é um grande desafio para a reconhecida lentidão dos processos de gestão, especialmente no campo do setor público.


Gestão participativa é um conjunto de princípios e processos que defendem e permitem o envolvimento regular e significativo dos colaboradores na tomada de decisão. A gestão participativa preconiza respostas rápidas envolvendo todos os setores sociais, na qual todos os indivíduos participam desse processo.

A gestão participativa indica a melhoria do ambiente onde todos possam contribuir sugestões de mudança que envolvem o desenvolvimento e a participação dos membros que compõem a equipe. Alimentando o nível de motivação dos funcionários, melhorando organização das ferramentas de trabalho, fazendo com que todos os envolvidos sejam parte desse processo.

Quando falamos em gestão participativa muitos confundem com participação diretivo, porém ambos contêm o elemento da participação, o que diferencia as duas gestões é simplesmente que na primeira a ideia de conjunto sem distinções opera em todos os setores de forma unânime, com isso faz com que a gestão participativa seja melhor maneira de engajar o quadro do funcionário e assim crie um ambiente de confiança em qualquer setor, enquanto que na diretivo o gestor designa a participação de cada funcionário nas decisões, não dando a flexibilidade de discutir com os superiores.

EQUIPARAÇÃO NO SISTEMA ÚNICO DE SAÚDE

O termo Gestão(em inglês *management*) é definido como “o conjunto de ações, métodos e processos de direção, organização, assimilação de recursos, controle, planejamento, ativação e animação de uma empresa ou unidade de trabalho.” (HERMELL, 1990). Esta não




está ligada somente à direção de uma empresa, mas a todos aqueles que participam do processo de produção da empresa.

A Gestão Participativa, então, pode ser definida como a forma de gestão em que um ou poucos administram, utilizando um grupo de trabalho ou o coletivo como um todo. Ou seja, é uma forma de conduzir o colaborador para participar da gestão, das decisões, fazendo com que este sintam-se implicado no processo de trabalho e tenha possibilidade de agir sobre esse processo.

Ademais, a Gestão Participativa tem como outra função fundamental a gerência participativa, que “intervêm na tecnologia, no indivíduo e na função com o objetivo de melhorar a produtividade, aumentar o grau de flexibilidade na utilização dos recursos (utilização mais intensa dos meios de produção), modificar o clima de trabalho e enriquecer as funções” (FARIA, 1987). Algumas das características da Gestão Participativa são: enriquecimento do perfil do gestor; coerência entre estratégia e ação; criação de atores e disseminadores; repartição das funções de gerenciamento entre direção/gerentes e subordinados; inserção de uma gestão global e finalizada; articulação entre indivíduos e grupos; busca de sinergia; e complementaridade entre o funcionamento cotidiano e as perspectivas.

Equidade é palavra que tem origem do termo latim *Aequitas* que significa ideal, justo, equitativo, simétrico, e que na esfera jurídica denota o princípio fundamental do Direito ao evocar a realização da justiça, observando os direitos de cada indivíduo. É de grande pertinência a articulação entre a noção de equidade como entendida pela ciência jurídica transposta para o campo da saúde, na perspectiva da ética da justiça e dos direitos. É necessária a adoção de estratégias diferenciadas para pessoas e grupos populacionais excluídos e em situação de maior vulnerabilidade, para cumprimento do instituído na Constituição Federal de 1988, definindo a saúde como direito universal a ser garantido pelo Estado (MEDEIROS et al., 2000).

A noção de equidade na saúde, no entanto, vem sendo considerada por alguns autores como problemática, sendo empregada de forma generalizada e sem clareza, o que induz ao esvaziamento das proposições quase sempre ineficazes ou inviáveis. Pinheiro, Westphal e Akerman (2005) realizaram um estudo sobre o uso do termo equidade e seus derivados nos relatórios da 9ª, 10ª e 11ª Conferências Nacionais de Saúde. Estes autores constataram que o



discurso sobre equidade é vago, sustentado em proposições gerais ou inespecíficas, havendo pouco avanço no entendimento do tema.

A participação social nos processos de gestão ou na defesa do sistema único de saúde (SUS) tem acumulado um importante patrimônio na democracia participativa em nosso país. Os Conselhos de Saúde, atualmente presente no universo dos municípios brasileiros, embora apontem muitos desafios ao seu aperfeiçoamento, apresentam inegável contribuição nos avanços do SUS, e a realização das Conferências de Saúde têm mobilizado grandes contingentes da população de todo o país na discussão dos rumos da saúde (REIS et al., 2018).

A Constituição Federal de 1988, no seu Art. 196 institui que a saúde é direito de todos e dever do Estado, garantido mediante políticas sociais e econômicas que visem à redução do risco de doença e de outros agravos, além de garantir o acesso universal e igualitário às ações e serviços para sua promoção, proteção e recuperação.

A Lei nº 8.142 de 28 de dezembro de 1990, dispõe sobre a participação da comunidade na gestão do Sistema Único de Saúde (SUS) e sobre as transferências intergovernamentais de recursos financeiros na área de saúde. O SUS conta em cada esfera de governo com as seguintes instâncias colegiadas: Conferência e o Conselho da Saúde.

A Lei 8.080/90 instituiu o Sistema Único de Saúde, constituído pelo conjunto de ações e serviços de saúde, prestados por órgãos e instituições públicas federais, estaduais e municipais, da administração direta e indireta e das fundações mantidas pelo poder público. A iniciativa privada participa do Sistema Único de Saúde em caráter complementar.

O SUS sustenta um projeto contra-hegemônico em relação às políticas econômicas adotadas nos últimos anos no país, reforçado pela fragilidade do status da saúde como prioridade política para os Governos. Pode-se afirmar que o SUS sobrevive em terreno contraditório gerado pela permanente tensão estabelecida entre a tendência estatizante, pautada no desafio da conquista da saúde como direito universal, com consequente ampliação das estruturas públicas para o cuidado e a atenção à saúde, e a tendência orientada pela lógica do mercado, na qual prevalece a redução da intervenção pública na prestação e na oferta destes serviços. Esta situação tem demandado uma mobilização da sociedade civil em defesa do SUS, ao que se pode creditar em grande parte, a própria sobrevivência do sistema (TEMPORÃO et al., 2018).



CONSIDERAÇÕES FINAIS

As práticas e mecanismos de participação social no campo da saúde constituem referências para a democracia participativa no Brasil. O presente trabalho tem por objetivo mostrar todo entendimento em gestão e liderança, com isso apresenta análise dos Comitês de Promoção de Equidade adotados pelo Ministério da Saúde.

A equidade na saúde, entendida como o provimento de serviços para necessidades específicas de grupos ou pessoas, requer sujeitos e coletividades com poder e autonomia para enunciar seus desejos e necessidades. Os Comitês permitem aos distintos grupos sociais vocalizarem suas demandas e necessidades, provocando respostas articuladas do Governo, valorizando a integração de diversos órgãos governamentais para dentro e para fora do setor da saúde, com transversalidade e intersectoralidade.

No conceito pessoal a institucionalização desta lógica na formulação e na gestão das políticas em saúde permite enfrentar a complexidade dos processos relacionados à saúde e à doença, às desigualdades e às iniquidades. Ressalta-se a necessidade de mobilizar e repolitizar o debate sobre o direito à saúde, na perspectiva de ampliação da participação e do poder de intervenção dos grupos sociais em situação de exclusão.

A participação social nos processos de gestão ou na defesa do SUS tem acumulado um importante patrimônio na democracia participativa em nosso país. Os Conselhos de Saúde, hoje presentes no universo dos municípios brasileiros, embora apontem muitos desafios ao seu aperfeiçoamento, apresentam inegável contribuição nos avanços do SUS, e a realização das Conferências de Saúde têm mobilizado grandes contingentes da população de todo o país na discussão dos rumos da saúde.

Estudos mostram que apesar dos inegáveis avanços que a sociedade civil organizada, trabalhadores e gestores do SUS vêm realizando no exercício do processo do controle social, a consolidação da democracia participativa na conquista da saúde ainda tem um longo caminho a percorrer. Em relação ao enfrentamento das iniquidades em saúde, sua visibilidade e consequente politização será consequência do fortalecimento do poder de vocalização dos grupos sociais protagonistas desta condição, grandes pesquisas serão feitas para um bom resultado no atendimento em grupo. Aos poucos grandes projetos irão ser ativados para a melhoria gradativa.

REFERÊNCIA

Brasil. Constituição Federal Federativa do Brasil de 1988. Título VIII – Da Ordem Social. Seção II – Da Saúde. Arts. 196-200. Brasília, DF: Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 15 out. 2018;

Brasil. Lei Federal nº 8.080, de 19 de setembro de 1990. Brasília, DF: Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18080.htm. Acesso em: 15 out. 2018;

Brasil. Lei Federal nº 8.142, de 28 de dezembro de 1990. Brasília, DF: Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8142.htm. Acesso em: 15 out. 2018;

COSTA, Ana Maria; LIONCO, Tatiana. **Democracia e gestão participativa: uma estratégia para a equidade em saúde?**.Saúde soc., SãoPaulo, v. 15, n. 2, p. 47-55, ago. 2006. Disponível em<http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S010412902006000200006&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em 15 out. 2018. <http://dx.doi.org/10.1590/S0104-12902006000200006>;

FARIA, José Henrique de. **Comissões de fábrica: poder e trabalho nas unidades produtivas**. Curitiba: Criar, 1987;

HERMEL, Philippe. *La gestion Participativa*. Barcelona: Gestion,1990;

Medeiros, H. J. (2000). **Saúde: Equidade, controle Social e Gênero**, in Costa, A. M., Merchán-Hamann, E. &Tajer, D. (orgs.) *Saúde, Equidade e Gênero – um desafio para as políticas públicas*, Brasília: Editora Universidade de Brasília/ ABRASCO/ALAMES;

Pinheiro, M. C., Westphal, M. F, Akerman, M. A. (2005). **Equidade em saúde nos relatórios das conferências nacionais de saúde pós-Constituição Federal Brasileira de 1988**, in *Cadernos de saúde pública*, vol. 21, nº 2;

REIS, Vilma. **Saúde e democracia: desafio para o brasil contemporâneo**. 1. ed. São Paulo: [s.n.], 2018. 45 p. v. 1. Disponível em: <<https://www.abrasco.org.br/site/outras-noticias/movimentos-sociais/manifesto-em-defesa-do-sus-o-saude-e-democracia-desafios-para-o-brasil-contemporaneo/33154/>>. Acesso em: 20 set. 2018;

TEMPORAO, Jose. **Se o sus não for prioridade absoluta: o Brasil terádois sistemas de saúde um para os pobres e outro para a classe média**. 2. ed. São Paulo: [s.n.], 2018. 59 p. v. 1. Disponível em: <<http://www.ihu.unisinos.br/581688-se-o-sus-nao-for-prioridade-absoluta-o-brasil-tera-dois-sistemas-de-saude-um-para-os-pobres-e-outro-para-a-classe-media-entrevista-especial-com-jose-gomes-temporao>>. Acesso em: 20 set. 2018.



CAPÍTULO 9

O TURISMÓLOGO COMO GESTOR DE PESSOAS: AGENTE CAPACITADOR PARA A ATIVIDADE TURÍSTICA

Christopher Smith Bignardi Neves, Mestre em Turismo, UFPR
Wellyngton Fernando Leonel de Souza, Graduando em Gestão de Turismo, UFPR-Litoral

Resumo

No ímpeto de alcançar desenvolvimento socioeconômico, os precursores de atividades turísticas geralmente são empreendedores locais que com o decorrer do tempo, adquirem experiência no ramo escolhido. Sabendo disso, o presente estudo visa propor uma série de palestras para melhor qualificar os integrantes do trade turístico, baseado nos pilares da gestão de pessoas proposto por Chiavenato (2008), sendo: (i) recrutamento, como meio para atrair possíveis funcionários; (ii) seleção, considerando informações confiáveis para contratação e (iii) treinamento, compreendendo as capacitações estratégicas para maior eficácia dos trabalhadores contratados. De forma concomitante, faz-se um breve relato sobre a formação do profissional no turismo, trazendo considerações sobre o ensino como forma de incentivo para o amadurecimento da atividade. Desta forma, conclui-se que os profissionais graduados na área possuem a capacidade de difundir o conhecimento do fenômeno turístico de forma teórica e prática.


Palavras-Chave: Gestão de Pessoas; Treinamento; Qualificação; Cursos.

INTRODUÇÃO

O mercado do turismo é um gerador de renda fortemente reconhecido, é desnecessário discorrer aqui sobre o potencial que o turismo tem em desenvolver localidades, consolidar destinos e entre outras vantagens que o fenômeno acarreta.

O desenvolvimento do turismo em diversas localidades nasce de um precursor, alguém que percebe que a precariedade dos serviços prestados, ou além, percebe a sua inexistência. Estes empreendedores muitas vezes pioneiros na localidade, também passam a ser inexperientes nas atividades que propõem-se a desenvolver.

As primeiras pousadas de uma cidade praiana, não são administradas por um profissional da hotelaria. Os primeiros restaurantes e lanchonetes não são de propriedades de um *chef de cuisine*. São empreendedores locais que percebem um nicho de mercado que pode ser desenvolvido. Quando empreendem passam a aprender na prática o funcionamento do ramo da atividade.



Devido ao fato de que em diversas localidades os serviços de turismo são ofertados em pequenos e médios estabelecimentos, ocasiona que o gerenciamento e execução das atividades são de responsabilidade das famílias. Comumente percebe-se que casais e filhos administram os estabelecimentos.

Porém o desenvolvimento do turismo vai além, ele começa a padronizar as atividades do setor. A hospitalidade é um fator essencial neste segmento, e atrelado a isto temos a ação dos profissionais envolvidos na esfera turística. A hospitalidade compreendida aqui como a “relação interpessoal como o resgate, a troca do calor humano num ambiente social cada vez mais inóspito” e “a hospitalidade pode também ser entendida como a dimensão dos direitos e restrições” (CAMARGO, 2015, p. 45-46).

É necessário que o turista seja bem recebido por onde ele passa. É preciso que seja bem atendido na recepção dos hotéis, que seja bem servido pelos garçons do restaurante, que o motorista seja cordial com seus passageiros.

É aqui, neste ponto que se firma a Gestão de Pessoas no Turismo. Erroneamente a gestão de pessoas é ligada a grandes empresas do setor comercial, às burocracias institucionais e em outro viés que não do turismo. A gestão de pessoas é um dos processos relevantes para o setor hoteleiro, de transporte e de A & B.


O presente estudo tem como objetivo apresentar uma proposta de treinamento/capacitação para pessoas relacionadas ao trade turístico, bem como aos interessados no setor.

A pesquisa bibliográfica do âmbito da gestão de pessoas atrelada ao turismo, ainda que precária de muitos esclarecimentos, oportuniza uma análise das possibilidades que é o profissional do turismo em gerir os recursos humanos. Assim, o gestor de turismo, ao trabalhar com equipes multidisciplinares, interdisciplinares e transdisciplinares deve ter a capacidade de compreender os diversos olhares que existem em um mesmo grupo

Busca-se em livros relacionados a gestão de pessoas e documentos acerca do turismo informações que corroboram com o objetivo aqui elencado de forma a subsidiar a proposta.

A GESTÃO DE PESSOAS

Segundo Chiavenato (2008) a gestão de pessoas engloba: recrutamento, seleção e treinamento. Estas três etapas são funcionais para que o turismo ofereça a seus clientes, leia-se,



viajantes, excursionistas, operadores, e todos os demais envolvidos no segmento, bons serviços, otimizando o fenômeno.

RECRUTAMENTO

Atualmente, com o país em crise econômica, percebemos que a oferta de empregos é menor, e que há uma busca maior das pessoas por estas oportunidades de trabalho, o que torna o segmento competitivo. É por tamanha competitividade que as empresas turísticas buscam pelos melhores profissionais, busca-se por diversas informações do possível trabalhador, por este motivo uma prática é a análise do currículo.


Chiavenato (2008, p.115) concebe que o recrutamento é um meio que o empreendimento utiliza para atrair possíveis funcionários para si, e para isso utiliza-se de um processo de seleção. Desta arte, o recrutamento corresponde a comunicação e divulgação das oportunidades de emprego, visam chegar aos candidatos de forma que estes se inscrevam no processo de seleção.

Para Chiavenato (2008) o recrutamento ocorre de duas formas, sendo: interna ou externa. O recrutamento interno ocorre dentro de um processo onde a instituição percebe que há profissionais no seu quadro de servidores competentes para assumir determinadas vagas, desta forma, promoções ou transferências podem ocorrer, exemplo disto é quando o funcionário é reconhecido por prestar bons serviços aos seus superiores, e na disponibilidade de um cargo à este é ofertado.

Assim, no recrutamento interno a vaga disponível é preenchida por um funcionário já contratado anteriormente; há um processo de recrutamento entre os funcionários já existentes; o desempenho dos funcionários é conhecido por terceiros; os melhores cargos são disponibilizados para quem deseja seguir carreira dentro da empresa.

O recrutamento externo, atua do lado de fora da organização, ou seja, no mercado de recursos humanos, busca pessoas com habilidades não encontradas em seu seio, faz uma divulgação para todos aqueles que buscam uma oportunidade de atuação no mercado.

Compreende-se desta forma, que as vagas são preenchidas por pessoas externas através de um processo de seleção; os colaboradores são recrutados via mercado de trabalho; são pessoas desconhecidas da instituição e precisam ser analisados e avaliados no processo seletivos, passando ou não por testes; as vagas são disponibilizadas ao mercado de recursos humanos e a posteriori disputadas entre os candidatos.



Descritos os tipos de recrutamento desenhados por Chiavenato (2008), faz-se necessário ponderar quais os meios utilizados neste processo: Anúncios em jornais e revistas especializadas; Agências de recrutamento; Contatos com escolas universidades e agremiações; Cartazes ou anúncios em locais visíveis; Apresentação de candidatos por indicação de funcionários; Consulta a arquivos de candidatos; Recrutamento virtual; Banco de dados de candidatos ou banco de talentos.

Marras (2011) expõe que o processo de recrutamento é parte das funções dos recursos humanos, compreendido como um subsistema, responsável pela captação e triagem dos profissionais, e, seleciona-los e encaminha-los às empresas.

Teixeira (2006) afirma que empresas utilizam de múltiplas formas de recrutamento de pessoas, e que entre os métodos utilizados estão: informações de amigos, dados cadastrados (envios de currículo) ou indicações de funcionários da empresa; ocorrem ainda por intermédio das Agencias do Trabalhador, Senac, e/ou através de agencias terceirizadas.

SELEÇÃO


De acordo com Chiavenato (2008, p.133) “Seleção é um processo decisório baseado em dados confiáveis para agregar talentos e competências capazes de contribuir no longo prazo para o sucesso da organização”.

A seleção é a segunda parte do processo, após se analisar as competências e habilidades dos candidatos às vagas, seleciona-se um/vários que tenham o perfil que atenda às necessidades da instituição, utilizando-se como parâmetro uma escolha técnica.

Chiavenato (2008), descreveu uma série de técnicas utilizada nesta fase, dentre as quais: Entrevistas; prova de conhecimento ou capacidades; testes psicológicos, de personalidade e de simulação. Antes de utilizar-se de tais técnicas, o autor indica a análise do custo operacional, bem como dos benefícios que estas ofertam.

Marras (2011) salienta que a finalidade da seleção é escolher, sob metodologia específica, candidatos a emprego recebidos pelo setor de recrutamento, visando atender as necessidades internas da empresa; desta forma o autor acredita que deve-se firmar em dois pontos bases, correlacionando a exigência do cargo com as características dos candidatos.

Teixeira (2006) em estudo acerca da gestão de pessoas e hotelaria, informa que para a seleção de empregados, o método preferido por praticamente todos os empresários era a entrevista pessoal e as referências do candidato, seguindo da análise da carteira profissional,



em menor escala o uso de testes práticos ou de conhecimentos gerais e específicos. Quando todos os requisitos eram atendidos o candidato à vaga ainda precisa passar por um período de 90 dias de experiência. Caracterizando o uso de diversos métodos.

TREINAMENTO

O treinamento dos funcionários compreende a fase de capacitações, cursos, palestras, instruções, e outros. É uma forma de maximizar seu rendimento, e com um olhar mais apurado, uma forma de reduzir custos, se observado pela ótica empreendedora.

É nesta etapa do processo que as instituições instruem seus funcionários para melhor ajusta-los as necessidades do cargo/função, agregando valores, saberes, confiabilidade, o que visa garantir o sucesso da instituição.


A instrução aqui citada segue o mesmo padrão escolar já arraigado, visa ensinar, a formação aqui se refere a suprir uma carência sob a perspectiva da formação profissional, e também relativa as peculiaridades de cada empresa – como exemplo, o uso do software Amadeus, ou de qualquer outro sistema de reservas ou de administração hoteleira.

Fornari (2006, p. 27) apud Cooper (1994), relata a diferença entre educação e treinamento, onde “treinamento é utilizado para capacitar o indivíduo para uma tarefa específica, com habilidades claras (por exemplo, para a emissão de bilhetes)”.

O treinamento possibilita ao funcionário: o estudo e formação; a tomada de decisões assertivas; a definição de prioridades; ao desenvolvimento das aptidões; a estabilidade do serviço.

O treinamento possibilita às organizações: Aprimoramento do serviço; qualidade do produto; ampliação dos programas de trabalho; melhor competitividade no mercado; diminuição dos acidentes; diminuição dos desperdícios (tempo, matéria, lucro, etc.); melhoria na racionalização dos métodos empregados; aperfeiçoamento da filosofia da empresa, entre outros.

Se bem percebidos o treinamento não são despesas para as contratantes, mas sim um investimento, não apenas quando se pensa na empresa, mas no mercado como um todo, investe-se na sociedade em qual está inserida (TACHIZAWA, 2006). O turismo por ser um mercado em constante mudança precisa de treinamento constante, troca de saberes, estudos de case de sucesso. O treinamento no turismo é uma necessidade constante.



Teixeira (2006), relatou que o treinamento de pequenos empreendimentos hoteleiros era fornecido pelos proprietários, que ensinava a rotina operacional, bem como procedimentos básicos. No estudo de Teixeira (2006), o treinamento interno ficou evidente, mesmo que o treinamento externo seja caracterizado pelos empregadores como onerosos, eles ocorrem segundo a pesquisa, outro caso relatado é da contratação de uma empresa privada para o treinamento dos funcionários.

No mesmo estudo Teixeira (2006) questionou se a oferta de treinamento era adequada, obtendo um percentual de 30% para sim, tendo relatos de críticas severas, como treinamentos insuficientes, demasiados teóricos, e com pouca oferta. Aqui pode-se evidenciar que os empregados do setor turístico anseiam por melhores qualificações.

O treinamento para Chiavenato (2008) vem se reformulando, antigamente era concebido como uma forma de moldar a pessoa à atividade exigida no interior da empresa, atualmente é vista como uma forma de desenvolver competências que beneficie ambos, desta forma, a empresa ganha como um funcionário criativo, inovador, produtivo, capaz de resolver conflitos, proativo. Essas competências quando desenvolvidas trazem sucesso à empresa, mas também ao indivíduo que usufrui destes saberes fora do âmbito profissional.


O capital humano das empresas, são as pessoas que nela atuam, portanto elas devem constituir seu patrimônio, são elas as responsáveis pelo desenvolvimento, logo se faz preciso que sejam instigadas a desenvolver as suas habilidades, empreender, a tomar iniciativas (CHIAVENATO, 2008).

A FORMAÇÃO DO PROFISSIONAL EM TURISMO: ELE É QUALIFICADO?

Surge em 1971, na Faculdade do Morumbi, atual Universidade Anhembi Morumbi, o primeiro curso de turismo do país. Vejamos o discurso de inauguração proferido por Mario Beni:

A partir da instalação do primeiro curso superior de Turismo no Brasil, a fase da improvisação, adaptação e repentividade começa a ser sinceramente ameaçada. O turismo improvidente, desgovernado começa a ser criticamente analisado. São muitos os que hoje se preocupam com sua problemática, metendo-se em permanentemente atividade de reflexão e vigília. (MATIAS, 2002)

Para Trigo (2002) o estudante de turismo ao analisar a situação internacional do turismo começa a compreender porque é importante compreender as ciências sociais humanas. Ao sentir as oscilações da economia e do mundo corporativo este deve compreender diversos tópicos de gestão, os estudantes e profissionais precisam compreender que o turismo é um dos mais significativos fenômenos do mundo pós-moderno. Para Trigo (2002, p. xv) os



“estudantes e professores precisam ser mais exigentes com seus parâmetros de qualidade educacional e profissional”.

Matias (2002, p. 4) diz que em países europeus e nos Estados Unidos da América, os cursos de Turismo foram elaborados a partir de disciplinas de cursos já consolidados, como Administração, Econômica, Geografia e Hotelaria, no Brasil, os primeiros cursos de turismo surgem de cursos de comunicação e artes.


Para Ansarah, (1995, p. 52), a formação acadêmica não é o suficiente para os interessados em atuar na área de turismo, pois terão de enriquecer seus estudos com outras atividades complementares, a saber: Estágio profissional, leituras de assuntos dirigidos ao setor, cursos extracurriculares, cursos de pós-graduação, participação em eventos, idiomas e empresa júnior.

Após esses passos iniciais e com o crescimento e amadurecimento da categoria, tornou-se necessário criar algumas linhas de conduta que norteassem a atividade profissional, o que resultou na elaboração do Código de ética do Bacharel em Turismo. (TRIGO, 2002, p. Xxxvi)

Os cursos de nível técnico de turismo, em sua maioria por serem considerados de baixo custo não possuem apoio tecnológicos, materiais e muitas vezes com docentes sem experiência ou efetiva atuação no mercado de trabalho. Os profissionais de turismo têm recebido críticas quanto a inadequação das suas formações frente às exigências do atual mercado de trabalho do setor. Além de se observar uma necessidade cada vez mais premente de interação entre a academia e o setor produtivo.

Fornari (2006, p. 26) *apud* Trigo (2000) afirma que para se garantir colocação “do profissional de turismo no mercado de trabalho está relacionada a formação sólida e permanente, a ética, o constante aperfeiçoamento das habilidades, a seriedade profissional e o respeito aos prazos e obrigações”.

Atualmente, uma necessidade a nível mundial é de que os agentes de turismo estejam melhores capacitados, favorecendo sua atuação em todos os segmentos do setor. Diversos cursos compactuam com essa vertente, e tem sido os responsáveis por essa capacitação. Não há interesse real dos empresários, das empresas, e do setor privado em fomentar estes treinamentos (como relatado anteriormente). Não se fornecem oportunidades aos recém formados (FORNARI, 2006)



O nível superior vem apresentando alto incremento, tanto para os cursos de turismo (bacharelado) quanto de hotelaria (tecnologia e bacharelado). Os cursos de graduação podem formar tecnólogos ou bacharéis. Tecnólogos em hotelaria, turismo ou em gastronomia; Bacharéis por meio de cursos superiores regulares.

Para Ansarah (2002, p. 62)

A gestão turística na nova era do turismo vai requerer mudanças curriculares importantes, com maior desenvolvimento de programas de formação gerencial, maior intercâmbio com instituições educacionais e com o mundo empresarial e uma atenção especial à formação continuada dentro e fora das empresas.

Segundo Ansarah (1995, p. 45) o turismo por ter um caráter de prestador de serviços sua “qualidade depende, quase sempre, da especialização e motivação do capital humano do setor para satisfazer o cliente, exigindo um processo de inovação constante”.

Diante das exigências do setor turístico, concebemos que a formação inicial do turismólogo, não é suficiente para uma boa colocação no mercado de trabalho, que exige cada vez profissionais mais bem qualificados e com experiências no ramo. Diante disso, entendemos que, por ser uma área interdisciplinar, administradores, contadores, publicitários, e outros profissionais, são designados para funções em que o gestor de turismo poderia ocupar.


Desta forma, o turismólogo compete com diversos profissionais, e, não há o entendimento de que uma gestão de turismo é composta por diversos profissionais que concebem uma visão holística, mas sim, gestões focadas em pontos fracos, a exemplo “vamos investir em propaganda”, quem gerenciará certamente será um profissional de publicidade.

Especializações são importantes para melhor qualificar o segmento que se pretende atuar, desta forma, cursos focados na área podem garantir maior entendimento dos setores.

Profissionais de ensino médio ou técnico, conferem ao turismo uma atuação simplista do mercado, por vezes a falta de qualificação ou entendimento de alguns atuantes no mercado, confere uma generalização do setor. Por isso, defende-se que a capacitação a nível técnico seja incentivada para algumas áreas, e a graduação para outras de forma a estimular desempenhos melhores, satisfazendo turistas e/ou clientes.

PROFISSIONAL DO TURISMO COMO AGENTE DE TREINAMENTO

O profissional do turismo por ter uma visão holística acerca do fenômeno, consegue perceber as necessidades do mercado diante da escassez da mão-de-obra qualificada. É posto isso que o profissional do turismo objetiva qualificar-se constantemente.



O mercado de trabalho exige cada vez mais que o profissional se mantenha atualizado, que domine mais de uma língua, que saiba respeitar as diversidades, as culturas, as múltiplas vivências dos turistas, não discriminando-os. Com base nisso, além do viés educacional, os treinamentos são parte fundamental para o pleno desenvolvimento do fenômeno, agregando qualidade no atendimento.

Desta forma, concebe-se que o profissional do turismo possam transmitir saber adquiridos, as vivências do turismo por ele internalizadas, são saberes que o profissional presenciou em suas viagens, são experiências que teve em voos, hospedagens, atendimentos, em todas as interfaces do turismo.

PROPOSTA DE PALESTRAS

É imperativo a existência de profissionais capacitados e comprometidos, em todos os meios de atuação, seja no turismo ou em outros ramos de atividades, como indústria, prestadores de serviços, comércio, serviço público e afins. É percebido que o segmento turístico exige bons serviços e bons produtos. Somente o haverá diante da formação e/ou qualificação dos funcionários deste setor. Quando o funcionário está bem qualificado, consegue superar pequenos obstáculos; quando os gestores possuem boa formação, conseguem objetivar suas ações em curto, médio e longo prazo. A qualificação está presente em diversos níveis hierárquicos, e é preciso que todos os integrantes do *trade* percebam isso.

Diante disto, abaixo encontra-se uma lista de pequenas propostas de palestras, que podem ser adaptadas para minicursos, ou até para cursos de média duração (compreendidos de 20 a 40 horas, ou mais).

A proposta visa qualificar os profissionais que atuam no turismo, e também capacitar terceiros que apresentem interesse no setor. São questões básicas que precisam ser difundidas e analisadas por um público-alvo, que compreende o turismo como um fenômeno de mudança.

Nome da palestra: **Sensibilização ao turismo**

Destinado a: Futuros empreendedores turísticos, comunidade local, professores e vereadores;

Conteúdo abordado: Conceito de Turismo e Turista; Benefícios e beneficiados do turismo; A relação da comunidade com o turismo; Turismo sustentável; Dados Turísticos da Região.



Nome da palestra: **Atendimento ao Turista**

Destinado a: recepção dos meios de hospedagens, restaurantes, bares e similares, Polícia Militar, atendentes de postos de combustíveis, artesões, farmácias, oficinas mecânicas, comércio local, transportadoras, taxistas, centros de informações turísticas, recepcionistas de eventos, empreendedores turísticos, professores, vereadores, gestores públicos e público em geral;

Conteúdo abordado: Dados Turísticos da Região; Perfil e postura profissional; Atendimento; Atendimento de qualidade e diferenciado; Turismo e hospitalidade; Situação atual e tendências para o futuro do turismo;

Nome da palestra: **Gestão de empreendimentos turísticos;**

Destinado a: Empreendedores dos roteiros turísticos, futuros empreendedores do turismo e demais interessados;

Conteúdo abordado: Turismo; Concepção e gestão de empresas turísticas; Plano de negócio; Identificação de oportunidades e ameaças. Processos de gerenciamento de empreendimentos turísticos; Planejamento e controle das atividades e dos resultados organizacionais.

Nome da palestra: **Gestão Pública do Turismo**

Destinado a: Gestores públicos, vereadores e público em geral;

Conteúdo abordado: Estrutura organizacional e normativa do turismo bem como suas principais atribuições no Estado: planejamento, gestão e desenvolvimento do turismo; Política nacional de turismo; Instâncias de governança; Organização Institucional do Turismo;

Nome da palestra: **Segmentação do Turismo**

Destinado a: Empreendedores turísticos, futuros empreendedores do turismo e demais interessados;

Conteúdo abordado: Conceituação e tipologias. Análise da clientela e da oferta turística da região. Ambientação no espaço, preservação da cultura local e gerenciamento de empreendimentos turísticos. Análise da oferta do turismo na região, no Brasil e no Mundo.



Nome da palestra: **Cerimonial e Protocolo**

Destinado a: Gestores públicos, vereadores, pessoas que trabalham com eventos e público em geral interessados no turismo.

Conteúdo abordado: Bandeiras e hinos; Organização/composição de autoridades na mesa em diferentes eventos; Ordem de precedência de autoridades; Ordem dos discursos; Decretos & uso de protocolo; Expressões de tratamento para autoridades e convidados; Cumprimento à autoridades e convidados; Comunicação com autoridades e convidados; Vivência prática de organização de cerimonial e protocolo;

Nome da palestra: **Boas Práticas e ambientação nos Serviços de Alimentação;**

Destinado a: Profissionais de bares, restaurantes, hotéis e demais interessados.

Conteúdo abordado: Atendimento e hospitalidade; Serviços de alimentação e bebidas; Procedimentos operacionais e qualificação de serviços e ambientação. A gastronomia como produto turístico.

Nome da palestra: **Dicção, Oratória e Desinibição**


Público Alvo: Público em geral interessado no turismo;

Conteúdo abordado: A importância e técnicas para falar bem; As cinco regras fundamentais da oratória. Estruturação e preparação de uma apresentação. Estado motivacional.

CONSIDERAÇÕES

O profissional do turismo ao atuar em sete áreas estratégicas, permeando a focalização e economicidade das obras de infraestrutura, perpassando pela criação de um ambiente de negócios favorável, alavancando as potencialidades do turismo no Brasil. Inclui-se neste, a qualificação, percebida como um desafio estratégico para o desenvolvimento do setor estimulando o turismo doméstico.

Quando o Ministério do Turismo, propôs as diretrizes para a formulação da Política Nacional de Qualificação em Turismo (PNQT), com base em “um processo sistemático e colaborativo, com a participação de representantes do trade turístico, academia, terceiro setor e gestores públicos” (BRASIL, 2015).



Antes de propor um treinamento para o setor turístico, é pertinente definir objetivos claros, atrelados a uma política pública do turismo, buscando sempre alcançar resultados que se findam, ou seja, pautar-se em algo concreto, estabelecendo e cumprindo metas, como por exemplo a obtenção de melhores serviços para os turistas e melhores condições de trabalho para os profissionais do setor.

A elaboração das palestras visa o treinamento dos trabalhadores do trade turístico, além de pessoas alheias ao fenômeno, porém que compreenda-o como um meio para o desenvolvimento local. As palestras aqui propostas, ministradas pelo profissional formado em turismo, busca inculcar nos participantes uma postura inovadora e criativa diante das mudanças sociais, culturais e tecnológicas em curso e dos desafios do mercado de trabalho, cada vez mais competitivo e exigente, proporcionando a oferta de serviços de qualidade.

O profissional do turismo, graduado na área, especialista nas subáreas, com experiência de trabalho nos diversos ramos que o turismo atua, engrandece o saber a ser transmitido, valorizando a aprendizagem formal, mas também os saberes práticos. Elaborar uma diversidade metodológica, observando a transversalidade do turismo, as temáticas emergentes, explicar as demandas específicas de cada atividade, bem como as dinâmicas do mercado.

REFERÊNCIAS

ANSARAH, Marília. Educação e Formação do Bacharel em Turismo. **Turismo em Análise**, vol. 6, n. 1, pp. 44-64, 1995.

BRASIL. **Diretrizes Nacionais de Qualificação para o Turismo**. Disponível em http://www.turismo.gov.br/images/pdf/DNQT_Diretrizes_Nacionais_Qualificacao_03_03_2015.pdf Acessado em 17 jun., 2020.

CAMARGO, Luiz Octávio de Lima. Os interstícios da hospitalidade. **Revista Hospitalidade**. São Paulo, vol. 12, n. especial, pp. 42-69, 2015.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: O Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações**. 3ª Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

FORNARI, I. **Educação superior em turismo: o profissional de turismo frente às competências exigidas pelo mercado de trabalho no setor hoteleiro em Natal**. Dissertação de mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Natal-RN, 2006.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos**. Do operacional ao estratégico. 14 ed. São Paulo: Saraiva. 2011.



MATIAS, Marilene. **Turismo Formação e Profissionalização**. Editora Manole, Barueri-SP, 2002.

SILVA, L. **Gestão de pessoas e o turismo de negócios e eventos**. Trabalho de Graduação do Curso de Tecnologia em Gestão Empresarial da Faculdade de Tecnologia de São Sebastião – FATEC. São Sebastião-SP, 2013.

TACHIZAWA, Takeshy, et al. **Gestão com pessoas**. Uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

TEIXEIRA, R. Ensino Superior em Turismo e Hotelaria no Brasil: Um Estudo Exploratório. **Turismo em Análise**, São Paulo, vol. 12, n. 2, pp. 07-31, 2001.

TEIXEIRA, R. Gestão de pessoas em empresas turísticas de pequeno porte: o caso do setor hoteleiro. **Turismo em Análise**, v. 17, n. especial, pp. 91-115, 2006.

TRIGO, L. Prefácio In MATIAS, M. **Turismo Formação e Profissionalização**. Editora Manole. Barueri-SP, 2002



CAPÍTULO 10

OURO E TERRA ALIANÇAS: LIMITES E DETERMINANTES DO SEU CRESCIMENTO

Daniëlle de Oliveira Bresciani Fortunato, Universidade Federal do Espírito Santo
Jorge Miguel Ribeiro da Silva, Universidade Federal do Espírito Santo

RESUMO

O objetivo principal desse artigo consiste em compreender e em analisar o comportamento da pequena empresa Ouro e Terra Alianças identificando os determinantes e os limites ao seu crescimento. A metodologia empregada é, em grande medida, baseada em pesquisa bibliográfica e em relatos de um dos proprietários da empresa Ouro e Terra, o qual se caracteriza por ser um dos autores desse artigo. Aborda a pequena empresa à luz de suas características e busca compreender o meio no qual ela está inserida. Para tanto analisa o mercado e as estruturas que o define bem como discute a firma, a empresa e a indústria, enquanto unidades de produção capazes de usar e recombina recursos tangíveis e intangíveis. Descreve a história da pequena empresa Ouro e Terra Alianças desde o seu surgimento até a sua evolução, buscando identificar suas estratégias em face aos elementos que determinam e que limitam o seu crescimento, além de estabelecer as correlações entre os aspectos teóricos abordados e a sua trajetória marcada por avanços e recuos. Por fim, aponta os obstáculos e os aspectos que ajudaram a empresa Ouro e Terra Alianças rumo ao seu crescimento empresarial.


Palavras chave: Pequena Empresa. Mercado. Limites. Determinantes. Ouro e Terra Alianças.

INTRODUÇÃO

O objetivo principal desse artigo consiste em compreender e em analisar o comportamento da pequena empresa Ouro e Terra Alianças identificando os determinantes e os limites ao seu crescimento à luz das teorias estudadas e das características do mercado e de como ele se estrutura do ponto de vista da sua concorrência.

A metodologia empregada nessa pesquisa é, em grande medida, baseada em pesquisa bibliográfica com utilização de fontes secundárias, notadamente livros, artigos científicos, dissertações, teses e sites bem como fontes primárias consubstanciada em relatos de um dos proprietários da empresa Ouro e Terra o qual é também um dos autores desse trabalho.

A primeira sessão aborda a pequena empresa à luz de suas características e busca compreender o meio no qual ela está inserida. Para tanto se faz necessário analisar o mercado a partir de concepções de diferentes autores e as estruturas que o define - concorrência perfeita, concorrência monopolística, o oligopólio e o monopólio bem como identificar e



caracterizar alguns de seus componentes - firma, empresa e indústria, entendidas como unidades de produção capazes de usar e recombinar recursos tangíveis e intangíveis.

A segunda sessão descreve a história da pequena empresa Ouro e Terra Alianças desde o seu surgimento até a sua evolução, buscando identificar suas estratégias em face aos elementos que determinam e que limitam o seu crescimento, além de estabelecer as correlações entre os aspectos teóricos abordados e sua trajetória marcada por avanços e recuos.

A partir do exposto, as considerações finais reúnem as principais definições no que diz respeito à pequena empresa à luz das estruturas de mercado e aponta os obstáculos e os aspectos que ajudaram a empresa Ouro e Terra Alianças rumo ao seu crescimento empresarial.


A PEQUENA EMPRESA À LUZ DAS ESTRUTURAS DE MERCADO

A CARACTERIZAÇÃO DO MERCADO

Segundo Kupfer e Hasenclever (2002), historicamente, na idade média, em Paris, agricultores, artesãos e consumidores barganhavam seus produtos em praças públicas. Nelas funcionava o mercado, no qual objetos eram expostos para venda. O mercado era entendido como um conjunto de pessoas com estreitas relações de negócio e que efetuavam largas transações com uma mercadoria qualquer (JEVONS, 2002; apud MARSHAL, 1985)

Segundo Pindyck e Rubinfeld (2013) o mercado é composto por compradores e por vendedores, sendo que os compradores podem ser os consumidores que adquirem bens e serviços e as empresas que contratam mão de obra, adquirem matéria prima e dispõe de capital, utilizados na produção de bens e serviços. Os vendedores podem ser as empresas que, neste caso, vendem bens e serviços, os trabalhadores que vendem sua capacidade de trabalho e por fim os proprietários de recursos, que arrendam suas terras e vendem recursos para as empresas, sendo assim é possível afirmar que ora as empresas e os trabalhadores serão compradores e ora serão vendedores. Isso ocorre considerando as interações reais e potenciais entre compradores e vendedores tendo em vista que as transações comerciais têm maior chance de acontecer na região onde o comprador se encontra.

O mercado é também definido como um grupo de compradores e de vendedores que, por meio de suas interações efetivas ou potenciais, determinam o preço de um produto ou de um conjunto de produtos (PINDYCK e RUBINFELD, 2013).



Em período de reformas, turbulência socioeconômica, política e insatisfação popular, os desafios de abrir ou manter uma empresa no setor joalheiro brasileiro torna-se ainda mais desafiador, assim sendo, justificado pelas práticas as mudanças que possam trazer resultados mais efetivos, tem-se como objetivo principal deste trabalho analisar por meio de estudo de caso o comportamento empresarial da empresa Ouro e Terra Alianças.

Para Cournot (1998, apud MARSHAL, 1985),

Os economistas entendem por mercado não um lugar determinado onde se consumam as compras e as vendas, mas toda uma região em que os compradores e vendedores se mantêm em tal livre intercâmbio uns com os outros que ospreços das mesmas mercadorias tendem a nivelar-se fácil e prontamente.

De acordo com Kupfer e Hasenclever (2002), no âmbito da dicotomia concorrência perfeita e monopólio, o mercado é tratado como um espaço abstrato de encontro de oferta e de demanda, adotando-se uma noção de produto como algo absolutamente bem definido e, portanto, perfeitamente distinguido na análise dos consumidores.

Para Pindyck e Rubinfeld (2013), a interação existente entre empresas, compradores e vendedores, define características da economia, que por sua vez estão contempladas nos padrões de uma microeconomia. Para eles a extensão de um mercado, em relação às suas dimensões geográficas e a sua gama de produtos atingidos, é fator determinante para sua definição, na medida em que identificam quais compradores e quais vendedores devem ser incluídos em um determinado mercado. Todavia, para designarmos quais compradores e vendedores serão incluídos em seus respectivos enquadramento de mercado devemos, primeiro, determinar a extensão do mesmo.

A partir dessas definições é possível perceber que o entendimento dos conceitos de mercado é fundamental para que uma empresa conheça o meio no qual está inserida e identifique quem são os seus concorrentes potenciais e quais os produtos e/ou serviços poderão comercializar e oferecer no futuro com vistas a garantir a sobrevivência da empresa e a obtenção de lucro. . Diante disso, faz-se necessário compreender a firma enquanto unidade produtiva.

A FIRMA, A EMPRESA E A INDÚSTRIA.

Penrose (2006) define a firma como conjunto de recursos humanos voltados à lucrativa produção de bens e de serviços e aponta a importância do investimento em pesquisas tecnológicas como forma de promover a redução de custos e a diversificação de atividades e



de produtos. Para ela a firma é um conjunto de recursos produtivos capazes de serem recombinaados e os limites de crescimento da firma estão relacionados à capacidade do empresário de identificar e de explorar oportunidades, o que depende de uma competência empresarial no sentido de conseguir encontrar alternativas de negócios e de recombinaar os recursos produtivos disponíveis com vistas a utilizá-los de forma eficiente.

Na visão de Penrose (2006), o crescimento da firma depende, dentre outros fatores, de características subjetivas do empreendedor como a versatilidade, a habilidade para obter fundos, a ambição e o bom juízo. Para ela o espírito empreendedor se refere a uma “predisposição psicológica que leva os indivíduos a arriscarem-se com a esperança de obter algum lucro”. (PENROSE, 2006, p.74) Neste sentido, o empresário é um recurso central da firma, sendo o seu conhecimento gerado pela aprendizagem e pelo aprimoramento de suas habilidades e o seu espírito empreendedor é que irá determinar o aproveitamento de oportunidades pela empresa.

Segundo Penrose (2006), os limites do crescimento da firma estão relacionados aos recursos internos que a firma dispõe bem como a capacidade e ao conhecimento para uso desses recursos. Dessa forma, o crescimento rentável da firma está condicionado à gestão desses recursos, a qual deve envolver o trabalho em equipe, a experiência e o conhecimento dos participantes.

Para Penrose (2006) a firma é a detentora de uma concatenação de recursos tangíveis, que são os equipamentos e/ou máquinas, bem como é detentora de recursos intangíveis que englobam aspectos humanos, relacionados ao conhecimento, que nem sempre são contabilizados, daí a dificuldade de se mensurar, mas que são obtidos pela soma de conhecimentos de todos os envolvidos no processo que historicamente vão sendo incorporados à firma.

Segundo Kupfer e Hasenclever (2002) a evolução da economia industrial foi um marco para a origem e para a objetivação das empresas. Para Chandler (1992), uma empresa é uma entidade legal que estabelece contratos com fornecedores, distribuidores, empregadores e, frequentemente, com clientes. É também uma entidade administrativa, já que havendo divisão do trabalho em seu interior, ou desenvolvendo mais de uma atividade, uma equipe de administradores se faz necessária para coordenar e monitorar as diferentes atividades (CHANDLER, 1992).



Uma vez estabelecida, a empresa se torna um conjunto articulado de qualificações, instalação e capital líquido e em busca da obtenção de lucros, as empresas tem sido e são instrumentos de economias capitalistas para a produção de bens e serviços e para o planejamento e a alocação para a produção e distribuição futuras.

No entanto, a incorporação de novas tecnologias para empresa que dispõe de pouco capital é um dos grandes desafios impostos às pequenas empresas cujos recursos são limitados e a sua combinação e as suas recombinações consistem em um fator essencial para a manutenção e para o crescimento desse empreendimento num mercado exigente e altamente competitivo.


A compreensão das concepções que definem a firma e a empresa nos remete ao conceito de indústria, o qual surgiu com o advento da primeira revolução industrial. Segundo Pindyck e Rubinfeld (1994), uma indústria é um conjunto de empresas que vende o mesmo produto ou produtos correlatos, sendo esta definição muito parecida com a de Marshall (1985) ao afirmar que a indústria é constituída por um conjunto de firmas que fabricam produtos idênticos ou semelhantes no que se refere a sua formação física ou á mesma composição de matéria-prima.

Na visão de Kupfer e Hasenclever (2002), a indústria é definida pelo grupo de empresas voltadas para a produção de mercadorias que são substitutas próximas entre si e, desta forma, fornecidos a um mesmo mercado. Neste cenário, pode-se dizer que a firma como unidade produtiva e a empresa enquanto agente econômico, independente do seu porte, quando agrupadas tendem a se tornar indústrias capazes de produzir e de disponibilizar ao mercado produtos próximos entre si.

A PEQUENA EMPRESA

As primeiras discussões acerca da pequena empresa entendida como um pequeno negócio teve sua origem nos EUA e na Grã-Bretanha na década de 60, mais precisamente no século XX com vistas a identificar as diferenças entre a pequena e a grande empresa e concomitantemente mostrar a importância da primeira para o sistema econômico (CURRAN, 2006).

De acordo com Souza e Mazzali (2008; apud TORRÈS e JULIEN, 2005), o pequeno negócio é considerado uma entidade específica, com problemas administrativos substancialmente distintos dos enfrentados pela grande empresa, com destaque para estrutura administrativa centralizada, estratégias intuitivas e de curto prazo, baixa especialização,



simplicidade e informalidade do sistema de informação e ainda a restrita atuação em mercados locais.


Na perspectiva de Mazzali (2008; apud TORRÈS e JULIEN, 2005) os ativos de uma empresa podem ultrapassar a barreira da tangibilidade. Neste sentido, o conhecimento enquanto um ativo intangível tende a gerar um diferencial competitivo para a pequena empresa, de forma que mesmo com uma quantidade relativamente pequena de funcionários - quando comparado à grande empresa - ela pode faturar e lucrar tanto quanto uma grande empresa. Neste contexto, Torres e Julien (2005) afirmam que isoladamente o tamanho não é uma variável suficiente para se definir uma empresa.

O surgimento e a permanência das pequenas empresas num mercado competitivo estão associados ao atrativo de ser empresário, às vantagens de “ser seu próprio patrão” ou ainda à busca por um empreendimento próprio como alternativa ao desemprego. De acordo com Souza e Mazzali (2008) empresários com pouco capital, porém ambiciosos e com espírito aventureiro, aceitem riscos relativamente altos com baixa remuneração.

Na visão de Souza e Mazzali (2008) a continuidade do desemprego tende a aumentar o número de pequenas empresas, o que pode reduzir ainda mais a remuneração do pequeno empresário, resultando, assim, no incremento de entradas e de saídas de empresas deste porte do mercado. Como forma de se manter e de crescer a pequena empresa busca a diferenciação com o intuito de oferecer produtos que atendam às necessidades de consumidores que evitam os produtos massificados, característicos da grande empresa.

A permanência da pequena empresa no mercado se deve à complementaridade entre elas e as grandes empresas e as suas vantagens competitivas. Os principais diferenciais competitivos da pequena empresa são a sua flexibilidade entendida como a capacidade de responder rapidamente às mudanças internas e externas, a pouca burocracia o que permite agilidade no processo decisório e na velocidade de se rever processos internos, a facilidade de reestruturar rotinas e processos produtivos, a simplicidade da sua estrutura organizacional e a proximidade das relações entre o proprietário e seus funcionários – importantes recursos intangíveis da pequena empresa – e as vantagens quanto ao custo de mão-de-obra devido a incentivos governamentais. (SOUZA e MAZZALI, 2008)

Não obstante essas vantagens competitivas, as pequenas empresas enfrentam dificuldades expressas, notadamente, na limitação de capital, no atraso tecnológico e na alocação de mão de obra com pouca qualificação. Neste contexto, cabe registrar que em



períodos de crise observa-se o desaparecimento de pequenas empresas, mas em contrapartida quando a economia está em expansão verifica-se o surgimento e o aumento do número dessas empresas. (SOUZA e MAZZALI, 2008)

Diante do exposto, pode-se afirmar que uma pequena empresa consiste em uma empresa de “pequeno capital” (SOUZA e MAZZALI, 2008), mas que os recursos intangíveis quando identificados e maximizados associados a uma combinação ótima dos demais recursos existentes no âmbito da empresa é capaz de melhorar a sua posição no mercado graças à inovação e à diferenciação expressas no produto e/ou serviço a ser ofertado pela pequena empresa em consonância com a estrutura de mercado na qual ela atua.


O MERCADO E OS TIPOS DE CONCORRÊNCIA

Existem quatro estruturas de mercado, são elas a concorrência perfeita, a concorrência monopolística, o oligopólio e o monopólio.

Nos mercados perfeitamente competitivos os agentes são tomadores de preço, os produtos são homogêneos e há livre entrada e saída de empresas no mercado. Neste sentido, na concorrência perfeita observa-se a mobilidade de firmas, pois não há barreiras para o ingresso de empresas no mercado e o que vigora é a racionalidade através da qual os empresários buscam a maximização do lucro e os consumidores da sua satisfação. Nessa estrutura não existem lucros extraordinários, mas sim lucros normais, que representam a remuneração implícita do empresário.

Diferentemente da concorrência perfeita no monopólio uma única empresa é produtora do bem ou do serviço, não há produtos substitutos próximos e existem barreiras à entrada de firmas concorrentes. As barreiras de acesso ocorrem devido à alta escala de produção requerida, o que exige um elevado montante de investimento. Além disso, a empresa monopolística, já estabelecida no mercado, apresenta grandes dimensões e tem condições de operar com baixos custos, o que torna muito difícil alguma empresa conseguir oferecer o mesmo produto ou serviço a um preço equivalente ao da firma monopolista. Associado a isso, outras barreiras impedem a entrada de empresas concorrentes como patentes e o direito exclusivo na exploração de insumos e matérias primas. Ao contrário da concorrência perfeita, como existem barreiras à entrada de novas empresas, os lucros extraordinários existem e devem persistir no longo prazo em mercados monopolizados.

A concorrência monopolística é caracterizada pela presença de grande quantidade de empresas produzindo um dado bem ou serviço com livre entrada e saída de empresa do



mercado, pela produção de produto ou serviço diferenciado, mas com substitutos próximos e por certo poder sobre os preços, dado que os produtos são diferenciados e o consumidor tem opções de escolha, de acordo com sua preferência.


Para Pindyck e Rubinfeld (2013) os produtos são distintos, porém, com substitutos próximos passíveis de concorrência. Nessa estrutura de mercado, os lucros, em curto prazo, podem até serem extraordinários devido à produção de produtos diferenciados, mas, em longo prazo, tendem a ser normais.

De acordo com Kupfer e Hasenclever (2002), um mercado monopolisticamente competitivo, se diferencia do mercado perfeitamente competitivo, pelo fato de seus produtos serem diferenciados, gerando maior êxito em sua estratégia ou não, de acordo com as características melhores ou piores de seu produto em relação ao seu concorrente no que se refere à qualidade, ao tempo de entrega e à durabilidade, mesmo sendo substitutos próximos entre si. Neste tipo de concorrência não há restrições a novos entrantes.

O oligopólio consiste em pequeno número de empresas que atuam em um dado setor produtivo ou num pequeno número de empresas que domina um setor com muitas empresas. Devido à existência de empresas dominantes elas têm o poder de fixar os preços de venda em seus termos, defrontando-se normalmente com demandas relativamente inelásticas, em que os consumidores têm baixo poder de reação às alterações de preços.

No oligopólio, assim como no monopólio, há barreiras à entrada de novas empresas no setor. Esses entraves podem derivar de economias de escala, patentes, acesso à tecnologia e reputação da marca. As empresas que atuam nessa estrutura de mercado podem, por um lado, concorrerem entre si via guerra de preços ou de promoções, e por outro lado, formar cartéis como forma de determinar o nível de produção, fixar preços e repartir o mercado entre elas, exercendo assim certo domínio no mercado. Para Kupfer e Hasenclever (2002), neste tipo de estrutura, algumas ou todas as empresas tomam decisões em relação à quantidade a ser produzida de um determinado produto e o preço do mesmo, conjuntamente, a fim de aumentar seus lucros.

Em face às diferenças e às similaridades que definem as estruturas de mercado, constata-se que a pequena empresa tende a se inserir na concorrência perfeita e/ou na concorrência monopolística devido à grande quantidade de empresas presentes no mercado e à inexistência de barreiras à entrada e à saída de empresas nesse ambiente. Em ambas as estruturas a empresa irá obter lucros normais, em longo prazo, no entanto a inserção da



pequena empresa na concorrência monopolística poderá conferir a ela lucros extraordinários, em curto prazo, devido à diferenciação do produto ou do serviço ofertado por ela.

A atuação da pequena empresa na concorrência monopolística somente é possível graças a sua capacidade de inovar e de produzir produto ou serviço diferenciado. Não obstante a restrição na magnitude de capital, isso se deve, notadamente, à presença de recursos intangíveis que são transformados em valores tangíveis, à capacidade de combinar e de recombinar os recursos disponíveis que são limitados, bem como ao conhecimento e à dedicação do empreendedor na condição de gestor da pequena empresa.

OURO E TERRA ALIANÇAS


O relato que segue contou com a participação direta de um dos proprietários da empresa “Ouro e Terra Alianças” que, como explicitado na introdução deste artigo, é também autor deste trabalho.

A OURO E TERRA COMO PEQUENA EMPRESA

A Ouro e Terra Alianças foi criada em 2011 e é uma empresa especializada na fabricação de alianças de casamento. Ela é classificada como uma pequena empresa, pois o seu faturamento anual e a quantidade de funcionários se enquadram nas exigências do governo para tal classificação. A empresa conta com quatro colaboradores diretos, sendo que dois são sócios proprietários e dois são contratados em conformidade com os parâmetros exigidos pelo Ministério do Trabalho. (<https://ouroeterra.com.br/> Acessado em 20/09/2020)

A Ouro e Terra Alianças é uma pequena empresa que atua no mercado capixaba e que possui como objetivo principal de médio prazo aumentar as suas vendas como foco na satisfação de seus clientes. No entanto, a empresa esbarra nas suas fragilidades ao possuir quantidade limitada de funcionários, pouco capital e gerenciamento centralizado em um de seus sócios proprietários. Tal constatação nos aproxima da análise feita por Souza e Mazzali, expressas na primeira sessão desse trabalho (2008; apud TORRÈS E JULIEN, 2005).

A empresa em estudo apresenta uma estrutura administrativa centralizada, dispõe de pouco capital, adota estratégias de forma intuitiva sem o pleno conhecimento das suas implicações e de seus resultados e tem estrutura simples e em condições para atender a demanda do mercado local ainda que vislumbre incrementar a sua capacidade produtiva com vistas a ampliar as suas vendas no âmbito nacional.



Não obstante essas fragilidades cabe registrar que um de seus sócios aprofundou seus conhecimentos ao concluir o curso de Gemologia, oferecido pela Universidade Federal do Espírito Santo – UFES/ES, o que se caracteriza como importante recurso intangível da empresa Ouro e Terra Alianças.

ESTRATÉGIAS PARA O CRESCIMENTO


O conhecimento do mercado joalheiro capixaba tem sido fundamental na definição de estratégias, tendo em vista que uma de suas características é a presença de empresas tradicionais, consolidadas e reconhecidas nacionalmente, além da crescente entrada de novos concorrentes.

A empresa Ouro e Terra Alianças busca investir em equipamentos, aprimorar a sua capacidade técnica e produtiva, incorporar design exclusivo, estabelecer preços atraentes e adotar procedimentos internos que primam por um atendimento diferenciado. Além disso, a Ouro e Terra Alianças apresenta outros diferenciais com destaque para o prazo de entrega, a qualidade, a fabricação própria, as formas de pagamento, a gravação computadorizada, a loja física, um site estruturado e a possibilidade da empresa refazer a aliança sem custos para o cliente caso o mesmo não esteja satisfeito com o resultado do produto final. (<https://ouroeterra.com.br/> Acessado em 20/09/2020)

No que tange ao prazo de entrega tem-se que enquanto os seus concorrentes diretos entregam as alianças em um prazo que varia de 20 a 30 dias a Ouro e Terra Alianças entrega suas encomendas no prazo de até 10 dias corridos e no que se refere às formas de pagamento quando a compra é efetuada na loja física o cliente tem a opção de pagar somente no ato da retirada da aliança. (<https://ouroeterra.com.br/> Acessado em 20/09/2020)

Com relação à qualidade, tem-se que desde o início de suas atividades, a empresa investiu em equipamentos que fornecessem acabamento uniforme e de qualidade às joias confeccionadas, no intuito de gerar maior satisfação aos seus clientes através da sistematização de seu processo produtivo além de primar por um serviço de pós-venda ligado à mudança na numeração das alianças, reposição de gemas, dentre outras. (<https://ouroeterra.com.br/> Acessado em 20/09/2020)

A empresa Ouro e Terra Alianças dispõe de uma loja física bem localizada onde o cliente pode avaliar o produto antes de efetuar a sua encomenda bem como é atendido por um funcionário especializado capaz de tirar as suas dúvidas e atender a pedidos específicos e personalizados. (<https://ouroeterra.com.br/> Acessado em 20/09/2020). Em consonância com o



exposto na parte teórica desse artigo as pequenas empresas têm condições de oferecer produtos e serviços diferenciados quando comparados com as mercadorias massificadas disponibilizadas pelas grandes empresas,

DETERMINANTES DO CRESCIMENTO DA OURO E TERRA ALIANÇAS


Desde o início de suas atividades, por mais de uma vez a Ouro e Terra Alianças precisou usar sua capacidade de se reestruturar para se manter no mercado. A reestruturação acontece em momentos de mudança de estratégia, sejam elas propositais ou diante de alguma adversidade econômica ou ainda por problemas internos - limitações administrativas, equipamentos obsoletos, limitação de espaço - ou externos como o acirramento da concorrência e as mudanças nos hábitos de consumo - que podem diminuir o faturamento ou mesmo colocar em risco a existência da empresa.

O crescimento da Ouro e Terra Alianças está diretamente ligado a sua capacidade de se reestruturar e a sua flexibilidade entendida segundo Souza e Mazzali (2008) como a capacidade da pequena empresa de responder, com rapidez, às mudanças ocorridas internamente e externamente, em decorrência da desburocratização e da capacidade de rever, sistematicamente, suas rotinas e seus procedimentos, conforme visto na primeira sessão deste artigo.

Em 2012, a Ouro e Terra Alianças fabricava, em média, sete pares de alianças por mês e atualmente produz 80 pares mensalmente. Isso se deve, principalmente, ao aprimoramento dos processos administrativos, decisórios e produtivos, a aquisição de máquinas e a especialização na fabricação e nas técnicas de vendas associadas à abertura de sua loja.

Em conformidade com as necessidades do mercado, a empresa lança modelos de alianças que atendam as necessidades dos seus clientes, tanto em termos de preço quanto de design. Diferentemente de uma grande empresa, que possui equipamentos capazes de fabricar maiores quantidades, mas em menor variedade a pequena empresa pode atender aos seus clientes de forma mais personalizada. De acordo com Souza e Mazzali (2008), a grande empresa, ao longo de sua história, efetivou elevados investimentos em capital físico e humano. Tais investimentos são altamente específicos e irreversíveis, dificultando, ou mesmo impedindo, a adoção de novos métodos.

Uma característica importante da empresa Ouro e Terra Alianças que contribuiu para o crescimento da empresa está justamente no fato de que a mesma possui uma estrutura centralizada, pelo fato de ser uma empresa pequena, assim a transmissão de diretrizes e de



alinhamentos é mais rápida e objetiva, aumentando a eficiência das decisões, concordando com Souza e Mazzali (2008) ao afirmar que a proximidade das relações patrão-empregado, além de reduzir os custos de coordenação, facilita a comunicação e por essa via, a aprendizagem e o compartilhamento do conhecimento e de valores.


Essa abordagem converge com o pensamento de Penrose ao afirmar (2006) que a firma é a detentora de uma combinação de recursos tangíveis, que são os equipamentos e/ou máquinas e de recursos intangíveis que englobam aspectos humanos, relacionados ao conhecimento. No caso da Ouro e Terra Alianças, ela adquiriu máquinas capazes de fabricar alianças mas foi a redefinição de estratégias e de processos administrativos organizacionais internos, decorrentes do conhecimento, os principais responsáveis pela consolidação da empresa.

A montagem de um atelier próprio de fabricação em 2013 permitiu o crescimento da empresa. No entanto, seus gargalos internos decorrentes, principalmente, da sua limitação de contingente de funcionários impediu a empresa de atender maiores demanda, tendo em vista que até o ano de 2015 o acesso a seus clientes acontecia via internet e porta a porta. Com isso, a Ouro e Terra Alianças não possuía uma estrutura adequada que permitisse um maior crescimento, sendo esse, como vimos, um dos limitantes da pequena empresa.

Em dezembro de 2015, a Ouro e Terra Alianças abriu a sua primeira loja e eliminou o sistema de vendas de porta em porta, o que gerou um salto no volume de vendas de cerca de 300% a mais no ano de 2016 em relação ao ano de 2015, sendo que este aumento no volume de vendas foi auxiliado pela contratação de um novo funcionário destinado ao atendimento dos clientes que entram na loja em busca das alianças. Isso permitiu não só o aumento das vendas, mas também que o atelier de fabricação passasse a contar com um funcionário dedicado exclusivamente à produção das joias.

Com o aumento no volume de vendas, o sistema de tributação que a empresa contemplava passou a não ser mais compatível com o do MEI, que como visto, limita o faturamento da empresa ao máximo de R\$ 60.000,00 por ano e a quantidade de funcionários a apenas um empregado além do proprietário da empresa.

Ao migrar da classificação MEI para uma Pequena Empresa do Simples Nacional, o volume de contribuição sobe significativamente, o que demanda da empresa a elaboração de estratégias para aumentar o seu faturamento, se fazendo necessário o investimento em



estrutura. Sendo assim, a empresa investiu em uma loja mais moderna e espaçosa, com o intuito de atender também classes econômicas mais altas.

Em 2013, a Ouro e Terra Alianças passou a fabricar exclusivamente alianças de casamento. Segundo Dalcomuni (2014), a mudança de foco da empresa em relação a sua área de atuação, isto é fabricar apenas alianças de casamento não pode ser vista como uma inovação, tendo em vista que uma inovação é a associação de uma ideia inventiva com um mercado potencial, mas certamente foi uma oportunidade identificada e explorada pela empresa, o que tem contribuído para o seu sucesso.


Após a entrada da Ouro e Terra Alianças no mercado a concorrência aumentou progressivamente, mas apesar disso a demanda pelos seus produtos também experimentou um substancial crescimento graças, em grande parte, a preferência dos consumidores por adquirirem suas alianças em lojas especializadas, com atendimento especializado.

Com o crescimento das vendas decorrente dos motivos supracitados e ao mesmo com o aumento da concorrência, a Ouro e Terra Alianças decidiu fechar a sua primeira loja e inaugurar uma loja em um local mais nobre e com uma estrutura compatível com o volume de vendas pretendido e com as expectativas dos clientes já conquistados e com os clientes em potencial.

LIMITANTES DO CRESCIMENTO DA EMPRESA OURO E TERRA ALIANÇAS

Falta de conhecimento na área

Quando a Ouro e Terra Alianças fez seu primeiro investimento, que foi com aquisição de máquinas e de equipamentos voltados para a produção de alianças de casamento, havia uma certeza por parte do empreendedor de que se tratava de um ramo de atividade promissor cuja atuação nesse segmento produtivo permitiria a sua realização e a obtenção de lucro. No entanto, a Ouro e Terra Alianças enquanto micro empresa não possuía mais recursos financeiros para investir em treinamento, o que fez com que os equipamentos ficassem guardados, isto é sem serem utilizados por um ano. Durante esse período, a Ouro e Terra Alianças deixou de aproveitar as vantagens que este maquinário poderia conferir a ela e a seus clientes, mesmo o tendo sob sua posse, não evitando, assim, os custos com a terceirização, o atraso tanto na padronização e na melhoria da qualidade dos produtos quanto no tempo de fabricação.



A falta de conhecimento no segmento joalheiro dificultou o crescimento da empresa, tendo em vista que esse ramo é influenciado por sazonalidades, na medida em que há períodos em que se observa maior demanda por alianças de casamento e com isso a empresa precisa estar preparada do ponto de vista produtivo, administrativo e financeiro. Isso porque a empresa precisava fabricar as alianças encomendadas pelos clientes e para tanto necessitava de recursos financeiros e como a Ouro e Terra Alianças é uma empresa de pequeno porte a insuficiência de capital de giro se caracteriza como um dos fatores que limita o crescimento da empresa.


Falta de capital de giro e de crédito em bancos

No início de suas atividades a empresa vendia seus produtos pelo site mercadolive.com, o que permitiu identificar o tamanho do mercado joalheiro e as possibilidades de vendas pela internet, tendo em vista que era possível visualizar no site a quantidade de vendas bem sucedidas que outros anunciantes de alianças de casamento faziam através do mesmo. A demanda observada pelo site era resultado de vendas dispersas por todo território nacional, mas que certamente representava a expressividade do mercado online de alianças.

No entanto, como o capital de giro da Ouro e Terra Alianças era limitado e o site era uma forte ferramenta de vendas online, se tornou inviável vender pelo site, pois as vendas aconteciam sistematicamente, não dando tempo da Ouro e Terra Alianças receber seus pagamentos para comprar mais matéria prima com vistas a atender às novas demandas. Isso evidencia que a demanda era maior do que a capacidade produtiva da empresa, o que fez com que a empresa “optasse” por sair do site a fim de se reestruturar.

Com a saída da empresa do site mercadolive.com foi necessária outra ferramenta de divulgação online. A empresa passou a investir em redes sociais, tendo em vista que através delas é possível fazer propagandas publicitárias direcionadas a determinados públicos e regiões, permitindo, assim, o uso de novas ferramentas de recebimento, como por exemplo, máquinas de cartão de crédito uma vez que as vendas passaram a ser, exclusivamente, presenciais.

Com a introdução das máquinas de cartão de crédito, é possível antecipar os recebíveis, de modo que o pagamento pelos produtos fosse creditado em conta bancária em até 24h sendo que eram descontadas taxas pela administração do recebimento e pela antecipação dos recebíveis, situação que se fazia necessária justamente devido ao baixo



capital de giro. Essa dificuldade, como abordado na parte teórica desse artigo é comum à pequena empresa.


Na situação em que a Ouro e Terra Alianças se encontrava em relação ao capital de giro era essencial para a empresa fazer um empréstimo com vistas a evitar as taxas de antecipação, que por sua vez eram muito altas, além de poder planejar melhor a sua produção diária, tendo em vista que seria possível comprar matéria prima antecipadamente para viabilizá-la, mas nenhum banco aceitou conceder o empréstimo, pois a empresa se encontrava no regime de contribuição MEI - Micro Empreendedor Individual. A dificuldade na obtenção do empréstimo tornou o crescimento da empresa mais lento e exigiu que ela se planejasse ainda mais para aumentar o seu capital de giro.

A obtenção de crédito no banco também aceleraria o crescimento da empresa no que tange à aquisição de novos equipamentos para a produção de alianças de casamento, tendo em vista que a empresa já possuía todos os equipamentos comumente encontrados no mercado. A Ouro e Terra Alianças objetivava adquirir e incorporar um novo equipamento no processo produtivo, com vistas a aumentar a sua capacidade de produção, melhorar a sua qualidade e reduzir o tempo de fabricação de suas alianças. No entanto, isso não foi possível, pois o investimento nesse equipamento isoladamente tem custo próximo ao de todos os outros equipamentos que a empresa possui, em conjunto. Diante do exposto, pode-se afirmar que o fato da Ouro e Terra Alianças possuir carência em termos de investimentos financeiros e não possuir crédito, diminui drasticamente a velocidade do seu crescimento.

Concorrência

No mercado de alianças de casamento não há barreiras à entrada e à saída, com isso existe a possibilidade de novos entrantes nesse segmento produtivo. O ingresso de novos concorrentes tem se dado, notadamente, com empresas que estão adotando a estratégia de atender de porta em porta e/ou alugar salas para atendimento aos clientes ao invés de abrir lojas próprias. Os novos entrantes têm investido em divulgação online, com vistas a diminuir os custos e os riscos de notificações por fiscalizações do governo e de prefeituras.

Algumas empresas se especializaram em apenas fabricar alianças de casamento enquanto outras se dedicaram, exclusivamente, a vender alianças, aumentando, assim, a quantidade de concorrentes que terceirizam a produção. Na tentativa de se manterem no mercado, algumas empresas, que atuam nesse ramo produtivo, adotam políticas de cobrir orçamentos, fazem promoções, além de praticarem preços baixos.



Quando se trata de alianças de casamento, observa-se a predominância da estrutura de mercado monopolista pelo fato de não existirem restrições a novos entrantes, de seus produtos serem diferenciados no que se refere à qualidade, ao tempo de entrega e ao design, mesmo sendo substitutos próximos entre si, da geração de lucros normais no médio prazo e da pouca margem de manobra em relação à definição de preços por parte das empresas. Essas características foram apresentadas e discutidas na primeira sessão deste artigo e estão em conformidade com o pensamento de Kupfer e Hasenclever (2002),

Carga tributária


A mudança de categoria de Microempreendedor Individual para Micro Empresa optante pelo Simples Nacional gerou uma forte diferença na lucratividade da empresa, tendo em vista que os valores de contribuição para o governo e obrigações aumentaram exponencialmente.

Na condição de Micro Empreendedor Individual, a contribuição é de R\$ 50,00 por mês sendo que de acordo com a LEI COMPLEMENTAR Nº 139, DE 10 DE NOVEMBRO DE 2011 Art.2º§ 9º “Os efeitos da exclusão prevista no § 9º dar-se-ão no ano-calendário subsequente se o excesso verificado em relação à receita bruta não for superior a 20% do limite referido no inciso II”.

Sendo assim, quando o faturamento da micro empresa atinge mais do que 20% acima de R\$ 60.000,00 por ano, é obrigatório que o empresário migre de categoria. As micro empresas que possuem faturamento entre R\$ 6.000,00 e R\$ 72.000,00 anualmente, podem recolher o imposto pertinente ao extrapolado dentro dos 20%, caso contrário fica vulnerável a ter que pagar multa, impostos retroativos e juros proporcionais.

Ao migrar da categoria MEI - micro-empendedor Individual - para ME - micro empresa, uma das obrigações que a Ouro e Terra Alianças passou a ter foi a de contribuir com impostos do Simples Nacional, de forma que quanto mais a empresa fatura maior é o imposto recolhido de acordo com as faixas de alíquotas, podendo ser de 4% no total (soma de IRPJ - Imposto de Renda Pessoa Jurídica, CSLL - Contribuição Social sobre Lucro Líquido, COFINS - Contribuição para Financiamento da Seguridade, PIS - Programa de Integração Social, CPP - Contribuição Previdenciária Patronal, ICMS Imposto sobre a Circulação de Mercadorias e Serviços).

Pela ótica dos custos se tornou mais dispendioso manter a empresa em atividade, mas em compensação as possibilidades de obtenção de empréstimo e a segurança da empresa



contra eventuais multas e notificações efetuadas pelo governo geram confiabilidade por parte dos clientes e retratam a solidez da empresa, além de contribuir para que o mercado joalheiro seja um setor gerador de renda e de emprego em âmbitos local e nacional, contribuindo, assim, para o desenvolvimento socioeconômico do País e incentivando a definição de políticas públicas voltadas para o crescimento e para a consolidação das micro empresas no Brasil.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

As empresas são influenciadas pelo meio no qual estão inseridas, isto é o mercado, o qual é composto por compradores e vendedores cujas interações entre eles tendem a determinar o preço de um produto ou de um conjunto de produtos produzidos por uma firma entendida como uma entidade composta por recursos tangíveis e intangíveis que se associam a fim de gerar lucro e que dependem da capacidade do empresário de tomar decisões.


Neste contexto, as pequenas empresas que normalmente possuem uma gestão centralizada no empresário e que dispõem de recursos produtivos limitados se aproximam do conceito da firma sob a ótica de Pensore (2006).

As pequenas empresas estão presentes no mercado perfeitamente competitivo, no qual prevalecem agentes tomadores de preço, produtos homogêneos e a livre entrada e saída de empresas e/ou no mercado da concorrência monopolística, no qual se observa a existência de produtos distintos, mas com substitutos próximos que apresentam alguma diferenciação. A definição de qual dessas duas estruturas a pequena empresa está inserida depende, principalmente, das suas características e da natureza do segmento produtivo no qual ela atua.

A Ouro e Terra Alianças tende a se aproximar mais da estrutura de Concorrência Imperfeita ou Monopolística na medida em que concorre com um grande número de empresas, não há barreiras ao ingresso de novos entrantes e que seu produto é diferenciado tanto do ponto de vista do prazo de entrega, do design quanto da sua qualidade.

Durante a sua trajetória a empresa enfrentou dificuldades como a falta de conhecimento na área, baixo capital de giro, a falta de crédito bancário, intensa concorrência com o ingresso de novos entrantes bem como a alta carga tributária, principalmente, quando migrou do sistema de contribuição MEI para o SIMPLES Nacional.

Em contrapartida alguns aspectos contribuíram para o crescimento da empresa, como a facilidade e a rapidez com que se reestruturou em face aos obstáculos presentes em sua



trajetória, a implantação do sistema de tributação MEI - Micro Empreendedor Individual, a montagem de seu atelier de fabricação próprio, a centralização das decisões e a proximidade do patrão e de seus funcionários, elementos esses que constituem os determinantes da Ouro e Terra Alianças e nos aproxima da abordagem de Souza (1995).

Associado a isso, o crescimento da Ouro e Terra Alianças pode ser compreendido pela incorporação de design atraente, preços acessíveis, qualidade no acabamento, cumprimento dos prazos de entrega, aquisição de equipamento que gerassem diferenciação, merecendo destaque a máquina de gravação de alianças, mostruário físico e online, prazo reduzido de entrega e forma de pagamento facilitada, dentre outros.

Diante do exposto, pode-se concluir que a pequena empresa e neste contexto se inclui a Ouro e Terra Alianças busca não somente a sua sobrevivência no mercado competitivo, mas também o seu crescimento movido pela identificação e pela exploração de novas oportunidades, pelo desenvolvimento de suas capacidades internas que geram diferenciais competitivos e pela sua competência em combinar e recombinar recursos tangíveis e intangíveis escassos transformando-os em lucro ainda que com a adoção de estratégias intuitivas.

REFERÊNCIAS

CURRAN, J. "Specificity" and "Denaturing" the Small Business. **International Small Business Journal**, v. 24, n. 2, abril, p. 205-210, 2006

CHANDLER, Alfred D. Recursos organizacionais e a história econômica da empresa industrial. **The Journal of Economic Perspectives**, v. 6, n. 3, p. 79-100, 1992.

DALCOMUNI, SONIA. **Sistemas de Inovação e o desafio da inovação em pequenos negócios**: a experiência do Projeto ALI no Espírito Santo 2012-2014. **INOVAÇÃO**, 16.

HAMEL, GARY, PRAHALAD. Competindo pelo Futuro. **Estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar mercados de amanhã**. Rio de Janeiro. Ed. Campus 9ª edição. 1995

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard**. Rio de Janeiro: Campus 1997.

KUPFER, David; HASENCLEVER Lia. **Economia industrial**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.



MARSHALL, Alfred. **Princípios de economia**: tratado introdutório. 1985.

PENROSE, Edith T. Tradutor. Tomas Szmrecsányi. **A Teoria do Crescimento da Firma**. Campinas, SP: Editora da Unicamp, 2006

PINDYCK, E. S. & RUBINFELD, D. L. (2002) **Microeconomia**. 5ª edição. São Paulo: Prentice Hall.

Portal do Empreendedor, O que é Mei? Disponível em: <http://www.portaldoempreendedor.gov.br/mei-microempreendedor-individual>. Acesso em 18 de maio de 2017

SOUZA, Maria Carolina de Azevedo Ferreira de e MAZZALI, Leonel. **Conceito e espaço da pequena empresa na estrutura industrial: heterogeneidade e formas de inserção**. *Gest. Prod.* [online]. 2008, vol.15, n.3, pp.591-603. ISSN 1806-9649

SOUZA, Maria Carolina de Azevedo, **Pequenas e médias empresas na reestruturação industrial**. Brasília. Editora Sebrae. 1995.

TORRÈS, O.; JULIEN, P. A. Specificity and Denaturing of Small Business. **International Small Business Journal**, v. 23, n. 4, p. 355-377, dezembro, 2005.

CAPÍTULO 11

MERCADO DE LUXO: UMA ANÁLISE DO DIAMANTE SINTÉTICO Á LUZ DO COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR

Celso Domingos dos Santos, Universidade Federal do Espírito Santo
Daniëlle de Oliveira Bresciani Fortunato, Universidade Federal do Espírito Santo


RESUMO

O presente artigo tem como objetivo principal identificar as possíveis mudanças ocorridas no mercado de luxo a partir do surgimento de gemas sintéticas com ênfase no diamante à luz do comportamento dos consumidores atentos às questões socioambientais. Para alcançarmos esse propósito será caracterizado do ponto de vista conceitual o mercado de luxo a partir de concepções teóricas de diferentes autores, as principais tendências inerentes a esse mercado e o comportamento dos jovens consumidores que integram esse *locus* de comercialização. Na segunda sessão será abordada a sustentabilidade sob diferentes perspectivas conceituais bem como as gemas sintéticas e alguns processos de sintetização de gemas interrelacionando-os à preocupação dos consumidores ligados aos aspectos ambientais. Associado ao exposto será apresentado o surgimento e a produção de diamante sintético como um objeto de luxo que tende a ser consumido por aqueles que apresentam uma consciência sócio-ambiental expressa no ato da compra. Essa tendência de mudança de comportamento por parte dos consumidores sinaliza a necessidade das empresas definirem estratégias que levem em consideração as questões ambientais e que venham ao encontro das crenças e das expectativas destes jovens consumidores que se preocupam com aspectos socioambientais bem como tende a abrir espaço para que o diamante sintético se insira no mercado de luxo e desperte, cada vez mais, os anseios dos consumidores, em especial, da geração Z.

PALAVRAS-CHAVES: Mercado de Luxo, Comportamento do Consumidor, Sustentabilidade e Diamante Sintético.

INTRODUÇÃO

Este trabalho tem como objetivo principal identificar as possíveis mudanças ocorridas no mercado de luxo a partir do aparecimento de gemas sintéticas com ênfase, mais especificamente, no diamante sintético à luz do comportamento dos consumidores atentos às questões socioambientais, tendo em vista a tendência de uma redefinição no comportamento destes agentes sociais e econômicos na medida em que a preocupação ambiental tende a interferir e a até a determinar o padrão de consumo. A metodologia empregada se baseia em revisão bibliográfica com utilização de fontes secundárias, notadamente, livros, artigos e dissertações, dentre outros



Nesse artigo são abordadas distintas definições sobre o mercado de luxo a partir do pensamento de vários autores com vistas a identificar as principais tendências que vigoram nesse mercado e a compreender o comportamento dos jovens consumidores que compõem o sistema econômico cujo padrão de consumo tende a estar relacionado com os seus valores expressos, inclusive, na sua consciência socioambiental.

Além disso, são apresentados aspectos conceituais sobre sustentabilidade e sobre gemas sintéticas bem como é feita uma breve descrição de alguns processos de sintetização de gemas com o intuito de identificar de que forma o surgimento desses processos produtivos e, sobretudo, de diamantes sintéticos se interrelacionam com uma possível demanda por esse tipo de produto em decorrência, notadamente, de uma nova postura de consumo motivada por questões socioambiental materializada na busca pela preservação do meio ambiente e pelo desenvolvimento sustentável presente, predominantemente, na geração Z.


Nas considerações finais é sinalizada a necessidade das empresas definirem estratégias que levem em consideração as questões ambientais em consonância com as crenças e com os anseios desses jovens consumidores bem como mostra a tendência de inserção de diamantes sintéticos no mercado de luxo como expressão de uma consciência socioambiental que se configura como um dos elementos determinantes no ato de consumir.

MERCADO DE LUXO

Para que um elemento seja considerado de luxo, ele deve trazer consigo elementos de grande distinção, não apenas no seu preço, mas nos seus aspectos simbólicos, naquilo que ele representa e significa para os indivíduos ou para a classe social que desse elemento desfruta. Segundo Alleres (2006) aspectos religiosos, tribais ou simplesmente profanos são formas de uso do luxo que marcam a fronteira entre essas classes favorecidas e o resto da população. Para ela, objetos preciosos, nobres e raros costumam passar de geração em geração devido ao seu simbolismo e à sua importância (ALLERES, 2006).

Segundo Diniz (2012), o luxo pode ser conceituado em dois modos: luxo tradicional e luxo contemporâneo. O luxo tradicional relaciona-se ao materialismo cujo produto ou serviço é destinado a poucos e a confiança está esculpida na marca do produto. Já o luxo contemporâneo é um significado pessoal, a raridade, a exclusividade e é de difícil obtenção, assim, ele prega a busca do necessário ao contrário do tradicional que é obter o desnecessário.

A sociedade se transforma e se reinventa, continuamente, de maneira dinâmica, constante e efetiva, e com isso cada época deixa uma marca no curso da história. De acordo



com Diniz (2012), o sociólogo italiano Domenico de Masi classifica o Luxo Contemporâneo em cinco aspectos, a saber: Tempo, Autonomia, Silêncio, Beleza e Espaço. No que se refere ao Tempo, no ritmo de vida contemporânea, ele é escasso e ter tempo para se fazer o que se deseja se torna um luxo. A Autonomia é outro luxo contemporâneo em oposição às obrigações que nos pressionam e moldam o nosso dia a dia. O Silêncio é outra raridade devido às grandes aglomerações humanas e poder desfrutar de um ambiente silencioso e sem ruídos, sendo esse outro luxo dos tempos atuais. Beleza seja pelos cuidados pessoais como cosmética, estética, dietética, cuidados com a mente e o bem estar seja pelo zelo com a casa ou com lugares que se frequenta de modo a se restaurar os desgastes cotidianos, constituem um luxo para qualquer pessoa. O Espaço está relacionado à questão imobiliária e ao crescimento populacional, visto que fica cada vez mais caro adquirir a casa própria em bairros nobres e com espaço, suficientemente, agradável, na medida em que os preços aumentam e o tamanho dos imóveis tende a reduzir. (DINIZ, 2012). Diante do exposto, ter uma moradia ampla e bem localizada constitui-se em um "verdadeiro" luxo.


“É interessante destacar a releitura que o luxo contemporâneo provocou no termo luxo, pela tentativa de se viver mais e melhor, focando o tempo presente, não importando a aparência e a classe social, e, sim, o prestígio pessoal, onde momentos e sensações estão cada vez mais difíceis de serem vivenciados.” (DINIZ, p. 18, 2012)

De acordo com Alleres (2006), em seus aspectos sociais, o fato de se adornar está relacionado a atos rituais, tribais e religiosos e no âmbito individual está ligado à construção da imagem no sentido de permitir que o indivíduo se destaque, agrade e seduza. Adornar-se pode se traduzir em finalidades sexuais, psicológicas e sociais, reunindo aspectos da apresentação pessoal como: símbolos ancestrais, individuais, sociais e codificados. Nas palavras do autor, tem-se que:

“Os objetos de luxo ou luxuosos, são provavelmente os mais representativos de toda complexidade da escolha de um objeto e de um ato de compra. Eles apreendem, ao mesmo tempo, todos os fatores mais racionais (qualidade, originalidade) e os mais irracionais (procura por distinção, gosto pelos objetos de marca e pelos códigos sociais)” (ALLERES, p 60, 2006)

Os objetos de luxo representam toda complexidade dos processos de compra por serem apreciados e desejados não por suas funções práticas, mas sim pelo que representam, assim oscilam entre planos de racionalidade e irracionalidade e são adquiridos, desejados e perseguidos, independente das circunstâncias econômicas, são prêmios que adulam, antes de tudo, a alma (DUBOIS e DUQUESNE, 1993). Dessa forma são considerados essenciais e nas palavras de Alleres o objeto de luxo consiste em ser:

“(…) um dos paradoxos das sociedades de consumo: sublime, suntuoso, inacessível e, no entanto, objeto de todos os desejos, de todas as fantasias; supérfluo, até inútil e,



todavia, um dos triunfos da elevação do padrão de vida; totalmente indispensável, vital e, todavia, abandonado de acordo com os fenômenos da moda; desejado, sonhado, rejeitado, esquecido, cada objeto de luxo tem um ciclo de vida pessoal e muitodifícil de antecipar”. (ALLÉRÈS p. 60, 2000).

O conceito de luxo pode ser interpretado sob diferentes pontos de vista, na medida em que segue um processo dinâmico de transformações advindas da própria evolução social, o qual transforma as categorias de um determinado produto em questões políticas e morais, ligadas à moda ou simplesmente pela difusão do seu uso na sociedade. Neste contexto, podemos citar o uso de peles naturais e de “diamantes de sangue”, que são, geralmente, diamantes extraídos de zonas de conflito no continente africano, o uso de madeiras nobres não certificadas e/ou o comportamento esbanjador e extravagante em contraste com as prerrogativas de consumo sustentável. Tais comportamentos foram próprios de quem vivia uma vida de luxo, porém hoje em dia é considerado uma atitude reprovável, por questões sócio-políticas, sócio-ambientais e por não estarem em acordo com a moral vigente. (STREHLAU, 2004)

Como verificamos no luxo tradicional e contemporâneo, o luxo também se transforma e assume novos contornos. As transformações sociais reposicionam, formalmente, a percepção de luxo, organizando-o, classificando-o, distinguindo-o e diversificando-o. Novos usos, novas relações das empresas com os clientes e dos próprios clientes com as empresas, redefinem as relações comerciais sem abrir mão *doglamour*. A beleza e o adorno são desejados pelos seus símbolos e pelos valores são motivações racionais e irracionais que nos levam ao desejo de consumir produtos de luxo.(ALLERES,2006)

A grande competitividade do mercado de luxo tornou seus produtos e serviços mais acessíveis e isso determina a importância de uma estratégia de marketing muito elaborada e organizada. Tal estratégia mercadológica se baseia na análise e na elaboração muito racionais de cada um dos critérios emergentes que construirá o novo conceito do produto ou serviço a ser ofertado, levando em conta todo o processo de distribuição hierárquica e a construção do conceito global de forma coerente e coesa capaz de dominar o mercado. Grandes marcas trabalham, intensamente, nessa abordagem, transformando e reinventando os modos de se produzir e consumir os produtos e serviços do mercado de luxo para uma população que cada vez mais eleva seu poder de compra (ALLERES, 2006)

TENDENCIAS DO MERCADO DE LUXO


Para Catry (2007), o mundo tende a crescer e a se desenvolver, economicamente, e como consequência percebe-se o amadurecimento dos mercados compradores tradicionais, o aumento na renda eo incremento do investimento no padrão de vida da classe média. Esse fenômeno social é notório em muitos países em desenvolvimento, o que têm levado o luxo a este movimento de democratização, voltado para um público maior.

Para Catry a indústria tradicional do luxo precisa, constantemente, se equilibrar e se reinventar em função dos avanços das marcas em direção à popularização do luxo, necessitando estar muito atento às transformações do mercado bem como lançar produtos de maior exclusividade e sofisticação para atender a um público mais seletivo e rico que deseja produtos de maior diferenciação e com símbolos de *status* mais evidentes. (CATRY, 2007)

O mercado de Luxo Contemporâneo tem abraçado bandeiras sócio-ambientais, o que pode ser verificado na questão dos “Diamantes de Sangue” rejeitados pelos consumidores por estarem ligados a conflitos e a exploração de mão de obra escrava e infantil, bem como a violação dos Direitos Humanos. Recentemente renomadas marcas de luxo decidiram não mais incluir peles de animais em suas coleções. Em 2018, várias grifes, como Versace, Gucci, Michael Kors, Burberry, Coach e Tom Ford, anunciaram o fim da prática em claro posicionamento a favor do meio ambiente e preocupações ecológicas por parte de tais marcas, que percebem o comportamento do consumidor avesso a adquirir e a usar qualquer produto que não expresse a proteção ao ser humano e ao meio ambiente. (<https://forbes.com.br/forbeslife/2019/03/grifes-buscam-sustentabilidade/acesso> em 05/04/2019)

Diante do exposto, observa-se que marcas de luxo são promovidas, notadamente, pela elevada qualidade de seus produtos, pelos altos preços praticados e pelo prestígio social em adquiri-las e a consequente distinção que tal ato de compra representa do ponto de vista social. Valores tangíveis e intangíveis estão associados ao objeto de luxo, seja pelo preço, pela estética e pela qualidade seja porque os produtos de luxo encerram valores que não estão ligados, diretamente, ao objeto em si. (KELLER,1998)

O envolvimento entre o produto e o consumidor constitui um fator muito importante no ato de compra, uma vez que o modo de percepção que o consumidor tem do objeto afeta diretamente sua decisão, principalmente se a auto-imagem desse consumidor estiver projetada no objeto de consumo. Se a esse fato estiver associado um componente de apelo emocional



este envolvimento é reforçado, enormemente, gerando grande identificação do consumidor com o objeto desejado. (FONSECA e ROSSI, 1998)


Os apelos ecológicos e os aspectos sociais são fatores novos na formação da configuração de um produto, porém, se revelam como decisivos na construção da futura imagem das empresas e das suas marcas, não somente do mercado de luxo - que tende a ser mais sensível a tais questões - mas a todos os setores da economia, visto que a pauta sócio-ambiental está influenciando o comportamento de todos no planeta, assim sendo a criação de produtos e de serviços deve se pautar na questão ecológica e nos direitos fundamentais da humanidade para suas elaborações, imprimindo o caráter da sustentabilidade, como resposta aos desafios que a humanidade enfrenta.

O COMPORTAMENTO DOS JOVENS CONSUMIDORES DO MERCADO DE LUXO

Alleres (2006) apresenta um estudo paradigmático com jovens, na sua grande maioria, iniciantes de diferentes cursos superiores nas cidades de Paris, Nantes, Lyon, Montpellier, Strasbourg, Toulouse, Bodeaux, Caen, Lille, Marseille, Rouen, Clermond-Ferrand, Limoges e Aix-provance. Esta pesquisa envolveu uma amostra significativa de 1.250 jovens com mais de 20 anos e ao aplicar os questionários sobre diferentes questões abordando o mercado de luxo, percebeu-se uma enorme rejeição ao segmento de Peleteria (artigos de luxo com peles naturais) por motivos ecológicos e por recusa dos símbolos que ostentam a riqueza. (ALLERES, 2006).

Este pequeno recorte apresentado tende a evidenciar possíveis tendências comportamentais dos novos consumidores de luxo que podem definir as próximas gerações que constituirão o mercado. As gerações de novos consumidores, segundo o exposto, demonstram preocupações com propósitos e valores sócio-ambientais que coadunam com as exigências e as pautas de interesse dos tempos atuais e rompem com conceitos clássicos do Luxo Tradicional. (ALLERES, 2000)

Neste contexto, cabe citar uma pesquisa realizada pela Masdar, uma empresa de energia do futuro de Abu Dhabi, a qual mostra que a mudança climática será o maior desafio do mundo na próxima década. Esta pesquisa é o primeiro estudo mundial sobre a opinião da geração Z - composta por pessoas que têm entre 18 e 25 anos - em relação à mudança climática, ao desenvolvimento sustentável e às energias renováveis. A pesquisa foi realizada no início deste ano e foram entrevistados quase 5.000 jovens pós-milênio em países do Oriente Médio, Norte da África, África Subsaariana, Américas, Europa e Ásia. Ela ilustra o



grau de preocupação entre os jovens sobre a mudança climática, com 40% dos entrevistados citando-a como um dos maiores desafios mundiais da próxima década, à frente da economia (34%), terrorismo (32%), pobreza e desigualdade (29%) e do desemprego (29%). Dos entrevistados 80% acreditam que os líderes atuais não fazem o suficiente para proteger o meio ambiente e 59% dos jovens disseram que estão interessados em trabalhar ou estudar em uma área relacionada à sustentabilidade. (<https://exame.com/negocios/releases/a-> acesso em 20/09/2020). Essa preocupação, por parte da geração Z, tende a sinalizar uma mudança de comportamento desses agentes enquanto consumidores atentos às questões sócio-ambientais.


SUSTENTABILIDADE

De acordo com Sachs (2002) a sustentabilidade deve ser compreendida por diferentes dimensões, mais precisamente, oito dimensões. O autor apresenta de forma ampla e abrangente sua visão sobre o tema sustentabilidade, de forma que as dimensões, listadas abaixo, serão detalhadas no decorrer deste trabalho, a saber: social, econômica, ecológica, ambiental, territorial, cultural, política nacional e política internacional.

Para Leonardo Boff (2012), o conceito de sustentabilidade deve abranger de forma “*holística*” (do grego *holos* que significa inteiro ou todo), todos os processos da nossa existência, indo além de uma visão antropocêntrica, incluindo todos os seres vivos e os processos bio-físico-químicos que favoreçam a vida de forma sistêmica. Para ele é preciso compreender o planeta Terra como um organismo vivo, que precisa ser cuidado e respeitado, para que possamos todos existir. (BOFF, 2012).

Um trabalho intitulado “Mineração e Desenvolvimento Sustentável: desafios para o Brasil” trata o Desenvolvimento Sustentável como um conceito operativo, levando em conta as dimensões temporais e espaciais das sociedades envolvidas, limitando a abordagem aos contornos regionais e as atividades inerentes às sociedades envolvidas, demonstrando a sua importância econômica, política, social, ecológica. (BARRETO, 2001)

Para Elkington (2001) criador do termo *Triple BottomLine* (base tríplice), a sustentabilidade se apóia no equilíbrio de uma base tríplice composta pelos aspectos sociais, ambientais e econômicos. Esta concepção converge com a perspectiva de que o ambiente de negócios necessita de mercados e de economias estáveis bem como do desenvolvimento de habilidades tecnológicas, financeiras e gerenciais para possibilitar a transição da economia para o desenvolvimento sustentável (ELKINGTON, 2001)



Para o INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE) a sustentabilidade é entendida como o

“Paradigma de desenvolvimento surgido a partir das discussões das décadas de 70 e 80 do século XX sobre os limites ao crescimento da população humana, da economia e da utilização dos recursos naturais. O desenvolvimento sustentável procura integrar e harmonizar as ideias e conceitos relacionados ao crescimento econômico, a justiça e ao bem estar social, a conservação ambiental e a utilização racional dos recursos naturais. Para tanto considera as dimensões social, ambiental, econômica e institucional do desenvolvimento. (IBGE, p.332. 2004)

O conceito de sustentabilidade, como vimos, deve ser o quanto mais abrangente possível, de modo a reconhecer as relações entre as produções humanas e o meio ambiente.

José Afonso Silva, afirma que:

“o conceito de meio ambiente há de ser, pois, globalizante, abrangente de toda a natureza original e artificial, bem como os bens culturais correlatos, compreendendo, portanto, o solo, a água, o ar, a flora, as belezas naturais, o patrimônio histórico, artístico, turístico, paisagístico e arqueológico.” (SILVA, 1995, p.2)


Para este autor o meio ambiente é a interação do conjunto de elementos naturais, artificiais e culturais que propiciam o desenvolvimento equilibrado da vida em todas as suas formas. A integração busca assumir uma concepção unitária do ambiente compreensiva dos recursos naturais e culturais, incluindo as produções humanas de maneira consciente e responsável e entendendo os limites necessários para que haja o equilíbrio.

A Carta da Terra, elaborada pelas Nações Unidas e pela sociedade civil internacional, declarou os princípios éticos fundamentais para a construção de uma sociedade global mais justa, mais sustentável e mais pacífica, de forma que para tanto devemos:

“assegurar que as comunidades em todos os níveis garantam os direitos humanos e as liberdades fundamentais e proporcionem a cada um a oportunidade de realizar seu pleno potencial, além de promover a justiça econômica e social, propiciando a todos a consecução de uma subsistência significativa e segura, que seja ecologicamente responsável” (Carta da Terra (MMA, p. 2-3, 1992)

Esta proposição da Carta da Terra refere-se à construção de uma sociedade mais equânime, com distribuição de renda e com participação de todos os segmentos em equilíbrio, diferente do modelo atual que produz crises e gera desequilíbrios em todos os níveis sociais. (IBGE, 2004)

De acordo com Sachs (2002), o debate sobre Desenvolvimento Sustentável, tem que resultar em ações efetivas e não ficar no discurso vazio, restrito a aspectos econômicos. Sachs, primeiramente, definiu cinco dimensões para a sustentabilidade e, posteriormente, ampliou para oito dimensões, visando abarcar as produções humanas em interações com a natureza e com o meio ambiente, a saber: Social, se refere à construção de uma estrutura social com




distribuição de renda mais justa, acesso ao emprego, a recursos e a serviços sociais; Cultural, consiste no equilíbrio entre respeito às tradições e às inovações, valorização das identidades culturais regionais em detrimento das aculturações produzidas pelo poder econômico, pela autoestima e pela autoconfiança combinados com a abertura às relações exteriores; Ecológica, se refere à preservação do potencial produtivo dos recursos naturais renováveis e à limitação dos recursos não renováveis; Ambiental, trata-se de respeitar e reforçar a capacidade de autodepuração dos ecossistemas naturais; Territorial se refere a configurações urbanas e rurais balanceadas, melhorias dos ambientes urbanos e redução das diferenças regionais e da adoção de estratégias ambientalmente seguras para áreas ecologicamente fragilizadas. (SACHS, 2002)

A dimensão Econômica está ligada ao desenvolvimento econômico intersectorial equilibrado, com segurança alimentar, capacidade de modernização contínua dos instrumentos de produção, razoável nível de autonomia na pesquisa científica e tecnológica e a inserção soberana na economia internacional; Política Nacional, consiste na democracia fundamentada na apropriação nos Direitos Humanos e na busca por um Estado harmonizado com empreendedores criando projetos sociais que tornem mais coesa e integrada a administração pública e a iniciativa privada; Política Internacional, baseada na eficácia do sistema de prevenção a guerras da ONU, garantia da paz e cooperação internacional, no Princípio da Igualdade, controle efetivo das instituições financeiras e do comércio internacional, gestão do meio ambiente e recursos naturais, prevenção de alterações climáticas, proteção à diversidade biológica e cultural, gestão do patrimônio global, como herança comum da humanidade, cooperação científica e tecnológica e eliminação parcial do caráter “commodity” da ciência e tecnologia, também como herança comum da humanidade. (JACOBI, 1999 apud Sachs, 2002)

A visão de Sachs reflete sua percepção de um modelo alternativo à ordem econômica atual, sinalizando a importância de se buscar soluções tecnológicas apropriadas, em particular para zonas rurais, uma vez que a tendência de ocorrer deslocamentos humanos do campo para o meio urbano é muito maior, buscando mais autonomia técnica e cultural de modo a remodelar os comportamentos e os hábitos de consumo (JACOBI, 1999)

O conceito de Sustentabilidade, embora seja controverso e difuso em sua definição, incorporando diferentes parâmetros, não se opõe ao mercado e ao sistema de produção e de consumo, mas procura redimensionar tais parâmetros de acordo com a nova realidade social, climática, política, econômica, cultural, ecológica de todos que fazem parte do Planeta Terra.




Cabe registrar que nos séculos anteriores, ocorreu uma exploração da natureza sem nenhum questionamento sobre a viabilidade desse processo de desenvolvimento e como resultado chegou-se ao nível de poluição e de alterações climáticas com graves conseqüências para o planeta. De acordo com Ferreira, “a proteção ambiental está, necessariamente, ligada ao desenvolvimento econômico e esse se tornou o ponto central da discussão, onde se busca um novo modelo de desenvolvimento que inclua a proteção ambiental” (FERREIRA, p. 106, 1998)

De acordo com Altvater (1995) o desenvolvimento não é compatível com o meio ambiente. A sociedade industrial reduz a multiplicidade natural e a biodiversidade e o meio ambiente deixa de ser prioridade enquanto os concorrentes tendem a ser eliminados na medida em que lhes são retiradas às bases vitais, como a terra e a água. Segundo o autor, quando se extingue uma espécie de ave, se extingue meia espécie de mamíferos, duas espécies de peixes, 35 espécies de plantas e 90 espécies de insetos. Na verdade, o curso da “evolução” é determinado por uma única espécie, precisamente pelo homo sapiens, em uma velocidade jamais ocorrida antes na história da vida na Terra, provocando alterações, dramaticamente, ameaçadoras para toda vida no planeta. (ALTVATER, 1995)

GEMAS SINTÉTICAS

As primeiras gemas sintéticas, que se caracterizam por serem obtidas artificialmente, remontam à década de 1930. Nesta época, elas apresentavam, exclusivamente, interesse de natureza científica e não de cunho comercial, pois eram, demasiadamente, pequenas para fins ornamentais. A. V. Verneuil - pesquisador e pioneiro na criação de métodos de sintetização - desenvolveu o “Metodo de Verneuil” –o qual consiste em ser uma síntese comercialmente explorável também conhecido como método de fusão de chama, amplamente, utilizado até os dias atuais. O princípio deste método ocorre como se segue: funde-se o material pulverizado num forno a aproximadamente 2.000°C; as pequenas gotas caem num suporte onde se cristalizam e vão adquirindo, lentamente, a forma de uma pera (boule), constituindo a chamada “pera de fundição”. (Cornejo, 2004)

Um material gemológico sintético é aquele que é produzido em laboratório e que compartilha todas as características químicas, ópticas e físicas de um correspondente mineral natural, embora em alguns casos, a saber, turquesa sintética e opala sintética, compostos adicionais possam estar presentes. (<https://www.gia.edu/gem-synthetic/> acessado em 23/06/2019).




Os métodos de produção são variados merecendo destaque o “Czochralski” que, comumente, produz rubis, safiras, granadas, alexandritas, entre outros (https://en.wikipedia.org/wiki/Czochralski_method/acesso em 27/08/2020). Outro método que cabe ser registrado é o “SkullMelting” que obtém zircônia cúbica e safira. Ele foi desenvolvido em Moscou no Instituto de Física Lebedev para contornar o problema das altas temperaturas necessárias para fundir a zircônia cúbica, que quando utilizadas em cadinho de platina não produziam resultados satisfatórios. (https://en.m.wikipedia.org/wiki/Skull_crucible/acesso em 27/07/2020).

Neste contexto, cabe mencionar também o Método de Fluxo que está ligado à esmeralda, rubi, safira, espinélio, granada e alexandrita, (https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S010040422010000500018/ acesso em 27/07/2020). Dando seqüência à descrição dos métodos de produção de gemas sintéticas, tem-se o Hidrotermal pertinente aos quartzos e às esmeraldas. Esse método de sintetização de minerais é implementado com o uso de um aparelho denominado autoclave, também utilizado para esterilizar equipamentos cirurgicos ([https://pt.qwe.wiki/wiki/Hydrothermal_synthesis /](https://pt.qwe.wiki/wiki/Hydrothermal_synthesis/) acesso em 04/08/2020). Na abordagem feita pela Academia Brasileira de Joalheria (ABRAJOIA), tem-se que:

“São muitos os esforços no sentido de se obter materiais gamológicos que não sejam procedentes do garimpo e da mineração e tanto a qualidade quanto os métodos vêm passando por aprimoramentos. Desde 1948, existem rutilos sintéticos (titânia e diamonita, que não deve ser confundida com a diamondita ou diamondite); os rutilos sintéticos possuem uma dispersão seis vezes superior à do diamante. O cristal de rocha sintético serve apenas para finalidades técnicas e a granada sintética para fins científicos. A produção de alexandrita sintética, opala sintética e de outras sínteses está sendo desenvolvida. Existem gemas sintéticas que não possuem qualquer paralelo na natureza sendo assim chamadas de artificiais que são distintas das sintéticas que possuem equivalentes na natureza, mas que, devido às suas magníficas propriedades ópticas, são usadas como gemas. Entre estas podemos destacar a fabulita (ou diagemma) – um titanato de estrôncio – e o YAG (ou diamonair, também citrolita, desde 1969 com qualidade de gema) – um aluminato de ítrio. As chamadas pedras reconstruídas ocupam um lugar intermediário entre as sínteses e os doublets, sendo obtidas na fundição conjunta de lascas de gemas verdadeiras e têm uma importância secundária no comércio”. (ABRAJOIA-Academia Brasileira de Joalheria (<http://www.joalheiros.net/artigos/31-pedras-preciosas/32-gemas-sintcas.html> acesso em 04/08/2020))

É neste contexto, o qual evidencia a presença de diferentes métodos de sintetização que surge a possibilidade das gemas sintéticas se inserirem no mercado enquanto artigos de luxo a serem demandados por consumidores ligados às questões de natureza ambiental e que são consideradas determinantes no ato da compra. Diante do exposto, será analisado, a seguir, dentre outras aspectos, a produção de diamante sintético como um possível objeto de desejo a



ser consumido por aqueles que apresentam uma consciência sócioambiental enraizada nos seus valores e expressa nos seus comportamentos.

DIAMANTES

Os diamantes são compostos, fundamentalmente, por Carbono. Segundo Del Rey (2009) foi o célebre cientista Isaac Newton, em 1704, o primeiro a supor que o diamante tinha na sua formação o carbono e a sua teoria foi corroborada por experimentação científica, em 1797, por Smithson Tennant, um químico inglês conhecido pelos seus estudos e por ter descoberto os elementos Irídio e Ósmio, encontrados em resíduos de soluções de minérios de platina, em 1799. (DEL REY, 2009).


A Descoberta de Diamantes no Brasil

Diversos historiadores discordam sobre a descoberta dos primeiros diamantes em solo brasileiro, mas um consenso apontara a região de “Serro Frio”, norte do Estado de Minas Gerais, no início do século XVIII, no rio Pinheiro, Arraial do Tejuco, atualmente Diamantina. (Chaves e Cardoso apud Barbosa, 1991). Não obstante a sua descoberta, os anos que se seguiram, foram marcados por intensos contrabandos de diamantes brasileiros para a Europa, o qual competia com a mineração de ouro na região (CHAVES e CARDOSO, 2003)

A produção brasileira de diamantes se concentrou no Estado de Minas Gerais e teve seu pico de produção na segunda metade do século XVIII e posteriormente no século XIX, quando foram descobertos grandes depósitos na África do Sul, a qual passou a figurar no cenário mundial como maior produtor de diamantes, tornando a produção brasileira pouco relevante. (CHAVES e CARDOSO, 2003)

Os Diamantes na África do Sul

Em dezembro de 1866, um jovem de 15 anos de idade que se chamava Erasmus, filho de Daniel Jacobs, encontrou o diamante que mudaria a historia do mercado mundial de gemas de forma radical. Ele encontrou o “cristal” nas margens do rio Orange, na África do Sul. Erasmus o levou para casa na intenção de ser algo com o qual sua irmã pudesse brincar. Após um tempo, passando de mão em mão, como um mero presente, o “cristal” foi submetido a uma avaliação, constatando ser um autentico diamante de 21,25 quilates no valor de 500 libras esterlinas. Lapidado em formato de brilhante a gema ficou conhecida como Eureka de 10,73 quilates. Associado ao exposto, outros diamantes foram encontrados na região, o que dá



origem a uma nova era no mercado de gemas em nível internacional. (CHAVES e CARDOSO, 2003)

A descoberta dos diamantes na África do Sul revolucionou, por completo, a história da joalheria e do mercado de gemas mundial. Em 10 anos a África do Sul extraiu a mesma quantidade que o Brasil extraiu em 150 anos. Os dados revelam algo em torno de 15 milhões de quilates enquanto a Índia demorou 20 séculos para extrair 12 milhões de quilates. (CHAVES e CARDOSO, 2003).

Descobertas de Diamantes em Outros Países

Em 1954, na região central da Sibéria, a geóloga russa Larissa Popygayeva, encontrou um “kimberlito”, rocha diamantífera a qual se seguiu a descoberta de outros 400 (quatrocentos). Em função dessas descobertas essa região, que dispõe de grandes reservas de diamantes se insere no grupo de países produtores de Diamante assim como a Austrália em decorrência, notadamente, da descoberta de um depósito, conhecido como “Argyle, de proporções gigantescas numa rocha diamantífera semelhante ao “kimberlito”, chamada de “lamproito” além de novas descobertas na década de 1980. Neste contexto, cabem destacar também o Canadá pelas descobertas na região dos Grandes Lagos e a China pela presença de rochas diamantíferas. (CHAVES e CARDOSO, 2003).

Diamantes Sintéticos

Segundo Del Rey (2009), um químico escocês chamado J.B. Hammy foi um dos pioneiros nas pesquisas sobre diamantes sintéticos. A tecnologia para produção de diamantes sintéticos, em larga escala, foi desenvolvida, paralelamente, por dois países e suas respectivas empresas. A Suécia com a empresa ASEA- AllmannaSvenskaElektriskaAktuebikaget, com sede em Estocolmo, a qual sintetizou os primeiros diamantes em 16 de fevereiro de 1953 mas se manteve em sigilo e os Estados Unidos com a General Electric que, ao contrário da Suécia, em 16 de outubro de 1954 divulgou e publicou seu trabalho sobre síntese de diamantes, apresentando, assim, as primeiras amostras. Diante disso, a empresa americana ficou conhecida como a primeira empresa a sintetizar diamantes, em face à divulgação do seu trabalho (DEL REY, 2009).

Numa entrevista concedida pelo criador do diamante sintético ao jornalista Stephen Miller do jornal americano “The Sun” ele afirma que nos anos de 1950 os diamantes eram de uso, estritamente, industrial e o mercado joalheiro não era o foco da produção e reconhece que com os avanços tecnológicos e o aprimoramento dos métodos de produção a realidade de hoje

é um cenário muito diferente.(H. Tracy Hall, 88, Created Man-Made Diamonds by Stephen Miller, Staff Reporter of the Sun | July 29, 2008). Isso se dava por vários motivos, dentre eles, merece destaque o fato de que:

“Não eram diamantes de qualidade, e o mundo não corre o risco de ser invadido por diamantes Hope gerados em laboratório. Mas os minúsculos cristais superduros que ele produziu encontraram uma infinidade de usos na indústria, em brocas de poços de petróleo à odontologia, bem como em serras com ponta de diamante e ferramentas de polimento” ([https://www.nysun.com/obituaries/h-tracy-hall-88-created-man-made-diamonds/82789/acesso em 14/08/2020](https://www.nysun.com/obituaries/h-tracy-hall-88-created-man-made-diamonds/82789/acesso%20em%2014/08/2020))

Em 1970 a General Eletric divulgou a produção de diamantes sintéticos com qualidade geológica, desenvolvidos pelo método de crescimento por transporte de carbono em solução metálica com a utilização de um equipamento chamado “Belt de Hall” ou “Prensa Tetraédrica de Hall”. (Del Rey,2009). Diferentemente da década de 1970, atualmente, diversos países, como os Estados Unidos, Japão, Rússia, Suécia, África do Sul, Alemanha, dentre outros, dominam a tecnologia de produção de diamantes sintéticos, tanto para finalidades industriais e científicas quanto para o mercado joalheiro. (DEL REY, 2009).

Neste contexto, cabe registrar que o processo de síntese de diamantes nos moldes do modelo de “Deposição de Vapor Químico” pode produzir diamantes cristalinos com formato definido e diamantes amorfos isto é sem formato definido típico dos diamantes, como pode ser observado na imagem que segue.

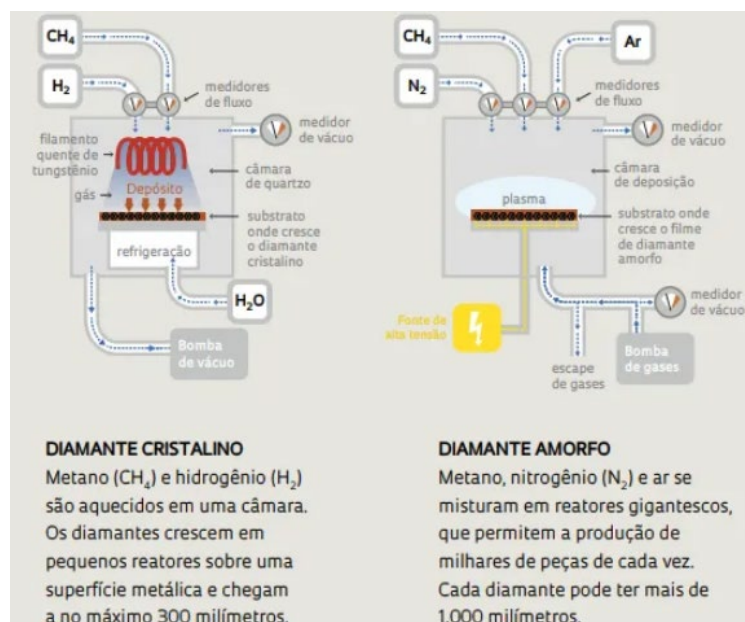



Imagem 1

Fonte: Diamantes versáteis (https://revistapesquisa.fapesp.br/wp-content/uploads/2012/08/166-169_diamantes.pdf acesso em 17/08/2020)



Além disso, outras empresas localizadas nos Estados Unidos como, por exemplo, a Gemesis pretende investir, em 2002, 25 milhões de dólares numa fábrica que terá capacidade para produzir, anualmente, 40.000 pedras no valor de 80 milhões de dólares. (DEL REY, 2009). Associado ao exposto é importante constatar que diamantes coloridos, fabricados na Rússia, estão ingressando no mercado norte-americano através de uma empresa importadora chamada Ultimate Created Diamond Co (Del Rey, 2009). Essas mudanças evidenciam o incremento da produção e o aumento da oferta de diamantes sintéticos em âmbito mundial.

Os diamantes sintéticos são considerados produtos de luxo, mesmo que não apresentem o mesmo preço dos diamantes naturais. Nas palavras de Alleres, tem-se que


“A análise mercadológica que precede a criação de um novo produto desse tipo é uma das mais complexas, mais elaboradas e mais difíceis. Requer uma análise aprofundada e coerente ao mesmo tempo, do conceito-produto e da sua apresentação, de seu preço, sua distribuição e divulgação” (ALLERES, 2006-p 164)

Os métodos de síntese de diamantes estão cada vez mais sofisticados. De acordo com Branco (1992), o aprimoramento desses métodos poderá chegar a tal ponto que será difícil para os especialistas do GIA (Gemological Institute of America) distinguirem entre os diamantes naturais e os sintéticos, o que tende a abalar o tradicional e o estável mercado dos diamantes (BRANCO 1992). Tal perspectiva é corroborada por afirmações constantes em reportagem da renomada revista Forbes, na qual atesta que:

“Os diamantes Lightbox, linha da De Beers exclusivamente para diamantes sintéticos, possuem baixo preço e visam o setor de acessórios de moda. Como não há diferenciação visível entre os diamantes naturais e sintéticos, as gemas de laboratório podem se tornar um substituto aceitável;” <https://forbes.com.br/forbeslife/2019/10/diamantes-sinteticos-conturbam-o-mercado-de-joias/> acesso em 19/08/2020.

Segundo Branco (1992), na condição de geólogo, pesquisador e escritor o termo sintético não é bem aceito nos Estados Unidos e em razão disso os joalheiros norte-americanos têm utilizado termos como “diamante gerado em laboratório”, “diamante feito pelo Homem” ou mesmo “diamante criado por...”, na qual se acrescenta o nome da empresa produtora da gema. No entanto, cabe destacar que essas três denominações assim como “diamante sintético”, são aceitas pela Federal Trade Commission.

Diante do exposto, observa-se que existe uma gama de artigos e de publicações os quais apontam o diamante sintético como um produto alternativo capaz de satisfazer o desejo de consumo e, ao mesmo tempo, causar pouco ou nenhum impacto negativo ao meio ambiente e à sociedade. Neste contexto, merece registro o filme “Diamantes de Sangue”,



estrelado com o ator norte-americano Leonardo DiCarpio, considerado um dos filmes que melhor retrata os problemas gerados por uma máfia dos minérios no continente africano.” <https://ciclovivo.com.br/inovacao/negocios/empresa-cria-diamantes-sinteticos-sustentaveis-exatamente-iguais-aos-tradicionais/> acesso em 24/08/20.

Para se ter uma idéia da atuação e do envolvimento do ator mencionado, ele juntamente com ex-empresários do ramo de energia solar, investiram mais de US\$ US\$ 100 milhões na *start up* Diamond Foundry, lançada em 2015, a qual conta com reatores de plasma que aquecem a mais de quatro mil graus Celsius e dispõe de tecnologia capaz de produzir diamantes sintéticos tão puros quanto às pedras verdadeiras. (<https://ciclovivo.com.br/inovacao/negocios/empresa-cria-diamantes-sinteticos-sustentaveis-exatamente-iguais-aos-tradicionais/> acesso em 24/08/20)


CONCLUSÃO

Em face desse cenário, percebe-se que surge uma nova era ligada à história do diamante consubstanciada, notadamente, por avanços tecnológicos incorporados ao processo produtivo e pelas perspectivas de um consumidor mais consciente, mais crítico e mais envolvido com a problemática sócio-ambiental.

O diamante exerce fascínio e encanto sobre os seres humanos há milênios, envolto em histórias dignas de contos e lendas épicas, despertando paixões e ambições, tornando-se símbolo de riqueza e poder. Trata-se de um mineral com uma historia rica desde a sua descoberta por simples catadores na Índia, passando pela historia da construção do Brasil e chegando às moderníssimas minas de “kimberlytos” na África do Sul, o que atribui a ele uma fama inquestionável.

]Atualmente, a produção de diamantes sintéticos tem alcançado um nível de qualidade elevado e, como vimos, a tendência é que essa qualidade se aprimore cada vez mais permeada pelos avanços tecnológicos e pelo comportamento de alguns agentes que compõem a sociedade com destaque para os consumidores. Neste contexto, o diamante sintético vem ocupando seu espaço e se afirmando como um produto ligado ao mercado de luxo capaz de encantar os seus consumidores movidos não só pela qualidade dos diamantes sintéticos, mas, sobretudo, pela consciência ambiental e por questões sociais manifestas em escala global.

A partir das questões abordadas neste artigo percebe-se que a sociedade atual e futura tende, cada vez mais, a se envolver e a se compromissar com as questões sócio-ambientais e com a sustentabilidade, notadamente, as gerações mais jovens, o que tende a evidenciar uma



possível mudança de comportamento dos agentes enquanto consumidores preocupados com a preservação ambiental.

Esse cenário exigirá das empresas a definição de estratégias que levam em consideração as questões ambientais e que venham ao encontro das crenças e das expectativas destes jovens consumidores atentos a aspectos sociais com destaque para o desenvolvimento sustentável. Diante do exposto, constata-se que o contexto social, econômico, político e cultural tende a oferecer condições para que o diamante sintético se insira no mercado de luxo e desperte, cada vez mais, os anseios dos consumidores, em especial, da geração Z.

REFERÊNCIAS

ALLÈRÈS, D. **Luxo...estratégias, marketing**. Rio de Janeiro: FGV, 2000.

ALLÈRÈS, D. **Luxo...estratégias, marketing**. Rio de Janeiro: FGV, 2ª edição, 2006.

ALTVATER, E. **O Preço da Riqueza: pilhagem ambiental e a nova (des) ordem mundial**. São Paulo: Unesp, 1995.

BARBOSA, Octávio. **Diamante no Brasil: Histórico, Ocorrência, Prospecção e Lavra**. CPRM, 1991.

BARRETO, M. L. **Mineração e desenvolvimento sustentável: desafios para o Brasil**. Rio de Janeiro: CETEM/MCT, 2001.

BOFF, L. **Sustentabilidade: o que é e o que não é**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2012. 200 p. ISBN 978-85-326-4298-1.

BRANCO, P. de M. - **Glossário gemológico**. 3 ed. Porto Alegre, Sagra, 1992. 215 p.

CATRY, B. **Le Luxe peut-il être rare?**, Revue Française de Gestion; 33; 171; Feb 2007.

CHAVES, Mario Luiz e CARDOSO, Luiz Chambel. **Diamante: a pedra, a gema a lenda**. São Paulo; Oficina de Textos, 2003.

DEL REY, Mario, **Tudo sobre Diamantes**. Barueri, SP, DISAL, 2009.


DINIZ, Claudio. **O Mercado do Luxo no Brasil: Tendências e Oportunidades** – São Paulo: Seoman, 2012.

DUBOIS, B. & DUQUESNE, PG **The Market for Luxury Goods: Income versus Culture**, European Journal of Marketing, Vol. 27, nº 1, 1993.

ELKINGTON, J. **Canibais com garfo e faca**. São Paulo: Makron Books, 2001.

FERREIRA, L.C. **A questão ambiental: Sustentabilidade e políticas públicas no Brasil**. São Paulo: Boitempo Editorial, 1998.

FONSECA, M. J; ROSSI, C. A, V. **O estudo do envolvimento com o produto em comportamento do consumidor: Fundamentos teóricos e proposição de uma escala para**



aplicação no Brasil. In: Associação Nacional de programas de Pós-graduação em Administração ANPAD, 22. Foz do Iguaçu, 1998.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Vocabulário Básico de Recursos Naturais e Meio Ambiente**. 2. ed. Rio de Janeiro: IBGE, 2004. 332p.

JACOBI, P. R. **Meio Ambiente e Sustentabilidade**. In: CEPAM. O município no século XXI: cenários e perspectivas. São Paulo: CEPAM (Centro de Estudos e Pesquisas de Administração Municipal), 1999.

KELLER L.K. **Strategic Brand Management**. Editora Prentice Hall, 1998.

MMA - MINISTÉRIO DO MEIO AMBIENTE. **Carta da Terra**, 1992. Disponível em: <www.mma.gov.br>. Acesso em: julho 2009.

SACHS, I. **Caminhos para o Desenvolvimento Sustentável**. Rio de Janeiro: Garamond, 2002.

SILVA, J. A. **Direito Ambiental Constitucional**. São Paulo: Malheiros, 1995.

STREHLAU, S. **0 Luxo Falsificado e Suas Formas de Consumo**. Tese apresentada no Curso de Pós-graduação em Administração da Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas São Paulo, 2004.

CAPÍTULO 12

A TRAMONTINA: UM ESTUDO DE SUAS VANTAGENS COMPETITIVAS À LUZ DE SUA HISTÓRIA E DE SUA EVOLUÇÃO

Daniëlle de Oliveira Bresciani Fortunato, Universidade Federal do Espírito Santo
Maria Gabriela Aguiar Mariani, Universidade Federal do Espírito Santo
Raphaëla Oliveira Silvestre Bento, Universidade Federal do Espírito Santo

RESUMO


Este trabalho tem como objetivo principal identificar as principais vantagens competitivas criadas pela empresa Tramontina como forma de melhorar a sua posição no mercado em face de seus concorrentes e de conquistar novos consumidores. Para isso, foi abordado o conceito de estratégia e o que caracteriza vantagens competitivas estabelecendo as inter-relações entre elas bem como apresenta de que forma a inovação, a diferenciação, a diversificação e o design se constituem como vantagens competitivas e como são identificadas na empresa Tramontina. A Tramontina investe em inovações e prima pela qualidade de seus produtos como fator de diferenciação bem como pelo design e pela diversificação dos mesmos. A empresa busca atribuir às suas peças qualidade, beleza, sofisticação, praticidade, durabilidade e acabamento diferenciado como resultado de investimentos em tecnologia e com a incorporação de cristais e de metais nobres como ouro e prata valorizando, assim, ainda mais os seus produtos e buscando superar as expectativas de seus clientes.

PALAVRAS-CHAVES: Estratégias, Vantagens Competitivas, Tramontina.

INTRODUÇÃO

Este trabalho tem como objetivo principal identificar as principais vantagens competitivas criadas pela empresa Tramontina como forma de melhorar a sua posição no mercado em face de seus concorrentes e de conquistar novos consumidores a partir de um processo de inovação e de investimento em pesquisa. A metodologia adotada para se alcançar esse propósito se constituiu na utilização, principalmente, de fontes secundárias como livros, artigos científicos, teses e dissertações bem como na consulta a sites oficiais.

Nesse artigo é abordado o conceito de estratégia com base no pensamento de diferentes autores e o que caracteriza vantagens competitivas estabelecendo as inter-relações entre elas e evidenciando a importância da estratégia como condição para se alcançar os objetivos organizacionais e das vantagens competitivas enquanto elemento essencial para que a empresa se torne menos vulnerável às mudanças intrínsecas ao mercado, supere seus concorrentes e alcance novos clientes seja em âmbito nacional e/ou internacional.



Além disso, é analisado, de que forma a inovação, a diferenciação, a diversificação e o design se constituem como vantagens competitivas e busca retratar a trajetória da empresa Tramontina, compreendendo o seu surgimento, a sua história e a sua evolução bem como identificar suas vantagens competitivas à luz do seu processo de inovação, diferenciação, diversificação e de incorporação do design em seus produtos. Neste contexto, é apresentado como a empresa confere às suas peças qualidade, beleza, sofisticação, praticidade e durabilidade buscando superar as expectativas de seus clientes.


Nas considerações finais serão apresentadas as correlações entre o arcabouço teórico, notadamente, no que diz respeito às vantagens competitivas e os aspectos abordados no âmbito da empresa Tramontina evidenciando a adoção de sua estratégia e como ela contribui para que a empresa enfrente os seus concorrentes.

ESTRATÉGIA E VANTAGENS COMPETITIVAS

A principal concepção na busca pela formulação de uma estratégia competitiva é relacionar uma empresa ao meio no qual ela está inserida assim como enfrentar a competição que vigora no mercado. De acordo com Porter (1989, p.1), “a estratégia competitiva visa a estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência na indústria”

A estratégia também é entendida como um modelo integrador entre os objetivos e as políticas das ações da empresa. Neste contexto, na visão de Mintzberg et al (2000), o conceito de estratégia pode ser compreendido a partir dos 5Ps, que são: estratégia como plano, padrão, posição, perspectiva e pretexto.

A estratégia enquanto plano ocorre quando as ações desenvolvidas são previamente pensadas antes de serem colocadas em prática e são feitas de forma consciente e não por impulsos. A estratégia como padrão é aquela que surge durante o planejamento estratégico e segue sendo realizada pelas empresas de forma padrão, ou seja, sem grandes alterações ao longo dos anos. A estratégia como posição é vista como uma maneira de posicionar recursos para apresentar maiores chances de derrotar um inimigo ou um concorrente. Na estratégia como perspectiva deve-se ter uma visão geral dos sentimentos humanos das pessoas envolvidas no planejamento. Ela tem um conceito abstrato e trabalha com a intuição. Enquanto na estratégia como pretexto, ela é um motivo para enganar um concorrente ou um competidor.




Para o desenvolvimento e a formulação do planejamento estratégico, “torna extremamente relevante que a empresa tenha bem estabelecido a forma como competirá, para que, conseqüentemente, tenha objetivos, metas e políticas bem traçadas para o alcance da estratégia” (TREINTA et al, 2012, p.741). Com a diversidade de conceitos e definições sobre estratégia, Mintzberg et al (2000), ressalta que várias escolas de estratégias foram formadas, ao longo das décadas, com o objetivo de criar uma vantagem competitiva para as empresas se posicionarem à frente de seus concorrentes. Segundo o autor, dentre as escolas, a que mais se destacou em relação à implementação de resultados nas empresas foi a escola do Posicionamento.

A escola do Posicionamento tem como principal autor Michael Porter. Para ele (1986), o posicionamento de uma empresa determina se sua rentabilidade está abaixo ou acima da indústria, ou seja, evidencia a definição de estratégia como posição, uma vez que esta é capaz de definir, em grande medida, o sucesso ou o fracasso de uma organização.

Porter (1985) afirma que a intensidade da concorrência em uma indústria tem origem em sua estrutura econômica, sendo dependente das cinco forças competitivas básicas, as quais determinam a rentabilidade e a atratividade de uma indústria, que são: a entrada de novos concorrentes, a ameaça de substitutos, o poder de negociação dos compradores, o poder de negociação dos fornecedores e a rivalidade entre os concorrentes existentes.

As Cinco Forças de Porter determinam a perspectiva de lucro do setor, que é aferido por meio do retorno no longo prazo. Porter (1986) afirma que a estratégia é a criação de uma posição única e valiosa que engloba um conjunto diferente de atividades. Desta forma, o objetivo final do processo estratégico é permitir que a empresa escolha e implemente uma estratégia que crie vantagem competitiva. Em geral, uma empresa possui vantagem competitiva quando é capaz de gerar maior valor econômico do que seus concorrentes. Neste contexto, Porter (1986) aponta que cabe às empresas decidirem qual estratégia genérica adotará com vistas a criar suas vantagens competitivas, as quais podem ser estratégias de Custos, Diferenciação ou Foco. A primeira está ligada a busca, por parte da empresa em se distinguir dos seus concorrentes pela determinação de preços baixos. A segunda se relacionada à percepção de valor, por parte do cliente, em relação a um produto ou a um serviço diferenciado ofertado pela empresa. A terceira é voltada para a definição de um público específico.



De acordo com Porter (1989) vantagens competitivas se originam dos valores que a empresa consegue criar para os seus clientes, sem afetar a sua sensibilidade nas variações de preço, caso contrário a indústria se mostrará inviável no longo prazo. A necessidade em satisfazer o comprador é primordial para o sucesso de um empreendimento, no entanto, apenas essa demanda não é o suficiente, pois a rentabilidade da organização será determinada de acordo com o agente que reconhece o valor criado pela empresa com vistas a estabelecer a melhor forma de obter vantagem competitiva a partir do conhecimento de sua estrutura.


Segundo Porter (1985), o que diferencia uma empresa de outra é o conjunto de atividades que executa e quais as que desempenham melhor do que os seus concorrentes. Com isso, um fator que precisa de atenção para o desenvolvimento de uma vantagem competitiva é compreender a perspectiva do consumidor e da organização. Analisar a perspectiva do consumidor significa determinar quais características do produto têm o potencial para criar valor para o cliente e quanto o cliente está disposto a pagar por elas. Já em relação à perspectiva da organização, a empresa precisa desenvolver suas funções de forma a promover sua singularidade no mercado com base nas características de seu produto e da tecnologia, nos serviços complementares, na experiência dos colaboradores, na produtividade, na qualidade, dentre outros aspectos organizacionais.

Em complementação ao pensamento de Porter, para Mações (2017), o conceito de vantagens competitivas está ligado à criação de valor, que consiste em uma comparação da rentabilidade obtida pela empresa com os custos dos investimentos realizados por ela incluindo todos os custos associados à produção, à venda do produto e à remuneração do capital investido.

Na visão de Treinta et al (2012) outro fator importante a destacar é que, independente da estratégia adotada, a vantagem competitiva somente é efetiva e gera rentabilidade se comunicada e percebida pelos consumidores. Com isso, ressalta-se o valor da marca, que é considerada um dos bens intangíveis mais importantes de uma organização.

VANTAGENS COMPETITIVAS: DESIGN, DIVERSIFICAÇÃO, DIFERENCIAÇÃO E INOVAÇÃO

Em um mercado competitivo dispor de um produto ou de um serviço que apresente um diferencial, quando comparado aos seus concorrentes, se constitui em importante vantagem competitiva. Isso ocorre porque não há como se manter em uma posição de destaque quando se oferta os mesmos produtos ou serviços que os seus concorrentes diretos. Diante disso, pode-se dizer que a criação de vantagem competitiva é um fator essencial para que uma



empresa cresça e se desenvolva continuamente. Para Porter (1999), as vantagens competitivas são mecanismos de defesas contra as forças competitivas do mercado, que atuam de forma a aumentar as chances da empresa de obter um retorno maior sobre o investimento que foi realizado. Portanto, a adoção de uma estratégia permite que a empresa crie valores e diferenciais que se constituem como vantagens competitivas competitiva.


Design e Diversificação

Mozota (2011) descreve o termo design como uma importante ferramenta que apresenta amplitude e que não se restringe à aparência ou a forma e que, portanto, não está focada somente em resultados derivados do processo final. O design está ligado à fase criativa e planejada seja ela voltada para meio ambiente, para as diversidades culturais ou até mesmo no que tange à qualidade industrial para o desenvolvimento de novos produtos. Sendo assim o design não se resume a ser um aspecto que contribui, unicamente, para o alcance de resultados, mas sim tende a promover reações positivas no consumidor.

Para Best (2012) o design é muito mais do que um conceito. Para ele o design é uma criação e uma concepção que gera como resultado um novo modo de pensar, de forma que o design também possui forma e função e a forma como ele foi desenhado e criado deve servir, diretamente, a sua função, ou seja, o objeto proposto tem que ter utilidade.

Para Kotler e Keller (2012) o design age como uma maneira consistente de diferenciar e posicionar os bens e os serviços de uma empresa. Na compra de um novo produto o consumidor se encontra através de um simbolismo social. O design é usado como uma ferramenta de comunicação na qual será projetado o aspecto de auto-imagem proporcionando um desejo ao consumidor (MOZOTA, 2011).

O processo de criação do design envolve a investigação, a pesquisa, a exploração, o desenvolvimento, a realização e a avaliação. A investigação é a parte inicial da ideia. Nesta primeira fase é levantada uma problematização e logo em seguida acontece uma investigação, que é responsável por obter uma solução através da criação do design. Em seguida a pesquisa será a parte responsável por agrupar os dados para andamento do projeto. Nesta etapa será identificado o objetivo por detrás do alvo que se deseja alcançar, assim como estudar o mercado ao qual o projeto será lançado e fazer perguntas aos envolvidos que tiveram a ideia para compreender melhor a finalidade do projeto. A exploração é a fase responsável pela criação e pela a realização do projeto. Logo após entender a funcionalidade do objeto




proposto é explorada a criatividade e como transformar uma ideia, que estava apenas no esboço, em algo real. (MOZOTA, 2011).

Esse processo é interligado à formulação de estratégia que é o resultado de um processo criativo e essencial na definição do design. Os estrategistas utilizam vários instrumentos para criar vantagens competitivas, como, por exemplo, a análise SWOT que consiste em identificar e em analisar as forças e as fraquezas inerentes à empresa bem como as oportunidades e as ameaças presentes no mercado. Essa ferramenta, dentre outras, sustenta o planejamento estratégico de uma organização e através de seu uso é possível “propor, argumentar e negociar a alocação de recursos, o posicionamento e a adequação” (MOZOTA, 2011, p. 194). Neste contexto, o planejamento é comandado pela gestão de estratégia do design determinada pelo conhecimento, conversação, interação e rede. (MOZOTA, 2011).

No pensamento de Porter (1999) a diversificação consiste em ser outro importante norteador ligado à criação das vantagens competitivas. Para Jones e George (2006) a diversificação é considerada como um plano elaborado pela empresa para expandir-se rumo a um novo negócio ou para atuar em um setor que nunca foi explorado gerando, assim, novos bens e produtos. Para a diversificação ser forte é preciso que a empresa tenha uma boa base de tecnologia ou procure melhorar a sua capacidade tecnológica para que com isso se obtenha habilidades que sustentem seu posicionamento frente a materiais, processos ou produtos (SCUR et al., 2017), se distinguindo, assim, de seus concorrentes.

Para Gamble e Thompson (2012) uma empresa deve considerar a diversificação sempre que se deparar com a redução de oportunidades de mercado e/ou com uma possível redução nas vendas. Segundo Porter (2005) a diversificação está relacionada com o surgimento de uma nova oportunidade de negócios em duas dimensões. A primeira diz respeito à criatividade da empresa em estabelecer novas formas para atender os seus compradores, permitindo que um produto atenda diversas famílias em suas múltiplas realidades. A segunda está ligada a novos tipos de compradores e a busca para expandir a empresa em possíveis novos locais, até então, não explorados, gerando assim uma expansão geográfica. No entanto, para que essa perspectiva se torne realidade é, geralmente, necessário modificar o produto visando alcançar um novo público.

Diante do exposto são abordados por Gamble e Thompson (2012) quatro casos em que a empresa se torna uma possível candidata à diversificação. A primeira delas é quando é identificada pela empresa uma possível expansão em áreas cujas tecnologias e produtos




vigentes complementem e alavanquem o atual negócio. O segundo caso aparece quando se tem um melhoramento e um aprimoramento de competências internas fazendo com que se expanda e cresça em algum outro setor que também tenha como base os mesmos recursos utilizados. A terceira etapa é quando a empresa através da diversificação colhe como frutos a redução de custos para o processo produtivo. E por último a existência de um nome e uma marca forte que poderá ser emprestado para produtos que pertençam à outra empresa. Neste contexto, tem-se que diversificação tende a gerar um leque de oportunidades, sendo inclusive uma importante vantagem competitiva.

Para Canaver (2012) existem três métodos diferentes para a estratégia de diversificação. O primeiro é o de Diversificação horizontal que é trabalhada com a chegada de novos produtos na linha de produção da empresa, mantendo os clientes antigos. O segundo é o da Diversificação Concêntrica no qual está envolvida a chegada de novos clientes e novos produtos que são similares aos antigos, atraindo uma nova fatia de mercado, o que é possível graças ao desenvolvimento de competências e do processo de expansão gerador de vantagens competitivas. E por último a Diversificação Conglomerado que consiste no resultado de novos negócios que não estão relacionados à sua tecnologia de produto e/ou ao seu mercado atual.

Diferenciação e Inovação

A expansão da concorrência gera, inicialmente, um processo de busca pela diferenciação real de produtos e de serviços, bem como de aumento pela qualidade. Esta estratégia busca alcançar vantagens através da implementação de um ou mais elementos de diferenciação nos produtos e nos serviços, que justifiquem preços mais elevados. Para Porter (1985), esse fator consiste na estratégia de criar algo que seja singular no âmbito de toda a indústria e que facilitará a empresa ao estimular a lealdade do consumidor em relação a sua marca, fazendo com que diminua sua sensibilidade às variações de preço. Portanto, a diferenciação está relacionada à capacidade da empresa de fornecer algo diferente e valorizado pelos clientes, independente de seu valor comercial.

Os compradores institucionais e os consumidores individuais dispõem de cadeias de valores que representam a sequência de atividades expressas na escolha da estratégia e nos métodos de execução e na satisfação de suas necessidades pessoais, respectivamente. Desse modo, ao criar valor para um comprador que justifique um preço diferenciado, a empresa pode utilizar o critério de reduzir os custos do adquirente ou aumentar o desempenho do




comprador. Além disso, a diferenciação pode se dar de diferentes formas materializada no desenvolvimento de um projeto ou na imagem da marca, na incorporação de novas tecnologia, no lançamento de novos produtos ou serviços, na redefinição da rede de distribuição, dentre outros, pois existe um conjunto de possibilidades com vistas à desenvolver um fator diferencial e competitivo no âmbito organizacional. (PORTER, 1985)

No entanto, na concorrência monopolística a diferenciação do produto não significa a realização de profundas diferenças qualitativas, na maioria das vezes essa diferenciação é aparente. No comércio nota-se a tentativa de diferenciar na forma de prestação de serviço, sem necessariamente modificar efetivamente a sua qualidade. A diferenciação dá ao produto a capacidade de condicionar preferência quanto ao consumo e atrair para si uma quantidade maior de consumidores. Garófalo e Carvalho (1985, p.418) definem concorrência monopolística como sendo o “Regime de preços ou estrutura de mercado na qual existem muitas firmas produzindo e vendendo produtos substitutos próximos, porém não perfeitos”.

Essa estratégia tem como um de seus principais focos fidelizar os clientes, proporcionando uma defesa contra a rivalidade competitiva e de reduzir a sensibilidade destes clientes quanto aos preços. Além disso, para Porter (1999), as empresas com perfil de diferenciação ficam menos expostas à concorrência de produtos substitutos do que seus concorrentes.

Contudo, é importante destacar que o posicionamento em diferenciação consiste em uma estratégia direcionada a produzir ou a oferecer produtos e serviços com valor agregado, considerado único e diferenciado quando comparado com a concorrência (PORTER, 2004). A partir da posição de diferenciação, a empresa pode identificar quais atributos os compradores consideram importantes, destacando-os e, assim, posicionando-se de forma singular para satisfazer essas necessidades. Essa ação é necessária na medida em que a abertura de mercado com uma nova estrutura criada, força as empresas a reverem suas estratégias, já que as empresas inseridas buscam relacionamentos personalizados, oferecendo produtos diferenciados a seus clientes. (PORTER, 2004)

Neste contexto, é importante abordar a inovação a qual se constitui como uma vertente interligada à diferenciação e que se tornou um fator imprescindível de comercialização e uma fonte criadora de vantagens competitivas. O aumento da velocidade das transformações faz com que as empresas busquem, incessantemente, inovar, pois quanto menor for a capacidade




de criar vantagem competitiva a partir da inovação menor tende a ser seu um ciclo de vida. (SCHUMPETER, 1931)

Segundo Freitas Filho (apud PILLON, FREITAS FILHO, 2014, p. 2) “inovar é a capacidade das pessoas de utilizar sua criatividade, seus conhecimentos e suas habilidades na geração de uma mudança que altere o *status quo* de um produto, de um serviço, de uma nova tecnologia, de um novo processo produtivo, ou ainda, na criação de um novo mercado ainda não explorado”. Para Benz (2012), a inovação é uma mudança tecnológica resultado de um esforço das empresas em investirem em atividade de pesquisa e desenvolvimento (P&D) e na incorporação, posterior, de seus resultados em novos produtos, processos e formas organizacionais. Inovação também envolve atividades de desenvolvimento tecnológico próprio de produtos e de processos, treinamento, capacitação de pessoal e aprendizado.

Para Schumpeter (1931) a inovação está relacionada à compreensão do que o autor denomina de “Ciclo de Inovação” subdividido em diferentes estágios: invenção, inovação e imitação. A invenção está relacionada à criação de algo até então inexistente, a inovação é a capacidade de fazer algo que já existe de forma diferente e que ao ser introduzido, no mercado, alcança sucesso do ponto de vista comercial e a imitação é a capacidade da empresa de lançar, no mercado, algo já existente, para competir com os seus concorrentes. De acordo com Porter (1999), a inovação tornou-se, para muitas empresas, a principal estratégia competitiva de sobrevivência e de crescimento, além da possibilidade de aproveitar as oportunidades de mercado, gerando, assim, vantagens competitivas.

Na abordagem de Schumpeter (1931), a processo de inovação pode se dá mediante cinco diferentes acontecimentos. O primeiro é a introdução de um novo bem ou o aprimoramento de um bem já existente. O segundo é o desenvolvimento de um novo método de produção. O terceiro é a abertura de um novo mercado. O quarto é a conquista de uma nova fonte de oferta de matérias-primas e/ou de bens manufaturados e o quinto é o estabelecimento de uma nova organização empresarial. Para Schumpeter (1931) as inovações podem ser radicais ou incrementais. As primeiras são aquelas que estão associadas a um processo de invenção, ou seja, surgem no momento em que uma nova tecnologia está emergindo, enquanto as segundas ocorrem quando estão atreladas ao processo de imitação acompanhado de melhorias, isto é, ela é decorrente de uma melhoria feita a partir de um processo, de uma tecnologia, de um produto ou de um serviço que já existe.




Diante do exposto, percebe-se que inovação pode ser compreendida sob a ótica e o pensamento de diferentes autores bem como pode ter classificações distintas, mas o seu sucesso depende, sobretudo, do modo como ela é gerida e implementada. Neste contexto, abordaremos a seguir as principais vantagens competitivas criadas e administradas pela empresa Tramontina.

A TRAMONTINA E SUAS VANTAGENS COMPETITIVAS

A Tramontina é uma empresa brasileira cuja atuação está ligada ao setor metalúrgico, mais especificamente nos segmentos de ferramentas e de utensílios. Ela foi fundada, em 1911, pelo ítalo-brasileiro Valentin Tramontina, filho de imigrantes italianos, no município de Carlos Barbosa, no estado do Rio Grande do Sul (RS). Nos dias atuais ela conta com dez fábricas próprias, sendo oito delas situadas no RS, incluindo a sua sede, uma em Belém do Pará e outra em Recife. A sua história remonta a uma pequena cutelaria, especializada em facas e em canivetes, mas que ao longo dos anos cresceu e se desenvolveu e, atualmente, produz e comercializa uma gama de produtos diversificados como eletrodomésticos, móveis, jardinagem e agricultura, construção, além de uma variedade de utensílios domésticos. A empresa dispõe de tecnologia capaz de garantir a fabricação de produtos de qualidade cuja marca é reconhecida e respeitada tanto no mercado nacional como internacional. (<http://www.tramontina.com.br/sobre> acesso em novembro de 2019)

A Tramontina oferece uma vasta lista de produtos que ultrapassa mais de 18 mil itens de utilidades com propósitos e com especificações distintas e tem como principal produto de venda os utilitários domésticos e as ferramentas, de forma que seus produtos primam pela praticidade e pela qualidade. O legado da empresa consiste em oferecer valor ao consumidor nas diversas fronteiras, culturas, épocas e ocasiões e se expressa nos produtos, marca, valores, clima de trabalho, cultura e, principalmente, na conduta diária de cada unidade da empresa. A missão da empresa consiste em “Fazer bem feito para inspirar o dia a dia das pessoas e estimular experiências com significado, gerando valor e satisfação para clientes, consumidores, funcionários, acionistas e comunidades”. (<http://www.tramontina.com.br/sobre> acesso em novembro de 2019)

A Tramontina inaugurou sua primeira loja conceito no Rio de Janeiro no ano de 2013, conhecida com TStore. Na época, a cidade foi escolhida por receber eventos internacionais de grandes proporções, tendo como exemplo a Copa do Mundo prevista para o ano seguinte, 2014, e as Olimpíadas que viriam acontecer em 2016. No ano de 2015, a empresa inaugurou




sua primeira loja conceito no exterior, em Santiago no Chile. Atualmente, a marca tem 21 lojas conceitos, sendo treze unidades no Brasil, três no Rio de Janeiro, cinco em São Paulo, duas no Rio Grande do Sul, uma em Brasília, uma no Espírito Santo e uma na Bahia, e oito no exterior, uma na Bolívia, duas no Chile, três na Colômbia e duas no Peru. A marca possui Centro de Distribuição e escritórios de venda dos seus produtos em diferentes partes do mundo. A empresa exporta seus produtos para mais de 100 países, sendo que em 60 deles a marca Tramontina está registrada. (<http://www.tramontina.com.br/sobre> acesso em novembro de 2019)

Atualmente, a marca é reconhecida, mundialmente, e é uma das empresas mais importantes do Brasil. A empresa foi reconhecida em mais de 120 países, com sua marca consubstanciada na inovação, no design e na incorporação de novas tecnologias. Ela é responsável pela oferta de produtos de qualidade e diferenciados, que se adequam a qualquer cliente, desde linhas populares até linhas mais sofisticadas, utilizando, inclusive, o ouro como matéria-prima. Seus produtos passaram a ser vendidos em diferentes plataformas, tanto em lojas físicas quanto em loja virtual, sendo a mais expressiva a Tramontina Via Inox, empresa que atende todo território nacional com vendas através da internet. (<http://www.tramontina.com.br/sobre> acesso em novembro de 2019)

Diante deste contexto histórico e do atual cenário da empresa, pode-se afirmar que o Grupo Tramontina visa um crescimento no médio e no longo prazo e busca, através de uma marca reconhecida, com valores e com diferenciais voltados para os clientes, tornar-se única e desejável ao seu público-alvo. Para se manter tantos anos consolidada no mercado, observa-se que a Tramontina apresenta uma forte sincronização com os objetivos de seus diretores e de seus gestores, traçando-se um alinhamento estratégico. Portanto, partindo do que foi exposto até o momento, o próximo item será dedicado à identificar as vantagens competitivas e adotadas pelo Grupo Tramontina, as quais contribuem para que a empresa seja uma das mais importantes no segmento produtivo em que atua.

Inovação e Diferenciação

A Tramontina é uma empresa que foi capaz, ao longo dos anos, de atrair e de estimular os seus consumidores a experimentar e a recomendar os seus produtos. Partindo dessa concepção, a missão da empresa está associada ao propósito de tornar a vida das pessoas mais prática, através da oferta de produtos de qualidade, que geram valor para seus consumidores, funcionários e para todos os demais agentes envolvidos. A empresa se comunica com seus




consumidores de forma estratégica, buscando estabelecer uma relação duradoura na medida em que o consumidor percebe a diferenciação da marca. Em relação a outros concorrentes, pode-se observar que a estratégia adotada pela Tramontina consiste em mostrar ao consumidor a preocupação da empresa em satisfazer os seus clientes com base numa missão clara e com valores bem definidos. (<http://www.tramontina.com.br/sobre> acesso em novembro de 2019)

A Tramontina investe em inovações e busca agregar melhorias constantes aos seus produtos e para alcançar esse objetivo conta com centros de inovações responsáveis pelo desenvolvimento de pesquisas, conhecidos como CIPeD – Centro de Inovação, Pesquisa e Desenvolvimento da Tramontina. Essas estruturas são, integralmente, voltadas para promover a inovação e é composta por laboratórios metalográficos – os quais permitem observar a microestrutura de metais e ligas - ensaios de resistência e de equipamentos, entre outros. Segundo Demoliner (2015) a empresa também conta com a robotização industrial, o que contribui para o aumento do faturamento da empresa e ajuda a manter a qualidade de padronização. Além de toda a tecnologia a empresa também investe nos seus funcionários, oferecendo cursos de capacitação, nos diferentes níveis hierárquicos, o que gera um senso de pertencimento à empresa. (<http://www.tramontina.com.br/sobre> acesso em novembro de 2019)

A Tramontina tem dez fábricas cada uma com segmento diferente e todas contam com laboratórios específicos. São laboratórios próprios para o desenvolvimento de produtos, equipes especializadas e designers atentos às tendências com o propósito de aprimorar, de forma sistemática e contínua, a qualidade de seus produtos, o que concede à marca um fator de diferenciação. A diversidade e a qualidade dos produtos Tramontina deram a oportunidade à empresa de posicionar-se globalmente. (<http://www.tramontina.com.br/sobre> acesso em novembro de 2019)

Outro fator que influência e contribui para o diferencial da empresa é a escolha dos materiais a serem incorporados ao processo produtivo. A Tramontina inova nas escolhas dos materiais, garantindo, assim, qualidade aos seus produtos além de um design diferenciado. Um exemplo disso é o uso do granito “Schock” em suas peças, o qual apresenta 75% a 80% de quartzo em sua composição, o que garante além da qualidade, beleza e praticidade. Ele apresenta um aspecto único e diferenciado que garante mais resistência, por ser três vezes mais duro do que o granito natural e apresentar uma superfície lisa e sem poros. A



incorporação desse material consiste em ser uma inovação incremental. (Tramontina, https://www.tramontinastore.com/_93969008/p, acesso em novembro de 2019)


Além do uso do quartzo, também se encontra peças revestidas em prata, proporcionando um fator diferencial ao produto. As peças são produzidas em aço inox e recebem um revestimento em prata, proporcionando qualidade, durabilidade e beleza para o consumidor. O cobre-berílio foi outro material escolhido e incorporado pela marca com o intuito de melhorar a qualidade e garantir a segurança do produto. Esse material é usado na linha de ferramentas antifáscante da Tramontina Pro, por possui resistência mecânica superior a outras ligas antifáscantes disponíveis no mercado. Associado a isso, cabe destacar um diferencial importante da linha de ferramentas antifáscantes em cobre e berílio Tramontina PRO que é a sua durabilidade. (<http://www.tramontina.com.br/sobre> acesso em novembro de 2019)

Diante do exposto, é possível constatar que a diferenciação dos produtos da Tramontina está ligada, notadamente, à resistência e à qualidade. A empresa conseguiu solidificar a confiança e a preferência dos seus consumidores ao oferecer produtos duradouros, práticos que primam pelo design e pela beleza.

No que tange aos cinco fenômenos mencionados por Schumpeter, neste trabalho, a Tramontina se enquadra nesta abordagem ao introduzir novos produtos no mercado assim como novos métodos de produção. A empresa também apresenta abertura para um novo mercado, ao desenvolver produtos para diferentes segmentos, além de diferenciá-los com a utilização de outras matérias-primas como madeira, metais nobres e utilização de cristais e ouro nos detalhes de seus produtos. A empresa investe, constantemente, em inovações com vistas a desenvolver produtos de qualidade, durabilidade e design, elementos esses que se constituem como vantagem competitiva da empresa em estudo.

Design e Diversificação

A Tramontina é uma empresa atenta ao design, à diferenciação, à diversificação e à inovação. No ano de 2006 ela buscou intensificar o aprimoramento de seus produtos e desenvolveu uma linha voltada para o design chamada “Design Collection”, a qual é dividida em categorias de Estilo, Elegante, Dolce Vita, Luxo Rústico e Cool. Trata-se de uma coleção diversificada e diferenciada pelas formas, beleza, texturas e elegância das suas peças, as quais incorporaram diferentes materiais, como cristais swarovski, fibras de carbono, banho de prata, aço, inox, alumínio, madeira, cerâmica, entre outros.




https://assets.tramontina.com.br/upload/catalog/1582053710_catalogo_tdc_tramontina_tec_2020.pdf . Acesso em 17 de setembro de 2020.

O resultado de diferentes estilos incorporados à marca pode ser relacionado ao pensamento de Kotler e Keller (2012), na medida em que esses autores ressaltam a importância do design agindo como uma variável capaz de posicionar e de diferenciar os bens e os serviços de uma determinada empresa. No caso da Tramontina isso se verifica com o desenvolvimento de linhas de produção inovadoras que primam, sobretudo, pelo Design, garantindo assim a posição de destaque que a empresa ocupa no mercado em que se insere. Levando-se em consideração à linha “Design Collection” da Tramontina que tem como um de seus propósitos surpreender os seus clientes, através não só da qualidade, mas também da sua sofisticação e da diferenciação expressas em seus produtos, percebe-se uma aproximação com a abordagem feita por Mozota (2011) ao afirmar que o consumidor busca, continuamente, algo que se revele a ele como um simbolismo social e que lhe proporcione um desejo de compra.

Em consonância com o pensamento de Gamble e Thompson (2012) ao discorre sobre o momento em que a empresa pode se candidatar a diversificação, percebe-se que a Tramontina se situa no segundo dos quatro casos apresentados por ele, na medida em que ela utiliza seus recursos internos e, ao mesmo tempo, busca aprimorar e diferenciar seus produtos para que atinjam um patamar de sofisticação e de beleza expressos no seu design diferenciado, com vistas a encantar seus consumidores. Cabe registrar que isto só foi possível em decorrência de investimento em novas tecnologias.

O processo de design está ligado, diretamente, à formulação de estratégias que visa à criação de uma vantagem competitiva, resultando num processo criativo. O design, descrito por Mozota (2011), identifica a marca e expressa o modo de pensar e de agir da empresa buscando se diferenciar de seus concorrentes. Para ele o design é uma forma de identificar a marca e gerar uma identidade visual, sendo assim a marca da Tramontina passou por diversas alterações e modificações ao longo de vários anos apresentando diferentes logotipos com vistas a reforçar a sua identidade empresarial. Além do exposto, a Tramontina busca aumentar a variação de produtos, o que é identificado na visão de Day (1990, apud RUI et al, 2011) como uma vantagem mais agressiva defendendo a posição da empresa no mercado e se mantendo, assim, atenta ao comportamento dos seus rivais.




Neste contexto, pode-se constatar que a Tramontina adota estratégias com vistas a permitir a criação de vantagens competitivas consubstanciadas em inovação, diferenciação, diversificação e na incorporação do design como um diferencial que contribui para melhorar a sua posição no mercado competitivo bem como manter os seus clientes e conquistar novos consumidores adentrando, inclusive, o mercado mundial com produtos de qualidade, praticidade, durabilidade, singularidade, utilidade e que são resultados de processos inovadores de criação e de fabricação, com a incorporação de novos materiais, pedras preciosas e metais nobres, dentre outros. Esta constatação nos aproxima do pensamento de Porter ao evidenciar a importância da criação de vantagens competitivas como condição essencial para melhorar a posição da empresa em face aos seus rivais.

Em consonância com Porter a adoção de estratégias genéricas sejam elas de Custo, Diferenciação ou Foco consiste na melhor trajetória que a empresa deve seguir para possibilitar a sua inserção privilegiada no mercado diante de seus inimigos. Ao analisar a empresa Tramontina constata-se que ela utiliza como estratégia principal a de Diferenciação. A diferenciação está presente nas próprias características dos produtos ofertados por ela, notadamente, com a incorporação de novos materiais inclusive prata, ouro e cristais e dentre outros. Diante do exposto, pode-se afirmar que o Grupo Tramontina é uma das empresas brasileiras que ao longo de sua história procurou inovar, diversificar, diferenciar e incorporar designs arrojados com vistas a surpreender os seus clientes e a conquistar novos mercados.

CONCLUSÕES

Para enfrentar um mercado, amplamente, competitivo faz - necessário que a empresa esteja sempre atenta às possíveis mudanças, notadamente, por parte dos consumidores bem como buscar acompanhar às tendências ligadas ao setor produtivo no qual está inserida. Para tanto, a escolha e a adoção da estratégia se mostra como uma condição fundamental para que a empresa defina a sua trajetória e consiga enfrentar os seus concorrentes. Associada a isso, a estratégia tende a permitir o alcance dos objetivos e das metas empresariais com vistas a contribuir para uma melhor participação da empresa no mercado através da criação de vantagens competitivas.

Neste trabalho foi possível identificar que as empresas buscam criar vantagens competitivas a partir da inovação de produtos e de processos, diferenciação, diversificação e mediante a incorporação de um design que distingue os seus produtos, atribuindo a eles um diferencial, quando comparados aos bens ofertados pelos seus concorrentes diretos ou




indiretos. Esse processo envolve a alocação maximizada de recursos disponíveis bem como a capacidade da empresa não só de gerir seus recursos humanos, físicos e materiais, mas também de combinar e recombina-los com vistas a investir na criação de vantagens competitivas.

As vantagens competitivas são criadas, pelas empresas, com o intuito de possibilitar que ela ocupe uma melhor posição no mercado diante de seus rivais e de se aproximarem de seus consumidores buscando não somente satisfazer as suas expectativas, mas, sobretudo, criar novas necessidades. A empresa que não se atentar para a importância de se adotar uma estratégia de médio e longo prazo estará mais suscetível às interferências externas e às variações que o mercado impõe. Com isso a adoção de uma estratégia voltada para a criação de vantagens competitivas permite um posicionamento diferenciado da empresa no mercado, facilitando a obtenção e o aumento da lucratividade e a valorização de seus clientes.

Neste sentido, o presente trabalho identificou algumas das principais vantagens competitivas adotadas pela Tramontina. A empresa investe, constantemente, em inovações resultantes da atuação dos seus Centros de Inovação, Pesquisa e Desenvolvimento, que contam com uma equipe capacitada e especializada nos setores produtivos em que atua. Tais inovações agregam valor e melhora a qualidade dos produtos da Tramontina, sendo esse um de seus principais fator de diferenciação. A marca também é conhecida pelo seu design e pela diversificação de produtos, contando com um acervo de mais de dezoito mil itens. A empresa está atenta ao aprimoramento dos seus produtos conferindo a eles qualidade, beleza, sofisticação, praticidade, durabilidade, segurança e acabamento diferenciado como resultado de investimentos em tecnologia. Isso gera a fabricação e a oferta de produtos singulares no mercado reconhecido e desejado pelos consumidores que valorizam esses elementos, o que contribui para a consolidação da marca Tramontina no Brasil.

Diante do exposto, tem-se que inovar, diferenciar e diversificar produtos e processos é motivado pelas empresas, por expectativas de ganhos futuros e, conseqüentemente, para se auferir maiores lucros bem como para conquistar novos mercados e para superar as expectativas de seu público-alvo. Associado a isso, o design consiste numa ferramenta primordial que agrega ainda mais valor aos produtos e a própria imagem da marca se constituindo, assim, como uma importante vantagem competitiva.

O presente trabalho evidencia que a incorporação de metais nobres em utilitários voltados para o uso doméstico se constitui como um notório diferencial que atribui às peças



maior agregação de valor e promove o encantamento em seus apreciadores e em seus compradores. No caso, específico da Tramontina, esses materiais são incorporados em alguns produtos da linha intitulada “Design Colletion”, o que garante sofisticação e beleza atraindo consumidores de diversas partes do mundo interessados em produtos diferenciados e que são oriundos de um processo de inovação consubstanciado em investimentos em pesquisa e no acompanhamento e na incorporação de novas tendências.

REFERÊNCIAS

BEST, Kathryn.; [Tradução de André de Godoy Vieira]. **Fundamentos de gestão de design**. Porto Alegre: Bookman, 2012. ISBN 9788540701472.

BRUGIOLO, Alexandre Sin Singer. **Planejamento Estratégico para Capitalização no mercado Nacional de uma Empresa do Setor de Treinamentos: Um estudo de caso dos ideais aos indicadores**. Juíz de Fora, 2016. Disponível em: <<http://www.ufjf.br/engenhariadeproducao/files/2016/12/2016-Alexandre-Singer.pdf>> Acesso em: 29 de outubro de 2019.

CANAVER, Gustavo. **Estratégia Empresarial- Planejamento de Novos Negócios**. Disponível em: < <https://gustavocanaver.wordpress.com/tag/diversificacaoconglomerada/>>. Acesso em 10 de dezembro de 2019

DIAS, Kadu. **TRAMONTINA**. Disponível em: <<http://mundodasmarcas.blogspot.com/2006/06/tramontina-viver-com-prazer.html>>. Acesso em 25 de novembro de 2019.

GAMBLE, J. E; THOMPSON, A. A. **Fundamentos da administração Estratégica**. A busca pela vantagem competitiva. 2 ed. Bookman, 2012

GAROFÁLO, Gilson luma; CARVALHO, Luis Carlos Pereira de. **Teoria Microeconômica**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1985.

JONES, Gareth. R; GEORGE, JENNIFER. M. [Tradução Maria Lúcia G. L. Rosa] **Administração contemporânea**. 4 ed. AMGH Editora Ltda, 2011.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin L; [Tradução de Sônia Midori Yamamoto] **Administração de Marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson, 2012. 765 p.

MAÇÃES, Manuel A. R. **Vantagem Competitiva e Criação de Valor**. VII, 2017. Lisboa-Portuga.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MOZOTA, Brigitte Borja de; [Tradução de Lene Belon Ribeiro]. **Gestão do Design: Usando o design para construir valor de marca e inovação corporativa**. Porto Alegre: Bookman, 2011. 343 p. ISBN 9788577807826.

PILLON, A. E; FREITAS FILHO, F. L. **Inovação como fator de vantagem Competitiva nas Empresas.** Disponível em file:///C:/Users/danyb/Downloads/1_ana_elisa_pillon_mestrado_2014_inovacao.pdf Acesso em 18 de setembro de 2020.

PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva.** Rio de Janeiro: Campus, 1985

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência.** Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PORTER, M. E. **Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior.** Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PORTER, M. **Determinantes da vantagem competitiva nacional.** Rio de Janeiro: Campus, 1993.

PORTER, M. E. **Competição: estratégias competitivas essenciais.** Elsevier, Rio de Janeiro, 1999.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência.** 2. ed. Rio de Janeiro, RJ: Campus, 2004.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise da indústria e concorrência.** Rio de Janeiro: Campus, 2005.

RUI, Charles. Et al. **Diversificação, Vantagem Competitiva e Bens estratégicos em uma Empresa de Autopeças.** Porto Alegre, 2011. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/3Es185.pdf>> Acesso em: 20 de setembro de 2019.

SCUR, Gabriela; QUEIROZ, Ricardo Pessoa de. **O impacto da diversificação na estratégia de operações de empresas de bens de capital.** São Carlos, 2017. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/gp/v24n2/0104-530X-gp-0104-530X1048-13.pdf>> Acesso em: 24 de setembro, 2019.

SCHUMPETER, Joseph Alois. **A Teoria do Desenvolvimento Econômico.** São Paulo, Nova Cultura, 1931. (Coleção: Os Economistas).

SCHUMPETER, Joseph Alois. **Capitalismo, socialismo e democracia.** Rio de Janeiro, Zaha 1997.

TREINTA et al. **Sustentabilidade e vantagem competitiva estratégica: um estudo exploratório e bibliométrico,** 2012. Disponível em <http://www.producaoonline.org.br/rpo/article/viewFile/975/934> acesso em 01 de novembro de 2019.

CAPÍTULO 13

A INFLUÊNCIA DO AMBIENTE DE INCUBAÇÃO NO PROCESSO DE COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTO TÁCITO VIA INCUBADORA DE EMPRESAS

Danilo Moreira Soares, Mestre em Administração pela Universidade Federal de Uberlândia, PPGA/FAGEN/UFU, Foi Professor Substituto do UNIPAM e atualmente é Professor **CEBRAC**

Edson Arlindo Silva, Pós-Doutor em Administração, USP, Professor e Pesquisador da Universidade Federal de Uberlândia, Campus Pontal (Ituiutaba-MG), vinculado ao Núcleo de Estudos e Pesquisa em Administração e Ciências Contábeis, NEPACC, Consultor Ad hoc e Pesquisador-Bolsista de Produtividade do CNPq

RESUMO

O empreendedorismo é um importante ponto de partida para o desenvolvimento de uma sociedade. Mas, para que realmente isso aconteça, é necessário criar formas de apoio a quem quer empreender. Uma dessas formas, é a incubadora de empresas, que tem como objetivo fornecer subsídios financeiro, treinamento e apoio gerencial aos novos empreendedores, com o propósito de prepará-los para dar continuidade ao negócio e se tornarem autossustentáveis. Um fator que contribui para esse processo é o compartilhamento de conhecimento, pois, através da convivência e da troca de experiência, é possível gerar conhecimento, o qual pode ser transformado em vantagem competitiva. Sendo assim, com essa pesquisa, pretendeu-se identificar como as características dos relacionamentos sociais, tais como, densidade e centralidade, contribuem para o compartilhamento do conhecimento tácito entre as empresas inseridas em uma incubadora que atua no Alto Paranaíba e Noroeste Mineiro. O objeto desse estudo foi a Farol Incubadora de Empresas, que está situada na cidade de Patos de Minas, no estado de Minas Gerais. A pesquisa teve a natureza qualitativa e quantitativa: qualitativa, na coleta dos dados e análise de conteúdo, e quantitativa, no tratamento dos dados e indicadores das redes sociais. Para a realização da pesquisa, foi utilizada a estratégia de triangulação para obtenção dos dados, pois, foi feito uso de pesquisa documental, de entrevista em profundidade e de observação participante com a finalidade de obter informações para responder o questionamento que guiará esse trabalho. Foram entrevistados dez indivíduos que eram integrantes da incubadora de empresas, observado o ambiente de incubação durante o mês de setembro de 2019 e foram consultados documentos fornecidos pela incubadora. Para tratar os dados coletados, foi utilizada a análise de conteúdo e a análise de redes sociais. A análise de conteúdo foi realizada com o auxílio do software MaxQDA. Já os dados referentes à dinâmica de relacionamentos sociais foram gerados pelos softwares Ucinet® e Netdraw®, que foram responsáveis pela criação dos diagramas das redes e pelos cálculos dos indicadores. Com os resultados obtidos, foi possível entender melhor de que maneira o ambiente de incubação contribui para o compartilhamento de conhecimento e como isso gera vantagem competitiva para as empresas incubadas.

Palavras-chave: redes sociais; incubadora; gestão do conhecimento; Alto Paranaíba.



INTRODUÇÃO


O principal objetivo de uma incubadora de empresas é a formação de novos empreendedores que estejam preparados para dar continuidade ao seu negócio após deixarem a incubadora (ALBORT-MORANT; OGHAZI, 2016), ou seja, geralmente após um prazo de dois a quatro anos de incubação (ANPROTEC, 2016). Mas, para que esse processo seja conduzido de uma forma satisfatória, há alguns fatores críticos para o sucesso dos ambientes de incubação, como, por exemplo, os que Dornelas (2008) cita: o acesso a financiamentos e investimentos, o suporte gerencial e uma boa rede de empreendedorismo.

Destacando este último fator, Dornelas (2008) afirma que formar redes significa que as incubadoras devem desenvolver o envolvimento com vários agentes que promovam o empreendedorismo, como, por exemplo, universidades, entidades governamentais, clientes, fornecedores, entre outros. Além da promoção de comunicação e relacionamentos com agentes externos de inovação, a incubadora deve também prover a troca de experiência entre os agentes internos, ou seja, as próprias empresas que estão em processo de incubação.

Nesse contexto, surge a Teoria da Tríplice Hélice (ETZKOWITZ; LEYDESDORFF, 2000), que analisa os agentes de empreendedorismo a partir da interação de três agentes, a universidade, a indústria e o governo. O entendimento central dessa teoria é o de que a universidade está assumindo um papel complementar ao da promoção do ensino superior e pesquisa. A universidade se torna um ator de relevância ao lado da indústria e do governo, como geradora de inovação e conhecimento para a economia.

Desta forma, quanto melhor forem as formas de relacionamento com os vários agentes de uma empresa, maiores serão as chances de geração e aproveitamento de oportunidades (DORNELAS, 2002). Ademais, através da convivência e da troca de experiência de cada agente, é possível gerar conhecimento (LIN, 2007).

O compartilhamento do conhecimento consiste em um processo de transmissão de uma informação para outra pessoa, de forma que seja compreendida corretamente. Uma das maneiras pelas quais ocorre o processo de compartilhamento é através da socialização. O conhecimento gerado pela socialização pode ser aproveitado e se transformar em uma importante fonte de geração de vantagem competitiva dentro das organizações (ALCARÁ et al., 2009; CHOO, 2003).




Para tentar medir o nível de socialização de um grupo, surge a análise de redes sociais. Essa é uma ferramenta de análise que faz uso de diagramas de redes ou sociogramas, onde se torna possível visualizar a estrutura social que é pesquisada (MARTELETO; SILVA, 2004).

Nesse sentido, acredita-se que o compartilhamento de conhecimento em ambientes de incubação pode representar uma importante vantagem competitiva para empresas que participarem desse processo (LIN, 2007). Sendo assim, pretendeu-se com essa pesquisa, analisar de que maneira as características dos relacionamentos sociais (redes) de um ambiente de incubação interferem no processo de compartilhamento de conhecimento entre empresas inseridas em uma incubadora que atua na região do Alto Paranaíba e Noroeste Mineiro.

Esta pesquisa teve como objeto de estudo, a Farol Incubadora de Empresas, que está situada na cidade de Patos de Minas, no estado de Minas Gerais. Sua fundação aconteceu no ano de 2002 e foi estruturada a partir da parceria das entidades: Câmara de Dirigentes Lojistas, Associação Comercial de Patos de Minas, Agência para o Desenvolvimento Econômico e Social de Patos de Minas, Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais - Regional Alto Paranaíba, Prefeitura Municipal de Patos de Minas e Centro Universitário de Patos de Minas (FAROL, 2018).

A partir do histórico e reflexão apresentados, o questionamento central que guiou esta pesquisa foi: de que maneira as características dos relacionamentos sociais (redes) de um ambiente de incubação interferem no compartilhamento de conhecimento entre empresas inseridas em uma incubadora que atua nas regiões do Alto Paranaíba e Noroeste Mineiro? Para responder à questão proposta, foram elaborados os seguintes objetivos: 1) objetivo geral: identificar como as características dos relacionamentos sociais, tais como, densidade e centralidade, interferem no compartilhamento do conhecimento tácito entre as empresas inseridas em uma incubadora que atua no Alto Paranaíba e Noroeste Mineiro; e 2) objetivos específicos: i) descrever o funcionamento das políticas de trocas de conhecimento e experiência entre os integrantes da incubadora; ii) mapear e mensurar os indicadores da rede social; iii) analisar o nível de compartilhamento do conhecimento na incubadora de empresas estudada.

Parafins deste estudo, optou-se por utilizar uma incubadora de empresas de base mista como objeto de estudo. A incubadora de empresas tem um papel social de fomentar o desenvolvimento econômico, fornecendo apoio às empresas iniciantes (AHMAD, 2014;



BREZNITZ et al., 2017; RUBIN; AAS; STEAD, 2015). Por fim, para justificar a realização da presente pesquisa, foram abordados três aspectos: teórico, prático e social.

No que se refere à contribuição teórica, surge a possibilidade do aprofundamento da compreensão da dinâmica do compartilhamento do conhecimento em ambientes de incubação. Lin (2007) e Chen e Wang (2008) destacam que compartilhamento de conhecimento pode gerar inovação e vantagem competitiva. Aliado a esse pensamento alguns autores (AHMAD, 2014; BREZNITZ et al., 2017; DORNELAS, 2002; ETZKOWITZ; ZHOU, 2017; TISOT et al., 2014) afirmam que as incubadoras de empresas são o ambiente ideal para o compartilhamento de conhecimento e o acompanhamento inicial do novo empreendimento.


Nesta direção, uma das principais funções de uma incubadora é fornecer acesso a serviços e espaços que favorecem o intercâmbio de tecnologia e conhecimentos entre as empresas incubadas. Sendo assim, torna-se importante conhecer e analisar as redes de relacionamentos no ambiente das empresas incubadas, com a finalidade de entender a dinâmica do compartilhamento do conhecimento tácito baseado nas interações entre os membros (DORNELAS, 2002).

A partir desse conhecimento, mesmo que seja a visão de uma realidade específica, é possível gerar uma contribuição que pode ser replicada em outras organizações. Desta forma, destaca-se como justificativa prática para este trabalho, a possibilidade de gerar conhecimento para ser usado por gestores de incubadoras e, assim, melhorar a sua administração, bem como, melhorar o atendimento às empresas incubadas e à sociedade. Destaca-se que as incubadoras de empresas são uma importante ferramenta de apoio para o empreendedorismo e para as empresas iniciantes. Rubin, Helge e Stead (2015) afirmam que os novos empreendimentos, principalmente os pequenos, possuem uma alta taxa de fracasso nos primeiros anos.

No que tange a contribuição social deste trabalho, pretendeu-se fornecer alternativas para melhorar o atendimento aos empreendimentos embrionários, que são uma importante fonte de renda e trabalho para uma comunidade.

MODELO TEÓRICO DA ‘TRÍPLICE HÉLICE’

A tríplice hélice disponibiliza uma metodologia para examinar as relações entre universidade, indústria e governo com a finalidade de desenvolver estratégias inovadoras de sucesso. O modelo da tríplice hélice evoluiu a partir de dois outros modelos: o estatista eo *laissez-faire*. Esses modelos têm em comum a presença de três agente básicos, o estado, a universidade e a indústria (ETZKOWITZ; ZHOU, 2017).



Segundo Gomes, Coelho e Gonçalo (2014), a universidade, dentro da teoria da Tríplice Hélice, deve combinar seus recursos, com o objetivo de desenvolver a economia da sociedade onde atua, estimulando o surgimento de ambientes inovativos e incentivando a cultura empreendedora. Além disso, o conceito de universidade empreendedora é indissociável de três aspectos fundamentais: a integração com a sociedade, para reconhecer as demandas; a integração com o governo, para facilitar e intermediar o processo; e a integração com as empresas, onde a tecnologia será aplicada e disponibilizada para a sociedade. Dessa forma, a inovação gerada pelas universidades deve ter como resultado a transferência de tecnologia.

Já o papel do governo, no modelo da tríplice hélice, é de moderador. Sua função é garantir o bom funcionamento entre as relações governo-indústria-universidade. E seu dever é também apoiar os novos empreendimentos, intervindo na criação de regulações e incentivos (ETZKOWITZ; LEYDESDORFF, 2000).


Por fim, as empresas, que formam determinada indústria, têm o papel de liderança na inovação. Nessa teoria, a indústria deixa de ser um ator isolado e passa a fazer parte da integração com o governo e com as universidades (TISOT et al., 2014).

A Tríplice Hélice fornece uma plataforma para conceber novas organizações a partir da cooperação entre as três esferas institucionais. Usando desse conceito, surgem as incubadoras de empresas, com objetivo de integrar os setores acadêmico e industrial, além de estimular e desenvolver a criação de pequenos empreendimentos (TISOT et al., 2014).

PERFIL DAS INCUBADORAS DE EMPRESAS

As incubadoras de empresas são consideradas o melhor exemplo de entidades híbridas que fazem o uso da tríplice hélice, pois, na sua essência, são constituídas por meio da cooperação das três esferas: universidade, indústria e governo. Elas são definidas tradicionalmente como uma organização de apoio às empresas novas, normalmente pequenas e que possuem poucos recursos financeiros (ETZKOWITZ; ZHOU, 2017).

Uma incubadora de empresas tem como objetivo amparar empresas em estágio inicial. Elas oferecem, além de assessoria na gestão técnica e gerencial na fase de nascimento, fornecimento de treinamento de negócios, dando conselhos sobre como desenvolver planos de negócios e marketing, criando equipes de gerenciamento e oferecendo serviços gerais de negócios, como contabilidade, publicidade e assistência jurídica e financeira. Além desses serviços, as incubadoras podem disponibilizar espaços compartilhados, como, por exemplo, laboratórios, salas e recepção (ALBORT-MORANT; OGHASI, 2016).



A principal contribuição de uma incubadora de empresas é para o âmbito social, indo além do fornecimento de serviços prestados para as empresas incubadas. Os principais subsídios gerados são a geração de renda e de empregos locais, o apoio ao pequeno empreendedor que normalmente está desamparado e o incentivo à educação empreendedora (ANPROTEC, 2016).

Após o período de incubação, a empresa deverá estar preparada para sobreviver no mercado. Os principais pontos que são trabalhados durante o processo de incubação melhoram o desenvolvimento da empresa e potencializam a sua vida após a incubação (DEE et al., 2011).

Conforme demonstrado pelo trabalho de Dee et al.(2011), as empresas que passaram pelo processo de incubação conseguiram um desempenho melhor quando comparadas com outras que não passaram por esse processo. Isso se deve a algumas vantagens oferecidas pelo processo: melhoramento do aprendizado dos empreendedores, apoio para resolução dos problemas e acesso a uma rede de contatos e compartilhamento de conhecimento.

Quando o processo de incubação é bem desenvolvido, ele pode contribuir de forma positiva para o desenvolvimento e o apoio inicial ao pequeno empreendimento (IACONO; NAGANO, 2017). Então, pode-se afirmar que a incubadora de empresas tem um papel essencial para o desenvolvimento do empreendedorismo na região onde ela é instalada.

No Brasil, o movimento de fomento ao empreendedorismo nasce na década de 1960, quando o regime militar brasileiro construiu parques tecnológicos em algumas regiões do país. Por serem construídos em regiões isoladas, esse modelo produziu pouca inovação. Essa situação somente foi contornada quando foram criados os modelos de incubação e educação tecnológica (ETZKOWITZ; ZHOU, 2017).

REDES SOCIAIS

Granovetter(1973) define rede social como a junção de um ou mais conjuntos de indivíduos ou eventos ligados por relações. E a análise de redes sociais (ARS) tem como objetivo estudar a sociedade ou a formação de alguns grupos. Esse estudo se baseia nas características dos relacionamentos entre os atores e faz uso de modelos para mensurar o processo relacional e as suas estruturas.

A partir desse modelo, as configurações sociais podem ter suas estruturas definidas e discerníveis, sendo possível realizar o estudo das redes através da Análise de Redes Sociais

(ARS). Dessa forma, o sociograma permitiu ao pesquisador visualizar os canais através dos quais a informação podia fluir em uma rede, e identificar qual influência um indivíduo dentro de um contexto social(SCOTT, 2000).

Além do sociograma, a Teoria dos Grafos também é usada na Análise de Redes Sociais(POLLACK; MATOUS, 2019). A Teoria dos Grafos é comum nas áreas de matemática e computação, e consiste em um corpo de premissas e fórmulas matemáticas que descrevem as propriedades dos padrões formados pelas linhas. A partir dessa teoria é possível mensurar de forma quantitativa alguns indicadores de uma rede, como, por exemplo, os seus níveis de centralidade e densidade (HERNÁNDEZ; GONZÁLEZ, 2017).O Quadro 1 apresenta um resumo dos principais indicadores de uma rede social:

Quadro 1 – Indicadores de uma rede social


| Indicador | Caraterística | Descrição |
|--|---------------|--|
| Densidade (<i>density</i>) | Inclusão | Mensuração do nível de conectividade |
| Grau de centralidade de entrada (<i>in degree</i>) | Prestígio | Mensuração de quanto que um ator é procurado por outros atores |
| Grau de centralidade de saída (<i>out degree</i>) | Iniciativa | Mensuração de quanto que um ator procura outros atores |
| Centralidade de proximidade (<i>closeness</i>) | Independência | Mensuração do nível de facilidade de acesso a outros atores |
| Centralidade de intermediação (<i>betweenness</i>) | Intermediação | Mensuração do nível de controle do fluxo de informação por meio de intermediação |
| Centralidade de autovetor (<i>eigenvector</i>) | Importância | Mensuração do nível de importância levando em consideração a boa relação com outros atores importantes |

Fonte: Adaptado de Bonacich (1987), Scott (2000) e Higgins e Ribeiro(2018).

O uso da análise de redes sociais tornou-se comum na Psicologia, na Sociologia, na Antropologia, na Economia e na Administração. Na Administração, é comumente usada para identificar redes informais nos ambientes de trabalho, medindo o poder e a influência que determinados pessoas podem assumir no relacionamento profissional (MORENO, 1978). É possível também mensurar diversos indicadores que retratam a forma atual de uma rede social, como, por exemplo, atores (pessoas) com maior controle de informação e atores com maior prestígio ou influência (SCOTT, 2000).

TRAJETÓRIA METODOLÓGICA

Esta pesquisa busca identificar como as características dos relacionamentos sociais, tais como, densidade e centralidade, contribuem para o compartilhamento do conhecimento tácito entre as empresas inseridas em uma incubadora que atua no Alto Paranaíba e Noroeste Mineiro. Por essa razão, este estudo é categorizado como explicativo, pois busca aprofundar o conhecimento da realidade.



O projeto foi submetido e aprovado pelo Comitê de Ética e Pesquisa da Universidade Federal de Uberlândia com CAAE 13888719.8.0000.5152.

A presente pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso, pois os dados foram coletados em uma única organização. Para a seleção da incubadora que foi utilizada como objeto de pesquisa, levou-se em consideração os seguintes aspectos: facilidade de acesso a informações, maturidade da organização e abrangência geográfica. Após um levantamento das incubadoras do estado de Minas Gerais, foi escolhida a Farol Incubadora, por ela atender de forma satisfatória a todos esses aspectos citados.

Esta pesquisa é de natureza qualitativa e quantitativa. É qualitativa na forma de coletar os dados e analisar o conteúdo, e quantitativa no tratamento dos dados e indicadores fornecidos pelas redes sociais.

Para a realização dessa pesquisa, foi utilizada a estratégia de triangulação para obtenção dos dados, pois utilizou-se de pesquisa documental, entrevista em profundidade e observação participante com a finalidade de obter informações para dar respostas ao questionamento central que norteou esse trabalho.

Para a operacionalização deste trabalho, foram coletados os dados de documentos internos da Farol Incubadora, como instruções de trabalho, informativos, editais e demais documentos que contêm informações e orientações sobre a organização. Esses recursos foram disponibilizados pela mantenedora e pelo núcleo de inovação ao qual a incubadora é subordinada.

As entrevistas foram gravadas – mediante autorização do entrevistado – por equipamento de áudio, transcritas e categorizadas. A sua aplicação aconteceu em duas etapas: a primeira entrevista foi realizada com a gestora da incubadora estudada, com o objetivo de identificar quais as políticas de gestão são utilizadas para incentivar a troca de informação entre os membros das empresas incubadas; e a segunda etapa foi composta por entrevistas realizadas com todos os membros que compõem a incubadora de empresas: técnicos administrativos, gestores e funcionários das empresas incubadas, professores e mentores da instituição de ensino vinculada a incubadora e demais pessoas que participam diretamente do processo de incubação.

A observação participante envolveu a interação social no mesmo ambiente do pesquisador e dos pesquisados. Esse tipo de método permite observar, interagir e estudar os participantes através da vivência do dia a dia, e assim coletar informações do comportamento

dos sujeitos em determinada situação (CASSELL; SYMON, 2004). Segundo Bauer e Gaskell (2002, p. 72), “na observação participante, o pesquisador está aberto a uma maior amplitude e profundidade de informação, é capaz de triangular diferentes impressões e observações, e consegue conferir discrepâncias emergentes no decurso do trabalho de campo”.

A observação participante e as entrevistas foram realizadas durante o mês de setembro de 2019, em horário de funcionamento, em determinados períodos e registrada em diário. O objetivo foi identificar comportamentos e informações que não foram possíveis de serem identificadas pela entrevista e, desta forma, aprofundar o entendimento do relacionamento entre os agentes pertencentes à incubadora estudada.

Considerou-se como participante da pesquisa o indivíduo que atendeu ao critério de inclusão: ter participação direta na incubadora de empresas estudada: gestor da incubadora, técnicos administrativos, gestores e funcionários das empresas incubadas, professores e mentores e demais pessoas que participam diretamente do processo de incubação com frequência mínima bimestral. Essa periodicidade foi escolhida conforme a agenda de trabalhos desenvolvidos dentro da incubadora.

Após realizar o levantamento de informações, foram identificados os indivíduos que atendem aos critérios definidos. Para melhor entendimento, os indivíduos participantes do ambiente de incubação foram segmentados e dispostos em quatro grupos: incubadora (composto por gestão e técnicos-administrativos da incubadora de empresa) e as três dimensões propostas por Etzkowitz e Leydesdorff (2000), universidade, indústria e governo.

Quadro 2 – Participantes da pesquisa

| Codínome | Descrição | Grupo |
|-----------------|----------------------|--------------|
| E1 | Equipe da Incubadora | Incubadora |
| E2 | Equipe da Incubadora | Incubadora |
| E3 | Empresa incubada | Indústria |
| E4 | Empresa incubada | Indústria |
| E5 | Empresa incubada | Indústria |
| E6 | Empresa incubada | Indústria |
| E7 | Universidade | Universidade |
| E8 | Universidade | Universidade |
| E9 | Universidade | Universidade |
| E10 | Parceiro | Indústria |

Fonte: elaboração própria, 2019.

Os dez indivíduos selecionados foram entrevistados conforme os roteiros de entrevista. Após a coleta das entrevistas, os dados foram analisados conforme descrito na seção a seguir.

Além das entrevistas, foi realizada a observação do ambiente de incubação durante o mês de setembro de 2019. As percepções feitas foram registradas e foram usadas para complementar os dados colhidos durante as entrevistas.

Primeiramente, os dados foram transcritos e codificados com o auxílio dos softwares MaxQDA. Para descrever o ambiente de incubação de empresa optou-se por criar quatro categorias de análise: perspectiva interna da incubadora e as três perspectivas descritas pela Tríplice Hélice (Universidade, Empresa e Governo).

Posteriormente, os dados referentes à dinâmica de relacionamentos sociais foram transpostos para os softwares Ucinet® e Netdraw®, softwares responsáveis pela criação dos diagramas das redes. Para realizar a análise de redes sociais foi criada uma matriz composta por números, preenchida conforme as interações entre os membros retiradas das entrevistas e da observação participante. Os pesos das relações foram atribuídos conforme a frequência de contato, ou seja, relacionamentos diários foram caracterizados como laços fortes.

Para ilustrar cada indivíduo nos sociogramas, optou-se por destacar os grupos a que cada participante pertence utilizando a legenda de cores indicadas no Quadro 3.

Quadro 3 – Legenda dos participantes

| Grupo | Cor |
|--------------------------------------|------------|
| Participantes internos da Incubadora | Laranja |
| Participantes do Estado | Cinza |
| Participantes da Universidade | Azul |
| Participantes da Indústria | Verde |

Fonte: elaboração própria, 2019.

E para diferenciar os gestores das empresas incubadas dos demais, foi atribuída uma forma geométrica, conforme descrito no Quadro 4.

Quadro 4 - Legenda dos participantes

| Grupo | Forma geométrica |
|---|-------------------------|
| Gestor da empresa incubada | Círculo |
| Demais profissionais de apoio a incubadora de empresa | Quadrado |

Fonte: elaboração própria, 2019.

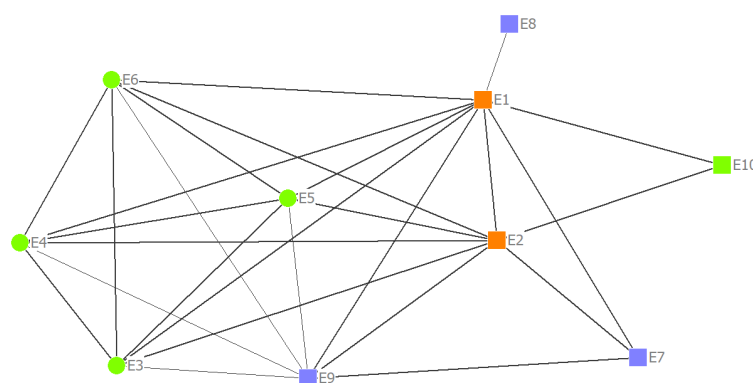
Por fim, os dados foram descritos e analisados com a finalidade de responder à questão norteadora deste trabalho: de que maneira as características dos relacionamentos sociais (redes) de um ambiente de incubação interferem no compartilhamento de conhecimento entre empresas inseridas em uma incubadora de empresa que atua nas regiões do Alto Paranaíba e Noroeste Mineiro?

ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Para a construção da rede social da incubadora estudada foram considerados apenas os indivíduos que atenderam aos critérios de inclusão desta pesquisa, ou seja, membros que fazem parte diretamente do processo de incubação e que mantêm um relacionamento com frequência maior do que bimestral. Desta forma, foram encontrados dez indivíduos, distribuídos entre funcionários da incubadora, gestores das empresas incubadas, professores, consultores e agentes parceiros.

Acriação da rede social partiu de uma matriz simétrica, pois foi considerado que para haver comunicação entre dois indivíduos tem que existir reciprocidade. Ou seja, se um indivíduo A se relaciona com B, então B se relaciona com A. Desta forma, os fluxos ilustrados nos sociogramas são bidirecionais.

Figura 1 - Rede social da incubadora



Fonte: elaboração própria, 2019.

A densidade (*density*) encontrada para a rede completa da incubadora é de 0,6. Isso significa que existe uma inclusão de 60%. Esse indicador representa o grau de inclusão dos atores da rede descrita, ou seja, quanto maior a densidade, maior será a circulação de recursos e informações (HIGGINS; RIBEIRO, 2018). Esse valor pode ser considerado razoável devido à condição de alguns atores estarem ligados somente a um indivíduo.

Trabalhos realizados pelos autores Alcará *et al*(2009) e Choo (2003) reforçam que o conhecimento gerado pelo processo de socialização pode ser aproveitado e transformado em fonte de geração de vantagem competitiva dentro das organizações empresariais. Em redes sociais com densidade maior, existe uma inclusão maior e, conseqüentemente, uma maior socialização.

Para entender por onde a informação tende a passar e quais atores podem contribuir, é usado o indicador grau de centralidade (*degree*). Com esse indicador é possível entender o quanto de visibilidade cada ator tem dentro da rede. Como a rede construída é simétrica com fluxos bidirecionais os valores de centralidade de entrada (*in degree*) e saída (*out degree*) são iguais e representados apenas como grau de centralidade. Para a rede estudada o grau de centralidade de cada ator é representado pela tabela 1:

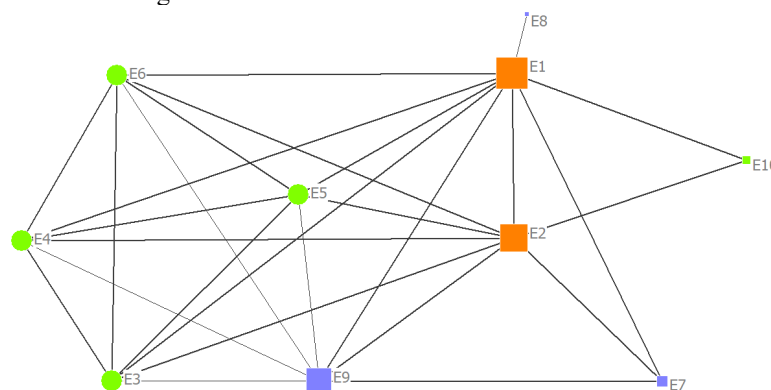
Tabela 1– Grau de centralidade dos atores da rede

| Ator | Grau de centralidade | Grau de centralidade normalizada |
|------|----------------------|----------------------------------|
| E1 | 9,000 | 1,000 |
| E2 | 8,000 | 0,889 |
| E3 | 6,000 | 0,667 |
| E4 | 6,000 | 0,667 |
| E5 | 6,000 | 0,667 |
| E6 | 6,000 | 0,667 |
| E7 | 3,000 | 0,333 |
| E8 | 1,000 | 0,111 |
| E9 | 7,000 | 0,778 |
| E10 | 2,000 | 0,222 |

Fonte: elaboração própria, 2019.

Através desse indicador é possível avaliar a iniciativa e o prestígio de um indivíduo dentro de uma rede. Dessa forma, atores com o nível alto de centralidade, tendem a apresentar maior visibilidade e encontrar-se de forma direta ou indireta em contato com outros atores, facilitando a sua comunicação na rede social (POLLACK; MATOUS, 2019). A Figura 2 ilustra a rede social, dando destaque nos atores com maiores indicadores de centralidade, ou seja, quanto maior o grau de centralidade maior a representação do ator dentro da rede.

Figura 2 - Grau de centralidade dos atores da rede



Fonte: elaboração própria, 2019.

Pode-se notar que os atores E1 e E2 apresentam maior grau de centralidade. Isso pode ser explicado pela função que esses dois atores ocupam dentro da incubadora. Os dois atores

fazem parte da equipe interna. Dessa forma, pode-se destacar a importância da equipe interna (funcionários e gestores) como principal facilitador do fluxo de informação dentro da rede.

Raupp e Beuren (2011) destacam que o sucesso do processo de incubação decorre de alguns fatores como a disponibilização de recursos compartilhados e espaço físico e também da equipe interna da incubadora de empresas, como, por exemplo, o perfil dos funcionários e gestores das incubadoras de empresas. Dessa forma, a equipe da incubadora desempenha um papel muito importante para o sucesso do processo de incubação. Isso pode ser percebido na Farol incubadora conforme os dados colhidos.

O outro indicador de centralidade usado nesse trabalho foi o de proximidade (*closeness*). Ele mede a centralidade de uma rede através da proximidade entre os atores, ou seja, é a capacidade de um ator se ligar com os outros da mesma rede. Esse indicador é calculado pela média das distâncias geodésicas mais curtas dos atores em relação a todos os outros. Através dele, é possível identificar a capacidade de independência de um ator da rede, e, dessa forma, pode-se estimar o tempo que uma informação leva para ser compartilhada (HERNÁNDEZ; GONZÁLEZ, 2017).

A Tabela 2 apresenta os detalhes desse indicador para cada ator. Na coluna *Farness*, estão descritas as somas de distâncias para conexão com outros atores, ou seja, quanto menor o número, menor a distância que a informação percorrerá dentro da rede. Na coluna proximidade normalizada é apresentado o indicador de proximidade, que é compreendido em uma faixa de 0 a 100, onde 100 representa maior centralidade de proximidade.

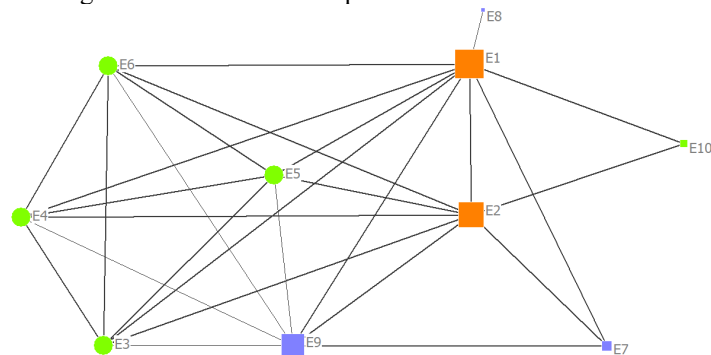
Tabela 2–Centralidade de proximidade dos atores da rede

| Ator | <i>Farness</i> | Proximidade normalizada |
|------|----------------|-------------------------|
| E1 | 9.000 | 100.000 |
| E2 | 10.000 | 90.000 |
| E9 | 11.000 | 81.818 |
| E3 | 12.000 | 75.000 |
| E5 | 12.000 | 75.000 |
| E6 | 12.000 | 75.000 |
| E4 | 12.000 | 75.000 |
| E7 | 15.000 | 60.000 |
| E10 | 16.000 | 56.250 |
| E8 | 17.000 | 52.941 |

Fonte: elaboração própria, 2019.

O índice de proximidade mensura o nível de facilidade de acesso a outros atores e conforme ilustrado pela figura 3, os atores com maior índice de proximidade são E1 e E2. Dessa forma, são reforçados os valores encontrados pelo índice de centralidade.

Figura 3 - Centralidade de proximidade dos atores da rede



Fonte: elaboração própria, 2019.

A troca de informação mais ágil pode potencializar o desempenho de uma empresa, principalmente o das micro e pequenas empresas. O contexto econômico atual é muito dinâmico, por isso requer uma adaptabilidade muito rápida de todos os agentes. Dessa forma, a rapidez na troca de informação pode representar uma importante fonte de geração de vantagem competitiva dentro das organizações (ALCARÁ et al., 2009; CHOO, 2003).

O terceiro índice de centralidade utilizado foi o de intermediação (*betweenness*). Ele é o indicador que busca identificar os atores que promovem o maior efeito de intermediação, ou seja, a capacidade de dar acesso a várias ligações para alcançar outros atores. Através desse indicador é possível medir o poder de um indivíduo de controlar o fluxo de informações dentro de uma rede (SCOTT, 2000).

Na Tabela 3 foi descrito o índice de intermediação de cada um dos atores da rede. Na coluna intermediação são apresentados os valores absolutos do indicador e, na coluna intermediação normalizada, são apresentados os valores normalizados para comparação entre indicadores.

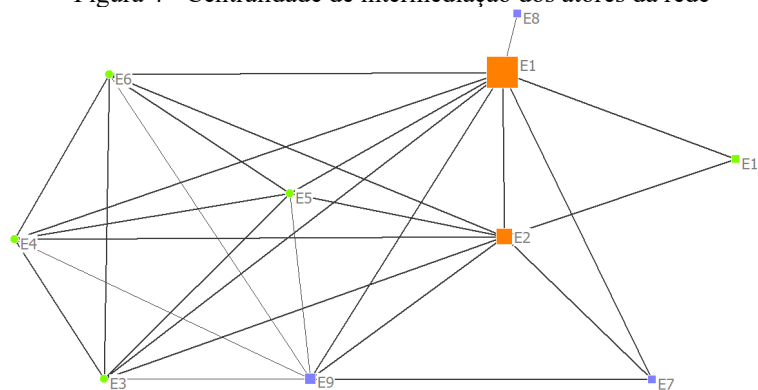
Tabela 3 - Centralidade de intermediação dos atores da rede

| Ator | Intermediação | Intermediação normalizada |
|------|---------------|---------------------------|
| E1 | 12.333 | 0.343 |
| E2 | 4.333 | 0.120 |
| E3 | 0.000 | 0.000 |
| E4 | 0.000 | 0.000 |
| E5 | 0.000 | 0.000 |
| E6 | 0.000 | 0.000 |
| E7 | 0.000 | 0.000 |
| E8 | 0.000 | 0.000 |
| E9 | 1.333 | 0.037 |
| E10 | 0.000 | 0.000 |

Fonte: elaboração própria, 2019.

O índice de intermediação mensura o nível de controle do fluxo de informação por meio de intermediação. Conforme é possível observar na Figura 4, o ator E1 possui o maior valor de intermediação da rede, ou seja, possui maior controle sobre as informações que circulam pela rede. Essa situação pode representar um risco para o futuro da rede social. A centralização do poder de intermediação em um único ator pode ser prejudicial, pois o fluxo de informação na rede é muito dependente desse ator. Em caso de afastamento ou até mesmo desligamento desse ator da rede pode ser afetado de maneira significativa o desempenho de toda a rede.

Figura 4 - Centralidade de intermediação dos atores da rede



Fonte: elaboração própria, 2019.

O quarto indicador utilizado foi o centralidade de autovetor (*eigenvector*) proposto por Bonacich (1987). Essa medida baseia-se na importância dos vizinhos de um indivíduo para avaliar a sua importância. Nele utiliza-se do pensamento de centralidade ao que foi apresentado pelos demais indicadores, ou seja, contraria o pensamento de que o poder é igual à centralidade. Dessa forma, o indicador de centralidade “entende” que estar conectado a pessoas poderosas que têm muitos parceiros em potencial é algo desejável dentro de uma rede social.

Na Tabela 4 foi descrito o índice de autovetor de cada um dos atores da rede. Na coluna autovetor são apresentados os valores absolutos do indicador para cada ator e, na coluna autovetor normalizada, são apresentados os valores normalizados para comparação entre indicadores.

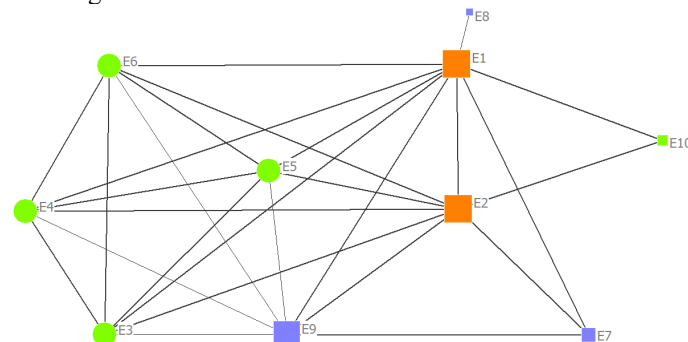
Tabela 4 - Centralidade de autovetor dos atores da rede

| Ator | Autovetor | Autovetor normalizado |
|------|-----------|-----------------------|
| E1 | 0.425 | 60.078 |
| E2 | 0.422 | 59.703 |
| E3 | 0.351 | 49.569 |
| E4 | 0.351 | 49.569 |
| E5 | 0.351 | 49.569 |
| E6 | 0.351 | 49.569 |
| E7 | 0.196 | 27.728 |
| E8 | 0.036 | 5.142 |
| E9 | 0.351 | 49.569 |
| E10 | 0.145 | 20.502 |

Fonte: elaboração própria, 2019.

O índice de autovetor faz a mensuração do nível de importância levando em consideração a boa relação com outros atores importantes. Diferentemente dos demais indicadores de centralidade, pode-se verificar que houve proximidade dos valores dos atores E1, E2, E3, E4, E5, E6 e E9. Esses atores são membros internos da incubadora, funcionários e gestores das empresas incubadas e um consultor, conforme ilustrado pela Figura 5.

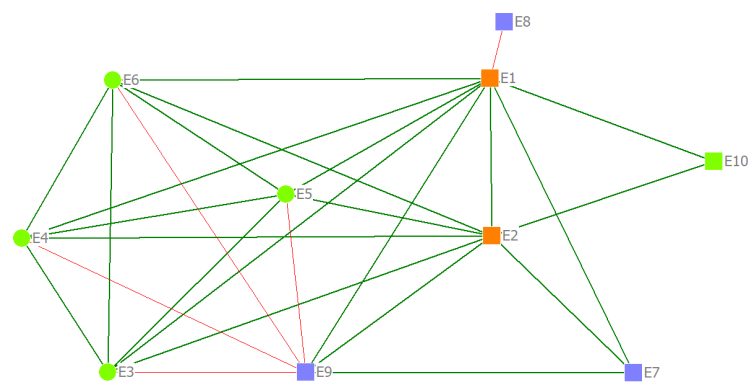
Figura 5 - Centralidade de autovetor dos atores da rede



Fonte: elaboração própria, 2019.

Por fim, na Figura 6 são apresentadas as intensidades das relações da rede social da incubadora de empresas. Os laços fortes, destacados de verde, representam as interações mais recorrentes e cotidianas. Já os laços fracos, destacados de vermelho, representam as interações menos recorrentes e esporádicas.

Figura 6 - Força dos laços



Fonte: elaboração própria, 2019.

Segundo o modelo de espiral do conhecimento, ou SECI (Socialização, Externalização, Combinação e Internalização), a socialização seria a primeira etapa para a criação do conhecimento. Nessa etapa, as experiências do dia a dia criadas durante a interação social são convertidas em conhecimento tácito (NONAKA; TOYAMA, 2015). Dessa forma, o conhecimento tácito é obtido através da experiência compartilhada entre os membros que convivem em um mesmo espaço. Dessa forma, quanto mais densa e mais compartilhada for a centralização de uma rede, maior será o processo de socialização, que, conseqüentemente, poderá ser convertido em conhecimento tácito.

Por intermédio das análises dos indicadores descritos anteriormente foi possível observar que existe uma centralização nos atores E1 e E2, que são os membros internos da incubadora, gestora e funcionária. Essa centralização é esperada dentro de um ambiente de incubação, mas pode ser interpretada como um possível risco, pois centralizar poder em poucas pessoas é um risco e pode comprometer o funcionamento futuro da incubadora.

Ao mapear e mensurar os indicadores da rede social, a densidade e a centralidade (grau de centralidade, centralidade de proximidade, centralidade de intermediação, centralidade de autovetor), foi possível notar em todos eles que os atores E1 e E2 se destacam com pontuação maior do que os demais. Esse valor pode ser justificado por ambos serem membros internos da incubadora; dessa forma, estão mais envolvidos no processo.

Ao analisar o nível de compartilhamento de conhecimento e as suas principais contribuições, é possível notar que o ator com maior pontuação nos indicadores possui maior contribuição para o processo de compartilhamento de conhecimento, conforme mostrado no Quadro 5:

Quadro 5 - Resumo das contribuições para o compartilhamento de conhecimento

| Perspectiva | Indivíduo que mais contribuiu | Contribuições |
|-----------------------|-------------------------------|---|
| Interna da incubadora | Nenhum específico | Espaço físico que incentiva a conversa e o compartilhamento de ideias |
| Interna da incubadora | E1 | Criação de laços sociais que perduram o processo de incubação |
| Interna da incubadora | Nenhum específico | Compartilhamento de clientes |
| Interna da incubadora | E1 | Troca de experiência com outros gestores que já foram incubados |
| Interna da incubadora | E1 | Acesso a informações para resolver problemas de gestão |
| Universidade | Nenhum específico | Troca de conhecimento e experiência através das consultorias |
| Universidade | Nenhum específico | Acesso a laboratórios, apesar de pouco usado |
| Universidade | E1 | Comunicação entre empresa incubadas e estudantes universitários |
| Indústria | Nenhum específico | Compartilhamento de ideias, de opiniões e de clientes |
| Governo | Nenhum | Nenhuma |


Fonte: elaboração própria, 2019.

Dessa forma, ao analisar a realidade dessa incubadora, é possível perceber que a densidade de uma rede pode contribuir para um melhor compartilhamento do conhecimento, pois, quanto mais densa, mais relações entre os membros da rede existem. É possível perceber também que, indivíduos com maior índice de centralidade tendem a contribuir mais com a rede e com o compartilhamento de conhecimento.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para que realmente o empreendedorismo seja fonte de inovação, é necessário criar formas de apoiar quem está iniciando. Uma dessas formas é a incubadora de empresas, que tem como objetivo fornecer subsídios financeiro, treinamento e apoio gerencial aos novos empreendedores com o propósito de prepará-los para dar continuidade ao negócio e se tornarem autossustentáveis. Um fator que contribui para esse processo é o compartilhamento de conhecimento, pois, através da convivência e da troca de experiência, é possível gerar conhecimento, o qual pode ser transformado em vantagem competitiva. Para fins deste estudo, optou-se por utilizar uma incubadora de empresas de base mista como objeto de estudo.

Na fundamentação deste trabalho, embasou-se em justificativas teóricas, práticas e sociais. No que se refere à contribuição teórica dessa pesquisa, surge a possibilidade do aprofundamento da compreensão da dinâmica do compartilhamento do conhecimento em ambientes de incubação. A justificativa prática deste trabalho é a geração de conhecimento que poderá ser utilizado por gestores de incubadoras para melhorar a administração, bem



como, melhorar o atendimento às empresas incubadas e à sociedade. Por fim, a contribuição social que este trabalho pretende proporcionar é fornecer alternativas para melhorar o atendimento aos empreendimentos embrionários e, como consequência, melhorar a fonte de renda e trabalho para a comunidade e empreendedores.


Diante desse contexto, objetivou-se com esta pesquisa identificar como as características dos relacionamentos sociais, tais como, densidade e centralidade, interferem no compartilhamento do conhecimento tácito entre as empresas inseridas em uma incubadora que atua nas regiões do Alto Paranaíba e Noroeste Mineiro.

Para a realização dessa pesquisa foi utilizada a estratégia de triangulação para obtenção dos dados, pois fez o uso de pesquisa documental, de entrevista em profundidade e de observação participante. Os dados colhidos foram categorizados e transformados em sociogramas da rede social da incubadora de empresas estudada.

Os resultados gerados pela análise das redes sociais apontam que os índices de densidade e centralidade conseguem indicar o comportamento de compartilhamento de conhecimento de uma rede social. Foi possível perceber que a densidade representa o quanto os indivíduos são participativos do processo de incubação. Já os índices de centralidade conseguiram identificar quais atores colaboram de forma mais significativa.

É possível perceber que o compartilhamento de conhecimento dentro de uma incubadora de empresas traz importantes resultados e geram vantagens competitivas. Na incubadora de empresas estudada, percebeu-se que essa prática gerou novos clientes, novas soluções para problemas e melhores práticas de gerenciamento das empresas.

Os resultados obtidos pelas percepções dos entrevistados que participaram deste estudo são limitados devido a algumas características da metodologia: do método de coleta de dados e do perfil da incubadora e dos indivíduos entrevistados. Por se tratar de um estudo de caso, não é possível generalizar os resultados, ou seja, os resultados apresentam uma visão de uma realidade específica durante o período pesquisado. Outra limitação identificada foi a subjetividade dos dados colhidos, pois os relatos dos indivíduos entrevistados podem ser parciais, os resultados da observação participante podem sofrer interferência da percepção do pesquisador e os documentos podem não ser fiéis ao que realmente se aplica no dia a dia. Apesar dessas limitações, é possível afirmar que os resultados da pesquisa foram alcançados, pois pode-se entender de que maneira o compartilhamento de conhecimento pode contribuir, mesmo que em uma realidade específica, para o processo de incubação.



Devido às limitações citadas, são necessários outros trabalhos futuros com o objetivo de aprofundar investigações sobre os resultados do compartilhamento de conhecimento no processo de incubação. A primeira sugestão seria a replicação desse trabalho em outra incubadora situada em outra região do país, para a comparação dos resultados. Além disso, seria importante comparar esses resultados em outros momentos, usando um método de estudo longitudinal e séries temporais.

REFERÊNCIAS

AHMAD, Ali Junaid. A mechanisms-driven theory of business incubation. **International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research**, v. 20, n. 4, p. 375–405, 2014.

ALBORT-MORANT, Gema; OGHAZI, Pejvak. How useful are incubators for new entrepreneurs? **Journal of Business Research**, v. 69, n. 6, p. 2125–2129, 2016. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.12.019>>.

ALCARÁ, Adriana Rosecler et al. Fatores que influenciam o compartilhamento da informação e do conhecimento. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 14, p. 170–191, 2009.

ANPROTEC. **Estudo de impacto econômico: segmento de incubadoras de empresas do Brasil**. Brasília: Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores, 2016.

BAUER, Martin W; GASKELL, George. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Petrópolis: Vozes, 2002.

BONACICH, Phillip. Power and Centrality: A Family of Measures. **American Journal of Sociology**, v. 92, n. 5, p. 1170–1182, 1987.

BREZNITZ, Shiri M et al. entrepreneurial support on start-ups ' network formation. **The Journal of Technology Transfer**, 2017.

CASELL, Catherine; SYMON, Gillian. **Essential guide to qualitative methods in organizational research**. London: SAGE, 2004.

CHEN, Ming Huei; WANG, Ming Chao. Social networks and a new venture's innovative capability: The role of trust within entrepreneurial teams. **R and D Management**, v. 38, n. 3, p. 253–264, 2008.

CHOO, Chun Wei. **A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões**. São Paulo: SENAC, 2003.

DEE, N et al. **Incubation for growth: A review of the impact of business incubation on new ventures with high growth potential**. Londres: NESTA, 2011.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo**. São Paulo: Elsevier Brasil, 2008.

_____. **Planejando incubadoras de empresas**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

ETZKOWITZ, Henry; LEYDESDORFF, Loet. The dynamics of innovation: from National Systems and “Mode 2” to a Triple Helix of university–industry–government relations. **Research Policy**, v. 29, p. 109–123, 2000.

ETZKOWITZ, HENRY; ZHOU, CHUNYAN. Hélice Tríplice: inovação e empreendedorismo universidade-indústria-governo. **Estudos Avançados**, v. 31, n. 90, p. 23–48, 2017.

FAROL. **Sobre a Farol**. Disponível em: <<http://farolincubadora.com.br/sobre-a-farol>>. Acesso em: 16 set. 2018.

GOMES, Myller Augusto Santos; COELHO, Tainá Terezinha; GONÇALO, Cláudio Reis. Tríplice Hélice: a relação Universidade-Empresa em Busca Da inovação. **GESTÃO.Org : Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, v. 12, n. 1, p. 70–79, 2014.

GRANOVETTER, Mark S. The Strength of Weak Ties. **American Journal of Sociology**, v. 78, n. 2, p. 1360–1380, 1973.

HERNÁNDEZ, Carlos; GONZÁLEZ, Domingo. Study of the start-up ecosystem in Lima, Peru: Analysis of interorganizational networks. **Journal of Technology Management and Innovation**, v. 12, n. 1, p. 71–83, 2017.

HIGGINS, Silvio Salej; RIBEIRO, Antônio Carlos. **Análise de Redes em Ciências Sociais**. Brasília: Enap, 2018. Disponível em: <[http://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/3337/1/Livro_Analise de Redes em Ciências Sociais.pdf](http://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/3337/1/Livro_Analise%20de%20Redes%20em%20Ci%C3%AAncias%20Sociais.pdf)>.

IACONO, Antonio; NAGANO, Marcelo Seido. Pós-incubação de empresas de base tecnológica: um estudo de caso sobre o efeito da incubadora nos padrões de crescimento. **Gestão & Produção**, v. 24, n. 3, p. 570–581, 2017.

LIN, Chieh Peng. To share or not to share: Modeling tacit knowledge sharing, its mediators and antecedents. **Journal of Business Ethics**, v. 70, n. 4, p. 411–428, 2007.

MARTELETO, Regina Maria; SILVA, Antonio Braz de Oliveira e. Redes e capital social: o enfoque da informação para o desenvolvimento local. **Ciência da Informação**, v. 33, n. 3, p. 41–49, 2004.

MORENO, J L. **WHO SHALL SURVIVE?** 3 ed ed. New York: Beacon House Inc, 1978.

NONAKA, I; TOYAMA, Ryoko. The Knowledge-creating Theory Revisited: Knowledge Creation as a Synthesizing Process. **The Essentials of Knowledge Management**, p. 95–110, 2015.

POLLACK, Julien; MATOUS, Petr. Testing the impact of targeted team building on project team communication using social network analysis. **International Journal of Project Management**, v. 37, n. 3, p. 473–484, 2019. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2019.02.005>>.

RAUPP, Fabiano Maury; BEUREN, Ilse Maria. Perfil do suporte oferecido pelas incubadoras



brasileiras às empresas incubadas. **REAd. Revista Eletrônica de Administração**, v. 17, n. 2, p. 330–359, 2011.

RUBIN, Tzameret H.; AAS, Tor Helge; STEAD, Andrew. Knowledge flow in Technological Business Incubators: Evidence from Australia and Israel. **Technovation**, v. 41, p. 11–24, 2015.

SCOTT, John. **Social Network Analysis**. London: SAGE Publications Ltd, 2000.

TISOT, PRISCILA BRESOLIN et al. Incubadora tecnológica de Caxias do Sul: inovação tecnológica sob a perspectiva da hélice tríplice. **Administração: Ensino e Pesquisa**, v. 15, n. 3, p. 561–591, 2014.

CAPÍTULO 14

A ADMINISTRAÇÃO 4.0 NA PÓS-VENDA COMO FERRAMENTA PARA FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES

Diego Ventura Magalhães, Doutorando em Administração, Universidad Columbia del Paraguay

Joana Claudia Aleixo de Amorim Seixas, Doutoranda em Administração, Universidad Columbia del Paraguay

Karla Costa Pereira de Sá, Graduanda de administração, Faculdade da Amazônia, FAAM

Luciana Tupinambá Dessy, Doutoranda em Administração, Universidad Columbia del Paraguay

Luiz Reis Ferreira Neto, Mestrando em Administração, Universidad Autonoma de Asunción, UAA

Marilia Matos Monteiro Gonçalves Ferreira, Doutoranda em Administração, Universidad Columbia del Paraguay

RESUMO


A revolução Industrial, que começou há cerca de 200 anos, com a transformação dos processos artesanais das fábricas em operações automatizadas, foi evoluindo gradativamente até hoje ficar conhecida como a Indústria 4.0 ou a Quarta Revolução Industrial, o que resulta no desenvolvimento tecnológico fabril e que, inevitavelmente, acabou por impactar todas as outras atividades ao seu redor, inclusive o jeito como as empresas se relacionam com seus consumidores. Para as empresas, é preciso se atentar a esses avanços para não ficar para trás no mercado que está cada vez mais competitivo e com consumidores mais exigentes o que gera novos e inspiradores desafios para a Administração. Com base nesse contexto, o presente presquia pretende analisar a administração 4.0 na pós-venda como ferramrnta para fidelização de clientes. A pesquisa em questão caracteriza-se quanto a sua tipologia sendo explicativa de abordagem qualitativa. A coleta de dados correu através da pesquisa bibliográfica e a análise ocorreu com a técnica análise do conteúdo.

PALAVRAS-CHAVE: Pós-venda; Admistração 4.0; Fidelização de clients.

INTRODUÇÃO

O pós-venda é muito importante para o crescimento e avanço de qualquer organização, não basta apenas conhecer o produto e falar tudo sobre ele, prometendo coisas a respeito das atitudes que a empresa pode tomar depois que o produto é aceito e é efetuada a venda, é após a venda que será mostrado e concretizado todas as promessas feitas.

É de conhecimento geral que, sem clientes não existem negócios e não há geração de riquezas. A organização oferece seus produtos e serviços e em troca o cliente possibilita sua existência no mercado. É o cliente quem paga as contas. Portanto, a empresa deve ter extremo



interesse em conhecer profundamente seus clientes, a fim de atuar com conformidade com suas reais necessidades e assim ter a possibilidade de construir um relacionamento duradouro.

O cliente após aceitar todas as informações impostas, compra o produto e/ou serviço e em troca quer a confirmação de tudo o que foi prometido. Por este motivo foi criado dentro das organizações o departamento de pós-venda, que tem como finalidade mostrar que a empresa se importa com a satisfação e bem-estar do cliente, com a felicidade dele em ter seu produto ou serviço, com o principal objetivo a fidelização, construindo relacionamentos duradouros e de qualidade mesmo após a venda.


Mas para muitas organizações, atingir esse objetivo em relação ao cliente está se tornando cada vez mais difícil, pois entramos em uma nova revolução, agora é a tecnológica, em que, segundo Riato (2018), um dos grandes desafios desta mudança é que o cliente fica mais exigente, a empresa precisa ter velocidade e capacidade de resposta. Essa revolução é o que chamamos de O avanço da indústria 4.0 ou a quarta revolução industrial, diferente da ideia que o nome transmite, ela vai muito além dos limites das fábricas.

Ela promete o aumento da produtividade, eficiência e lucratividade das empresas por meio de tecnologias digitais para o gerenciamento de dados, tem potencial para mudar não só o modo de produção, mas a relação entre grandes empresas e seus fornecedores e consumidores. No entanto, o trabalho muda, com menos funções operacionais e dinâmica mais flexível.

A tecnologia invadiu nossas vidas e o mundo dos negócios em poucos anos, em resultado disso temos uma sociedade totalmente moderna em que sua opinião agora se faz ouvir cotidianamente e no tempo real através de redes sociais e outras mídias de comunicação. Ou seja, o cliente satisfeito acaba se tornando um vendedor passivo, indicando a outros clientes e encarrega-se de fazer propaganda da empresa e de seus representantes, atingindo um número muito grande de pessoas em pouco tempo, o que acarreta cada vez mais consumidores onde um gera outro, e outro e assim sucessivamente.

Partindo desse princípio, um cliente pode contribuir no aumento do desempenho de resultados da empresa de forma positiva ou não, isso depende da sua opinião e grau de satisfação em relação ao produto ou serviço prestado.

Por este motivo, o serviço de pós-venda deve ser sincero e informar somente a verdade ao consumidor, agindo com eficiência e eficácia em responder suas dúvidas e solucionar seus problemas, sendo preferencial por parte da empresa ter um custo mais alto para prevenir um



problema maior que possa surgir no futuro do que abalar ou afetar de forma direta em seu relacionamento com o cliente, que é mais importante do que qualquer coisa ou algo que possa acontecer.

A empresa, ao entender a importância da inovação constante do serviço, utilizando os avanços tecnológicos a seu favor, poderá alcançar um diferencial que fará se manter de forma crescente no mercado competitivo.

A proposta do presente trabalho é verificar a influência que o pós-venda na Administração 4.0 tem na manutenção da carteira de clientes de uma organização atuante no cenário competitivo a pouco tempo e busca ficar por dentro dos avanços tecnológicos no mercado de venda de serviços.


Por este motivo que, além da aquisição de novos conhecimentos acerca da realidade prática na execução da Administração 4.0 nos serviço de pós-venda, a escolha deste tema e a realização da pesquisa visa fomentar maior a discussão e interesse de empreendedores acadêmicos e/ou administradores de organizações a visarem a importância da inovação constante do serviço, utilizando os avanços tecnológicos a seu favor, possibilitando a satisfação de seus clientes que é uma das principais chaves para o sucesso e para a fidelização do consumidor.

Em decorrência a isso, a presente pesquisa tem como problemática o seguinte questionamento: "como a administração 4.0 sendo utilizada nos serviços de pós-venda pode tornar-se uma ferramenta para fidelização de clientes?".

Para responder tal questionamento foi traçado como objetivo geral: analisar como a administração 4.0 nos serviços de pós-venda pode tornar-se uma ferramenta para fidelização de clientes.

É possível afirmar que a realização da pesquisa justifica-se, uma vez, que com a instabilidade econômica, as constantes mudanças de estratégias do mercado competitivo para aumentar a carteira de clientes e os avanços tecnológicos que nos permitem comunicação cada vez mais imediata e precisa, tornando os clientes cada vez mais exigentes, muitas empresas necessitam se modelar constantemente para se manter no mercado.

A presente pesquisa está sendo desenvolvida com o principal objetivo de identificar o impacto causado na manutenção da carteira de clientes da empresa Mídia Center Produtora, que utiliza o serviço de pós-venda da Administração 4.0, mantendo-se em constante



crescimento mesmo com pouco tempo no mercado, trazendo os avanços tecnológicos a seu favor para fidelizar e construir um relacionamento duradouro com seus clientes, assim contribuindo com o aumentando do desempenho dos resultados.

REFERENCIAL TEÓRICO

A INDÚSTRIA 4.0

A expressão ‘Indústria 4.0’ originou-se na Alemanha e foi utilizada em público pela primeira vez em 2011 por um grupo de pesquisadores alemães, que estava apresentando um projeto de desenvolvimento de *smart factories* durante um evento anual realizado na cidade de Hannover, chamado Hannover Fair, com foco em inovações e novas tecnologias industriais (SEBRAE, 2018b)

Após conseguir o interesse e apoio do governo alemão e com a participação de empresas de tecnologia, universidades e centros de pesquisa locais, o projeto apresentava uma grande mudança de paradigma nas fábricas, com possibilidades de uma operação mais autônoma, eficiente e produtiva, por meio de sistemas físicos e virtuais (máquinas e programas de computador) articulados e interconectados ao longo de toda a cadeia de produção e logística (SEBRAE, 2018b).

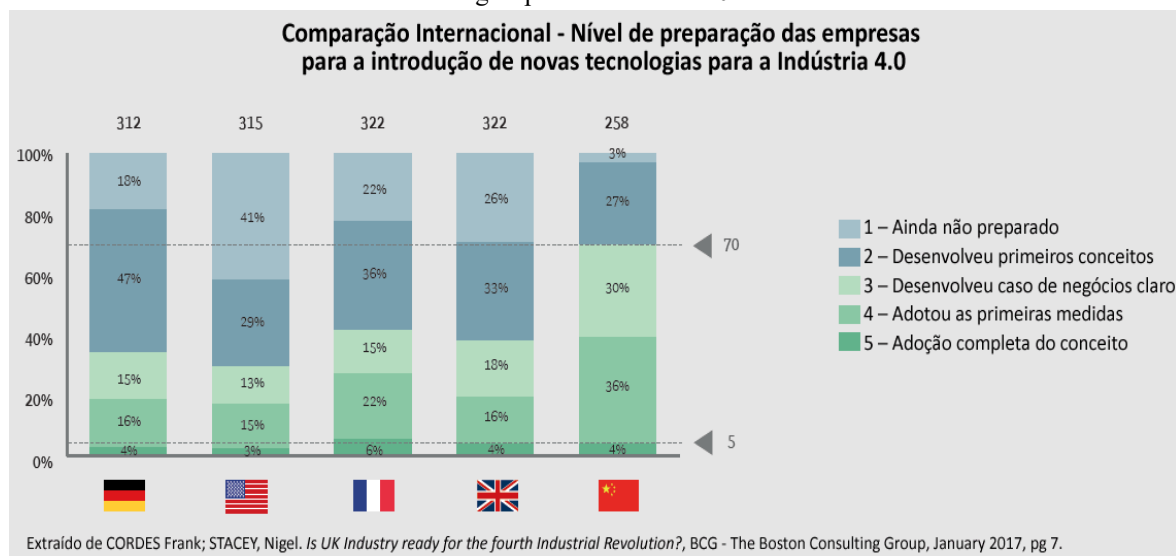
No ano seguinte ao evento, foi entregue ao governo Alemão, um relatório de recomendações, realizado pelos pesquisadores, para que o parque industrial nacional alcançasse um patamar mais elevado de desenvolvimento.

A primeira observação[...] foi que a tecnologia da informação e telecomunicação era a maior responsável por dar suporte e fornecer dados para as linhas de produção, que com certeza essa seria uma das tecnologias mais úteis para o futuro industrial (SACOMANO; SÁTYRO, 2018 apud BARDDAL, 2019, online).

Foi a partir desses primeiros passos que a Alemanha faz grandes investimentos no apoio a *smart factories* e até hoje lidera o ranking de países que incentivam suas indústrias a atuarem de forma ‘inteligente’, seguido os Estados Unidos, Japão, China, Reino Unido, Finlândia, Suécia e Noruega (SEBRAE, 2018b).

Em uma pesquisa, realizada em 2016 por uma empresa de consultoria empresarial americana chamada BCG (*The Boston Consulting Group*), constatou que, das empresas entrevistadas de cinco dos países que mais investem nas chamadas “fábricas inteligentes”, 70% delas acreditam que estão preparadas para as novas tecnologias da Indústria 4.0, mas apenas 5% consideram que implementaram o conceito completo, tendo França à frente da Alemanha nesse quesito, conforme mostra a figura 01 (IEDI, 2018).

Figura 01 – Comparação Internacional – Nível de preparação das empresas para a introdução de novas tecnologias para a Indústria 4.0.




Fonte: IED – Instituto de Estudos para o Desenvolvimento Industrial (2018).

A pesquisa também revela que várias nações entram em uma corrida internacional em direção à indústria do futuro. As empresas dos países de primeiro mundo estão se esforçando e investindo cada vez mais na preparação para a introdução de novas tecnologias trazidas pela tendência da Indústria 4.0 com o intuito de se manter entre os primeiros no ranking econômico global.

No Brasil, a indústria 4.0 também vem evoluindo, embora de forma bem menos acelerada, onde estão em desenvolvimento importantes as iniciativas de automação fabril, principalmente em segmentos como equipamentos de informática, produtos eletrônicos e ópticos, entre outros (SEBRAE, 2018b).

Como forma de sintetizar as mudanças promovidas nos processos industriais através da informatização, a chamada Indústria 4.0 ou quarta revolução industrial, tomou forma e desenvolveu seus próprios temas consistentes. Operando de forma virtual, utilizando a internet, Inter socializando com banco de dados (*big data*) e com as mídias sociais, relacionando com *smartphones*, *tablets* e acesso remotos, que tornam possível o desenvolvimento de diversas oportunidades traduzidas em novos produtos ou serviços.

A crescente delimitação do trabalho e as questões não resolvidas de privacidade, proteção e segurança dos dados, são alguns dos muitos riscos e desafios para as empresas e para sociedade, além disso, certas ocupações podem ser suprimidas devido à automação. No



entanto, esses novos desenvolvimentos trazem inúmeras oportunidades em que irão se multiplicar os requisitos de qualificação e as novas tarefas que surgirão (IEDI, 2017)

PÓS-VENDA


O bom atendimento e cumprimento de prazos deixaram de ser diferenciais para as empresas, pois vivemos em meio a um mercado cada vez mais competitivo e com grande qualidade de produtos e serviços ofertados. Uma das armas de diferenciação mais fortes do mercado atual é o pós-venda, que deve ser encarado com seriedade porque, cada vez mais, o verdadeiro bom serviço é um elemento de fidelização dos clientes, conforme afirma Moreira (2007).

A parte decisiva para um bom relacionamento entre empresa e consumidor é a venda. No entanto, a venda não é a parte final ou conclusiva, a satisfação do cliente não se limita apenas à venda. As empresas devem se preocupar mais com a pós-venda e atendimento contínuo, ao antes, durante e após a venda para garantir o pleno atendimento as expectativas do cliente. Pois, o cliente deve estar seguro de que, após comprar o produto, ele terá a garantia necessária, a assistência técnica adequada e a certeza de que o produto atenderá plenamente as suas necessidades (CHIAVENATO, 2007).

Sampaio (2006) compara o mercado consumidor como um jogo de xadrez, com infinitas estratégias para se ganhar e que o serviço poderá ser o xeque-mate para a manutenção e ampliação do número de clientes. Empresas pequenas, médias e grandes estão utilizando o processo de pós-vendas como sua estratégia final, ou seja, seu xeque-mate.

Moreira (2007) ressalta que, as empresas devem entender que o mercado não é só vender, também é necessário encantar o consumidor, é preciso torná-lo fiel a sua marca, produto e serviços, gerando cada vez mais satisfação, aumenta-se a possibilidade de recompra, não permitindo que ele seja seduzido pelos apelos do concorrente. É com esse propósito que as empresas estão investindo cada vez mais no pós-venda, tornando-o eficiente e de boa qualidade e poder prestar serviços de apoio, orientação e informações.

Para entendermos melhor o serviço de pós-venda, precisamos primeiramente conhecer seus conceitos e atribuições. Brito (2018, p.7) afirma que, “o surgimento do serviço pós-venda relaciona-se com algumas particularidades da teoria do marketing, pois a prática de procurar manter o cliente fiel a uma empresa baseia-se no relacionamento com o cliente”.



Na visão de Moreira (2007), o pós-venda é um conjunto de ações do marketing realizadas após a venda de um produto ou a contratação de um serviço com o objetivo principal de fidelização.

O autor especifica que:

O pós-venda tem por objetivo gerar satisfação e fidelização no cliente. Ele inclui: o acompanhamento da instalação e utilização do produto; atendimento ao cliente; assistência técnica; fornecimento de peças de reposição e manutenção; serviços; manual de instruções; garantia; troca rápida e acompanhamento da cobrança. (MOREIRA 2007, p. 218).

Já em relação ao consumidor, ele afirma que:

O foco dos serviços de pós-venda ao consumidor é buscar a fidelização do consumidor final a marca e ao produto da empresa, independentemente do ponto-de-venda. Assim, toda empresa que deseja ter vida longa e clientes fiéis não pode, em hipótese alguma, deixar de ter um eficiente serviço de pós-venda. (MOREIRA, 2007, p. 224).


Estabelecer um compromisso com o cliente para além do momento da compra e prestar um serviço mais que adequado, buscando conquistar a confiança do comprador, é o foco das organizações que visam o crescimento contínuo da sua carteira de clientes.

Por isso que, “de nada adianta apenas vender e vender. É preciso mais do que isso para conquistar o cliente, impressioná-lo e torna-lo fiel” (CHIAVENATO, 2014, p. 241).

Desta forma, um cliente satisfeito poderá gerar novos clientes a uma organização, por meio de comentários positivos entre amigos e familiares, onde um cliente gera outro (MOREIRA, 2007).

Para Chiavenato (2014, p. 244), “A pós-venda deve ser encarada como um aspecto tão importante quanto à própria venda, da mesma forma como a eficiência deve ser sempre acompanhada pela eficácia”. Portanto, é totalmente equivocado para a empresa acreditar que basta vender seu produto ou serviço que tudo saiu conforme o planejado, desta forma, eles acabam se esquecendo da importância do pós-venda e de como ele é fundamental para a retenção de clientes.

Geralmente, as estratégias de marketing são focadas na captação de novos clientes, porém análises indicam que a fidelização de clientes tem uma rentabilidade superior às ações para conquistar novos consumidores. Desta forma, um menor investimento para um impulso das vendas gera um lucro maior à empresa, portanto, as ações pós-venda são incrivelmente rentáveis.



A realização de um bom serviço de pós-venda é importante e traz benefícios para o vendedor, pois dessa forma ele pode medir o grau de assertividade que teve com a venda do produto ao cliente. Além disso, o cliente satisfeito, poderá gerar outros clientes e indicações para futuros contatos, aumentando a carreira de clientes e certamente novas vendas (GUERRA, 2007).

Brito (2018) acrescenta que, também é importante para o cliente, pois recebe a confiança transmitida pela organização, fazendo-o sentir-se mais disposto a comprar novos produtos pela mesma. Dessa forma, o cliente, de forma voluntária e natural, acaba atraindo novos clientes ou mantendo os já existentes.


Moreira (2007) afirma que, é através de uma manutenção da carteira de clientes fiéis que uma empresa pode minimizar a dependência de tentar conquistar continuamente novos clientes, dessa forma a empresa evita o aumentado excessivo dos custos, por esta razão, seguidamente ouvimos falar que manter os clientes sai mais barato do que atrair novos clientes, sem contar na boa imagem que a empresa apresentará para a sociedade.

Outro benefício que o serviço de pós-venda pode proporcionar às empresas é uma maior competitividade no mercado, a partir do momento que se procura conhecer melhor o seu cliente, como meio de mantê-lo na sua carteira de consumidor. As empresas, ao mesmo tempo que geram satisfação ao cliente, dando-lhe suporte ao serviço de pós compra, superando assim as suas expectativas, o cliente, por sua vez, contribui com o *feedback* sobre a venda, gerando material para as empresas montarem estratégias e definirem com maior prontidão o seu segmento de clientes, conhecendo-os individualmente (BRITO, 2018).

Satisfazer o cliente é uma estratégia de negócios, é uma maneira de desenvolver produtos e serviços que atendam às necessidades de determinados perfis de clientes, no entanto, alguns empreendedores e gestores não conseguem aplicar esse método na prática, mesmo parecendo uma tarefa simples, mas as maneiras para encantar os clientes são diversas e podem se tornar desafiadoras, se encaradas de maneira equivocada.

Além de bons serviços, é de fundamental importância manter amizade com o cliente sendo uma boa forma de expandir os negócios do empreendedor. O cliente trona-se um vendedor passivo e um advogado da empresa, defendendo e recomendado a outros clientes, fazendo uma boa propaganda e de seus representantes (LAS CASAS, 2008).

Sobretudo, o relacionamento entre cliente e empresa deve ser com sinceridade e com durabilidade. Por essa razão se faz necessário um acompanhamento na pré-venda, durante a



venda e no pós-venda, a fim de certificar que a solicitação do cliente foi de fato atendida em todos os seus detalhes e exigências, dando a ele todo e qualquer suporte necessário. É uma relação de parceria entre fornecedor/vendedor e cliente (MOREIRA, 2007).

A satisfação do cliente é um indicador de desempenho que mensura o quanto uma empresa consegue atender às expectativas do consumidor, portanto, a empresa não pode fazer o cliente perder tempo ouvindo desculpas e blasfêmias.

O pós-venda deve ser rápido e sincero, procurando esclarecer o consumidor/cliente sobre a verdade. Muitas vezes, é preferível ter um custo a mais e prevenir um problema, que talvez possa ocorrer no futuro, a abalar o relacionamento entre cliente e empresa (MOREIRA, 2007).

Satisfazer o cliente não significa atender solicitações pontuais extravagantes, mas manter um relacionamento de longo prazo que seja benéfico para ambas as partes.


Segundo Kotler (2006), satisfazer o cliente significa proporcionar-lhe uma sensação positiva ao constatar que o desempenho percebido ao usar um produto ou serviço atende ou supera suas expectativas.

METODOLOGIA

Na presente pesquisa, foi utilizado o método de conduta explicativa com característica de abordagem qualitativa. Quanto aos seus objetivos a pesquisa é explicativa, que tem como finalidade “aprofundar o conhecimento da realidade, procurando a razão, o “porquê” das coisas” (ANDRADE, 2010, p. 112), e ainda “identificar os fatores que interferem ou condicionam a ocorrência dos fenômenos” (BOAVENTURA, 2014, p. 57). Sendo assim, a pesquisadora irá conectar as ideias, de modo a compreender as causas e efeitos da influência na fidelização de clientes que exerce pós-venda na administração 4.0, e explicar o que está acontecendo.

A abordagem será qualitativa, em que se busca compreender e conhecer os fenômenos a partir do ponto de vista dos participantes da pesquisa, assim como afirma, Zanella (2006, p. 99):

[...] o método qualitativo não emprega a teoria estatística para medir ou enumerar os fatos estudados. Preocupa-se em conhecer a realidade segundo a perspectiva dos sujeitos participantes da pesquisa, sem medir ou utilizar elementos estatísticos para análise dos dados. O método qualitativo de pesquisa não é empregado quando o pesquisador quer saber quantas pessoas têm preferência por um produto, portanto, não é projetado para coletar resultados quantificáveis.



As técnicas de coleta de dados podem ser consideradas como procedimentos utilizados com o objetivo de reunir informações para alcançar o objetivo proposto. Para realização da presente pesquisa, as técnicas utilizadas serão: pesquisa bibliográfica.

A Pesquisa Bibliográfica foi escolhido com base no primeiro objetivo específico definido pela pesquisa, que é apresentar os aspectos teóricos sobre as fases da industrialização, indústria 4.0, pós-venda e a indústria 4.0 na pós-venda. Portanto, Silva (2015, p. 83) explica que,

A pesquisa bibliográfica objetiva colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito sobre determinado assunto, com a finalidade de colaborar na análise de sua pesquisa [...]. A pesquisa bibliográfica é obrigatória em qualquer pesquisa científica, pois reduz a possibilidade do pesquisador trabalhar em vão.

Para desenvolver a etapa da pesquisa em que se inicia a aplicação dos instrumentos elaborados e das técnicas selecionadas, será efetuada a coleta de dados através de fontes secundárias com imprensa em geral e obras literárias, realizados com pessoas que podem sugerir dados ou possíveis fontes de informação úteis; Pesquisa Bibliográfica, abrangendo toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema e a empresa estudada, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses, material cartográficos e etc, (MARCONI; LAKATOS, 2006).


Silva (2015, p. 80) ressalta que, “Torna-se essencial esse conhecimento através de uma pesquisa bibliográfica, imprescindível para que não haja repetição desnecessária do conteúdo abordado, ou que para que sirva de base para a pesquisa pretendida”.

Marconi e Lakatos (2005, p. 169) explica que, codificação é a “classificação de dados, agrupando-os sob determinadas categorias”, ainda segundo os autores, “uma vez manipulados os dados e obtidos os resultados, o passo seguinte é a análise e interpretação dos mesmos” (MARCONI e LAKATOS, 2005, p. 169).

De acordo com Beuren et al. (2008, p. 136) “Analisar os dados significa trabalhar com todo o material obtido durante o processo de investigação, ou seja, com os relatos de observação, as transcrições de entrevistas, as informações dos documentos e outros dados disponíveis”. Gil (1999) consiste em organizar e sumariar as evidências, de forma que seja possível obter delas respostas ao problema proposto.

DISCUSSÃO

Os avanços tecnológicos dos últimos anos e o cenário econômico mundial mudaram a forma de comunicar, vender e consumir. Essa nova fase do Comércio tem uma proporção



gigantesca e o que assombra os empreendedores é o desconhecimento de novas técnicas e de como aplicá-las (SEBRAE, 2018a).

Com um potencial bastante ambicioso, a Indústria 4.0 promete maior eficácia operacional, ganhos de produtividade, crescimento e melhoria da competitividade, bem como o desenvolvimento de novos modelos de negócios, serviços e produtos (KAGERMANN et al., 2013; KAGERMANN, 2014, apud SANTOS et al., 2018).


Essa nova era, concilia as tendências da internet com o mundo real para aprimorar a experiência de pós-venda e o relacionamento com o cliente. Agora, acompanhar o comportamento do público da sua empresa é a chave para reinventar suas estratégias de venda.

Por muito tempo, a Central de Relacionamento foi encarada como centro de custo indesejados na operação, funcionando no mínimo gasto possível para atender brevemente às demandas de seus consumidores e, raramente, levando-os à satisfação plena. No entanto, a revolução digital entregou ao consumidor um poder de aproximação sobre as relações com as empresas, por meio de mídias sociais, dispositivos móveis e tecnologia avançada, tornando-os uma geração de consumidores que demandam produtos de qualidade superior e serviços diferenciados (DEWEIK, 2017).

Deweik (2020) explica que, usando a tecnologia a seu favor, por meio de uma boa gestão de práticas e das ações de cada cliente, é possível oferecer uma assistência eficaz e que traga soluções de maneira mais assertiva, além de permitir a identificação de preferências, tornando o atendimento humanizado e personalizado. Portanto, o processo de relacionamento deixa de ser uma tarefa difícil e passa a ser um importante aliado das empresas.

Desta forma, percebe-se que, o serviço de pós-venda na era da Indústria 4.0 tornou-se uma importante estratégia, com custos reduzidos e grande margem de lucratividade para a empresa, se aplicada corretamente.

Com esse poder da era digital a seu favor, o consumidor conseguiu “virar o jogo”, agora é ele quem manda nas relações. Ele é quem vai escolher por onde, quando e como quer ser atendido, o que antes era ao contrário. O preço para não entender essa mudança de paradigma é migrar involuntariamente seus clientes para a concorrência. Diante desse cenário, as centrais de relacionamento deixam de ser um centro de custos (o que nunca deveriam ser, a princípio) para tornarem-se corações estratégicos de uma empresa. (DEWEIK, 2017).



Já se foi o tempo em que lançar um produto incrível era o suficiente para garantir a satisfação do cliente. Com as mudanças de comportamento do consumidor, hoje, o que ele quer é que as suas necessidades sejam atendidas e as expectativas superadas. Tudo isso, de preferência, no tempo mais curto e com o atendimento de mais alta qualidade possível (PATEL, 2020).

O pós-venda no cenário atual, migrou-se de uma simples caixa de reclamações para uma central de aproximação contínua voltada diretamente para os interesses dos consumidores.

Segundo Deweik (2017), os principais desafios que do serviço de pós-venda para modernizar o atendimento no século 21 são seis: experiências de atendimento incríveis, aumentar a receita da área, reduzir os custos altos da operação, ganhar eficiência operacional, enfrentar riscos jurídicos altos e capturar e utilizar dados de maneira relevante para melhorar constantemente a operação.


CONSIDERAÇÕES FINAIS

Através da pesquisa fica evidenciado que a empresa ao oferecer seus produtos e/ou serviços tem que estar focada em alcançar a satisfação dos seus clientes, pois esta é um dos elementos principais capazes de fidelizar um cliente. Neste sentido, as empresas devem buscar a satisfação como forma de estreitar a relação com seus clientes, garantindo o sucesso da empresa.

É fato que quando os clientes sempre retorna quando fica satisfeito, desta forma, um bom atendimento, tanto durante a venda ou pós-venda é um aspecto relevante para a fidelização desse cliente.

No cenário atual os consumidores se empoderaram ainda mais, sabem o que querem e estão hiperconectados, com isso o nível de exigência no atendimento aumentou mais do que nas revoluções passadas. Diante disso, as empresas precisam se adaptar a essas transformações e implementar em seus negócios tecnologias avançadas para satisfazer seus clientes para ficarem acima da média em relação aos seus concorrentes.

O consumidor moderno tem buscado relacionamento com o seu vendedor, ele não quer apenas comprar, mas quer atenção e estão em busca de mercadorias que estejam ligadas



aos seus valores, aquilo que acredita. No cenário atual estão sendo disputados pelas organizações, no qual, os fazem exclusivos e parte integrante de todo processo produtivo.

A indústria 4.0 na pós-venda vem para impactar de forma positiva as empresas, fornecedores e o seu principal alvo: clientes. As tecnologias como IoT, Impressão 3D, AI, CPS tem ajudado a alavancar ainda mais as vendas do varejo e possibilitando maior flexibilidade na venda dos seus produtos e serviços e permitindo maior comodidade no momento da compra sem que haja a necessidade de o cliente sair de casa. Um dos exemplos que conseguimos perceber de forma nítida é o e-commerce que tem sido adotado por muitas organizações, uma vez que, é o meio dos clientes adquirirem os produtos pela internet na plataforma da empresa que dá o suporte necessário no início da compra até o seu pós-venda.

A somatização da indústria 4.0 na pós-venda proporciona aos empreendedores tomadas de decisões mais assertivas em um tempo menor, uma vez que, presenciamos uma grande volatilidade das pessoas e das coisas e com isso é preciso tomar decisões em tempo hábil para não perder seus clientes para concorrência.

Desta forma, é possível afirmar que a administração 4.0 na pós-venda é uma forte estratégia para conseguir a fidelização dos clientes, em cenário globalizado e de concorrência.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico**, 10. ed., São Paulo: Atlas, 2010.

BARDDAL, Everton de Oliveira. **INDÚSTRIA 4.0: Estudo da aplicação em centros de distribuição**. [S.l.]: Monografias – Brasil Escolas, 2019. Disponível em: <<https://m.monografias.br/amp/engenharia/industria-40-aplicacao-logistica.htm>>. Acessado em: 11 de mai. 2020.

BOAVENTURA, Edivaldo M. **Metodologia da pesquisa: monografia, dissertação, tese**, 1. ed., São Paulo: Atlas, 2014.

BEUREN, Ilse Maria et. al. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

BRITO, Sayure. **Serviço pós-venda e fidelização de clientes: estudo de caso numa Farmácia Magistral**. e3–Revista de Economia, Empresas e Empreendedores na CPLP, Vol. 4, N. 1. [S.L], 2018. Disponível em: <<https://www.revistas.ponteditora.org/index.php/e3/article/view/84/46>>. Acesso em: 08 de mai. 2020.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de vendas**: uma abordagem introdutória: transformando um profissional de vendas em um gestor de vendas. Barueri, SP: Manole, 2014.

DEWEIK, Albert. **Os desafios para modernizar o atendimento no século 21**. [S.l.], 2017. Disponível em: <<https://www.ecommercebrasil.com.br/artigos/os-desafios-para-modernizar-o-atendimento-no-seculo-21/>>. Acesso em: 08 de mai. 2020.

DEWEIK, Albert. **Como otimizar as práticas do atendimento para manter um bom relacionamento com o cliente?** [S.l.], 2020. Disponível em: <<https://www.ecommercebrasil.com.br/artigos/como-otimizar-as-praticas-do-atendimento-para-manter-um-bom-relacionamento-com-o-cliente/>>. Acesso em: 08 de mai. 2020.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

IEDI – Instituto de Estudos para o Desenvolvimento Industrial. **Indústria 4.0**: O Projeto Catapulta e A Estratégia Industrial do Reino Unido. 487 Ed. São Paulo – SP, 2018. Disponível em: <https://iedi.org.br/cartas/carta_iedi_n_847.html>. Acessado em 08 ago. 2020.

IEDI – Instituto de Estudos para o Desenvolvimento Industrial. **Indústria 4.0**: A Política Industrial da Alemanha para o Futuro. 807 Ed. São Paulo – SP, 2017. Disponível em: <https://iedi.org.br/cartas/carta_iedi_n_807.html>. Acessado em 08 ago. 2020.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de Pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia do trabalho científico**: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MOREIRA, Júlio César Tavares. **Administração de Vendas**. 2. ed. rer. e ampl. São Paulo: Saraiva, 2007.

PATEL, Neil. **Satisfação do Cliente**: O Que É e Como Fazer uma Pesquisa. [S.L], 2020. Disponível em: <<https://neilpatel.com/br/blog/satisfacao-do-cliente/>>. Acesso em: 09 de mai. 2020

RIATO, Giovanna. **Indústria 4.0 muda a relação com clientes e fornecedores**. São Paulo: Automotive Business, 2018. Disponível em: <<http://www.automotivebusiness.com.br/inovacao/55/industria-40-muda-a-relacao-com-clientes-e-fornecedores>>. Acesso em: 23 de mar. 2020.

SANTOS, B. P. et al. **Indústria 4.0**: Desafios e oportunidades. Revista Produção e Desenvolvimento, v.4, n.1, 2018.

SEBRAE. **Varejo 4.0**: A reinvenção do varejo na era digital. 2018. Disponível em: <<https://sebrae.ms/mercado-e-vendas/varejo-4-0-a-reinvencao-do-varejo-na-era-digital/#>>. Acesso em: 09 de mai. 2020a.

SEBRAE. **Indústria 4.0**: A moda a caminho do futuro. Rio de Janeiro: Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, 2018b.



SILVA, Airton Marques da. **Metodologia da Pesquisa**. 2. Ed. Fortaleza: Editora da Universidade Estadual do Ceará – EdUECE, 2015.

ZANELLA, Liane Carly Hermes. **Metodologia da pesquisa**. Florianópolis: SEaD/UFSC, 2006, 144p.



CAPÍTULO 15

GESTÃO DO CONHECIMENTO: TREINAR PARA DESENVOLVER

Edjane Maria De Oliveira Borges, ESUDA- Faculdade de Ciências Humanas

RESUMO

Atualmente, a intensidade das mudanças no meio organizacional é um fator desafiador que tem transformado o trabalho e o perfil dos profissionais exigindo das organizações acerto nos modelos do capital humano para melhorar a produtividade, administrar os custos, desenvolver pessoas, aprimorar e reter talentos. Dentro dessas novas formas de organização do trabalho, encontra-se a necessidade das relações interpessoais e o melhor desenvolvimento de novos conhecimentos trazidos tanto pelo avanço tecnológico quanto pela educação/aprendizagem utilizados nas organizações. Tendo em vista a necessidade do desenvolvimento dentro de um cenário competitivo para poder acompanhar as mudanças necessárias, realizou-se um estudo abordando a significância da avaliação psicológica no âmbito do setor organizacional e o *Treinamento e Desenvolvimento* como um recurso de aprimoramento profissional e pessoal. Sendo assim, foram delineados alguns tópicos dos quais, o primeiro destina-se a explicitar a relevância da avaliação psicológica em um contexto maior e, especificamente, no setor organizacional. Em sequência, apresentam-se os desafios organizacionais atuais, o desenvolvimento, o clima organizacional, as necessidades das organizações, a percepção da integração, o investimento e o aprimoramento no processo de treinamento dentro das empresas. E por último, sugerem-se parâmetros através de um plano de ação para melhorar o desempenho dos trabalhadores dentro da atual realidade. Considera-se, portanto, a necessidade do estudo individual da organização, uma integração da avaliação psicológica com a inserção de treinamento e desenvolvimento como processo essencial para alcançar as expectativas no cenário das novas mudanças.

Palavras-chave: Mudança Organizacional; Treinamento; Desenvolvimento; Avaliação Psicológica.

INTRODUÇÃO

O clima organizacional de uma empresa geralmente está atrelado às questões culturais. Algumas organizações já estão compreendendo a relevância dos estudos de tais fatores, pois se faz necessária a adequação do quadro de funcionalidade de uma organização. Segundo Luz (2003), Clima organizacional é o reflexo do estado de ânimo ou do grau de satisfação dos funcionários de uma empresa, num dado momento.

Uma vez que é exigido das pessoas que saiam da sua “zona de conforto” para se amoldar às regras de determinada empresa, pode-se gerar certa resistência em alguns e o



clima organizacional tornar-se negativo.

Desde a era industrial até à do conhecimento, o homem, como ser em desenvolvimento, passou a acatar, difundir e desenvolver a questão da inovação tecnológica. Diante dos avanços tecnológicos e desafios constantes, cada dia mais as organizações se veem na necessidade de aderir à modernidade. No geral, as empresas desejam o aumento da produtividade e a eficiência dos trabalhadores vislumbrando a redução de custos, sendo assim, o sujeito se torna mais obsoleto perdendo seu lugar para as máquinas.

Os desafios culturais se inserem na individualidade dos que se propõem a aderi-los. Estes, muitas vezes, se tornam difíceis pela complexibilidade das novas mudanças e da variedade de enfoques integrada dentro da sociedade e também no ambiente organizacional.

O homem é visto como um animal racional, com necessidades que vão além do objetivo financeiro. Portanto, é um ser em pleno desenvolvimento, dotado de um sistema psíquico e passivo de mudanças diárias. Chiavenatto (2003) afirma que “o homem passa a ser interpretado como um ser passivo de aprender e mudar suas atitudes”.


A avaliação psicológica dentro do setor organizacional tem se tornado um processo relevante em busca da melhor adequabilidade dos funcionários em seus setores. Atualmente, empresas procuram engajar pessoas que busquem o desenvolvimento tanto profissional quanto pessoal e demonstrem melhor aderência às constantes mudanças.

No cenário atual, poucas empresas adotam estratégias de treinamento e educação corporativa, espera-se contratar um candidato pronto. Segundo Cappelli (2012), “uma enorme parte da chamada escassez de competências é, na verdade, decorrência dos tímidos esforços dos empregadores para promover o treinamento de empregados atuais e futuros”.

Portanto, observa-se que ao incorporar a aprendizagem/conhecimento concernente ao setor, melhora-se o desempenho dos funcionários e o crescimento da organização. Referente a isso, Magaldi e Neto (2018) justificam a importância da educação nas organizações afirmando que, “o abismo entre a academia e as empresas deve ser implodido”.

Diante do exposto, percebe-se a importância da avaliação psicológica e da integração de uma aprendizagem no âmbito organizacional, voltada para funções específicas, a fim de adequar e melhorar o conhecimento e, conseqüentemente, o desenvolvimento das pessoas envolvidas.

Em suma, a importância de realizar uma gestão do conhecimento, introduzir a



avaliação psicológica como recurso seletivo, o T&D (Treinamento e Desenvolvimento) como desenvolvimento de pessoal e aprimoramento do desempenho dos colaboradores em suas respectivas funções dentro da organização tem sido meta para algumas empresas que buscam crescimento sustentável e desenvolvimento constante.

OS DESAFIOS DE UMA GESTÃO

Desenvolvimento organizacional


Na década de 60, em razão de constantes mudanças no mercado de trabalho, da necessidade de adaptação e da evolução da tecnologia, surgiu o termo Desenvolvimento Organizacional. Chiavenato (2006) diz que este conceito está intimamente ligado aos conceitos de mudança e de capacidade adaptativa da organização à mudança. O mesmo autor afirma que, nas organizações, algumas mudanças ocorrem por força de oportunidades que surgem, enquanto outras são projetadas antecipadamente por meio do planejamento. O termo *desenvolvimento* é geralmente aplicado quando a mudança é intencional e projetada com antecipação.

As pessoas se desenvolvem para conseguir suprir a demanda diária em suas posições funcionais, sendo assim, pode-se dizer que uma empresa em ascensão se qualifica pelo seu desenvolvimento organizacional (DO).

Nesse sentido, o DO é basicamente a junção da parte estrutural e comportamental sendo uma parte empresa e a outra, pessoas. Historicamente, foi um grupo de pesquisadores e, mais especificamente, Leland Bradford (Criador da teoria do Desenvolvimento Organizacional) um dos precursores que, observando o comportamento dentro das organizações, questionou a necessidade de modificação, adaptação e mudanças.

Considerando que as organizações estão em constantes mudanças assim como o ambiente em redor, pode-se afirmar que essas são contínuas, buscando um equilíbrio entre organização, pessoas e tecnologia. Essas mesmas transformações quando planejadas com a participação de todos, torna o processo mais eficiente, começando com uma coleta (levantamento de informações), seguindo para um diagnóstico e, finalmente, uma intervenção.

Equilibrar empresa, pessoas e tecnologias em um mesmo ritmo, atualmente com tantas diversidades, pode causar reações diferentes entre as pessoas, desde a aceitação imediata à aversão ou resistências às mudanças. Mas, diante de tantos avanços tecnológicos e saberes diversificados, as organizações têm buscado fazer um planejamento para melhor



adequabilidade de uma gestão inovadora e não ficar a mercê de surpresas advindas do ambiente organizacional externo. Moscovici (2012) traz algumas posturas à capacidade de se antecipar e não sofrer os danos: “Uma postura é sofrer o inescapável processo de mudança imposto de fora. Outra postura é liderar o processo de mudança das forças internas para atender às mudanças externas em tempo hábil ou antecipado.”

Sendo assim, precisa-se aderir à tecnologia, expandir a empresa e principalmente cuidar e investir em pessoas. Por isso, a presença de profissionais capacitados, da área humana na organização é mais que relevante, é necessária para um bom desenvolvimento das equipes e uma mudança planejada.

Segundo Borges-Andrade et al (2009), a mudança planejada tem como ponto de partida a condição na qual a organização se encontra, assim como a escolha de estratégias a serem adotadas para se alcançar esta nova condição.

Ambiente, organização e indivíduo: Desafios fundamentais

Uma organização envolve fatores que não se podem ignorar. Apesar de muitas empresas ainda não perceberem que esses mesmos fatores podem trazer alguns riscos ou inovações que não podem passar despercebidos, compreendendo que o grande desafio está nas mudanças diárias que o sujeito precisa aderir para sua melhor adequabilidade.

Neste sentido, destacam-se alguns fatores relevantes que Gil (2001) chama de *desafios ambientais, desafios organizacionais e desafios individuais*.

Desafios ambientais são forças externas às organizações, Gil (2001). As influências ambientais geram mudanças consideráveis nas organizações e alguns fatores são essenciais para que a organização cresça.

A tecnologia vem trazendo sua contribuição para melhorar a adaptação necessária ao meio, juntamente com a informação e comunicação, se tornam cada vez mais imprescindíveis ao crescimento da organização. É devido à tecnologia da informação que se pode fazer uma negociação mais ágil e eficaz introduzindo novas formas de comunicação e, conseqüentemente, acelerando a produção. Importante ressaltar que, mesmo com a melhor das tecnologias, a necessidade primordial é a figura do ser humano, pois este é quem gerencia informações e mudanças significativas para o avanço global.

Nesse contexto de globalização, o sujeito precisa ser hábil e ágil além de estar atento às mudanças globais para estar dentro da demanda, implementando estratégias que respondam



às necessidades locais.

Percebe-se que a exigência de um mundo globalizado tem-se intensificado diariamente devido a tantas mudanças tecnológicas, sem dispor apenas dessas informações tecnológicas, mas de todo um contexto sociopolítico e intercultural.

Devido a essas mudanças, o nível de exigência da ampliação de setor de serviços tem se intensificado em relação ao setor econômico e por alguns fatores acima mencionados, há de se convir que necessariamente o processo de seleção de pessoas será mais acurado para se obter profissionais mais habilitados, aumentando significativamente os investimentos em programas de treinamento dentro da organização.


Desafios organizacionais transcorrem de problemas internos das organizações e são também considerados subprodutos das forças ambientais.

Devido aos avanços tecnológicos, as empresas buscam inovar para melhor se adequar ao mercado competitivo e essas mudanças têm levado às empresas a apresentar produtividade baixa, alto turnover (Rotatividade de pessoal no contexto de Recursos Humanos) absenteísmo elevado, reclamações trabalhistas, etc. gerando assim um clima organizacional de insatisfação referente ao conformismo de muitos com relação a resistências às mudanças.

A tecnologia é vista hoje como algo inerente ao dia a dia e principalmente à organização, o acesso às informações se intensificam a cada momento melhorando a velocidade de comunicações e negociações entre empresa, fornecedor e consumidor. Referente ao contexto, o mercado de administração virtual exige que “as empresas tenham condições de atender a clientes situados em diferentes partes do globo, promovendo a entrega rápida, e também uma grande variedade de produtos sob medida” (GIL, 2001).

Um grande exemplo de adequação ao mundo virtual está no atual cenário pandêmico que assolou o mundo e transformou, em questão de meses, a estrutura econômica abalando o mercado de trabalho em todas as áreas. Contudo, organizações que já acompanhavam a evolução tecnológica e já haviam se adaptado ao círculo virtual, não foram afetadas ou tão afetadas quanto as que não tinham se adaptado às mudanças tecnológicas.

Cada organização possui sua própria cultura, com suas crenças, valores e costumes. Segundo Chiavenato (2004), a cultura organizacional é o conjunto de hábitos e crenças estabelecidos por normas, valores, atitudes e expectativas, compartilhados por todos os membros de uma organização.



Dentro de uma cultura organizacional, existem bases legais e morais impostas àqueles que aceitam e concordam com suas normas e regulamentos exigindo desses sujeitos um comportamento formal para um melhor funcionamento da empresa.

Buscando a racionalidade, uma organização que tem suas crenças, valores e costumes tem a direção de estabelecer uma estrutura física e psicológica adequada para que seus funcionários produzam mais e melhor dentro de suas normas e valores. Sendo assim, Bossidy e Charan (2005) nos salienta que: “O hardware de um computador é inútil sem o software certo. Da mesma forma, numa organização, o hardware (estratégia e estrutura) é inerte sem o software (crenças e comportamentos)”.

Pode-se dizer que a cultura organizacional está inserida dentro dos chamados “desafios organizacionais” que decorrem de problemas internos das organizações e segundo Gil (2001) “À medida que estejam bem informados a cerca das principais questões de recursos humanos e dos desafios organizacionais, esses administradores conseguem ser proativos, evitando que algum problema fuja ao controle da organização”.

Os *desafios individuais* referem-se às posturas adotadas pelas empresas em relação a seus empregados (Gil, 2001).

Perante tantas mudanças relacionadas a todo um contexto global, o funcionário é cobrado todos os dias por suas atitudes e ações que resultem em uma forma positiva para a empresa, do contrario, o mesmo é rotulado/reconhecido por não se identificar com a organização.

A capacitação dentro da organização vem como um ponto positivo para alavancar a produtividade e, conseqüentemente, o bom desempenho daqueles que desejam investir em seu potencial humano e, com isso, se qualificam e produzem mais e com mais qualidade.

Nesse sentido, organizações visam realizar melhorias contínuas para que os funcionários tenham uma qualidade de vida dentro do seu trabalho e se sintam satisfeitos, não apenas pelos benefícios oferecidos ou compensação salarial, mas por haver um real significado para o seu desenvolvimento profissional e pessoal.

Nota-se, portanto, que as organizações estão investindo mais no ser humano e, em contrapartida, o ser humano está buscando se qualificar para exigir seus direitos. Moscovici (2012) traz um conceito sobre o investimento humano: “[...] Saúde na organização significa prover condições de trabalho adequadas ao biorritmo, às necessidades das pessoas e que



asseguem bem-estar físico e psíquico”.

Desafios atuais

É no ambiente de trabalho onde as pessoas passam boa parte do tempo. Sobre intensas transformações sociais, políticas e econômicas, o trabalho vem se modificando desde sua existência. Sob ações, perspectivas e expectativas, o homem vem desempenhando a cada dia uma performance para adaptação da intensa mudança no mundo tecnológico.

Na atualidade o homem vem conquistando espaços desafiadores, se abrindo para novas descobertas e preparando-se para mais transformações no mundo do trabalho. São esses os desafios, as descobertas e as transformações as quais o homem é fadado a enfrentar todos os dias. Muitas vezes, dentro das capacidades fisiológicas e psicológicas, o trabalhador não consegue alcançar as exigências da organização podendo levar o sujeito a um quadro de sofrimento psíquico e, conseqüentemente, uma desestrutura organizacional.


Nessa relação, vale lembrar a importância da clínica de psicodinâmica do trabalho desenvolvida pelo psiquiatra e psicanalista Christophe Dejours, de origem Francesa, e que teve início nos anos 90 com o propósito de buscar desenvolver o campo da saúde mental em relação ao trabalho.

Segundo Martins e Oliveira (2006), a psicodinâmica do trabalho “procura conhecer o que o trabalho significa para o trabalhador, sua importância em questão de valores, expectativas e trajetória existencial de cada um”.

Levando em conta que este cenário de mudanças pode contribuir para uma estrutura/desestrutura ambígua, tanto pessoa quanto empresa, tanto negativo quanto positivo, as organizações estão à procura de pessoas qualificadas e interessadas em seu próprio crescimento profissional e pessoal.

No contexto atual, sabe-se de dificuldades encontradas no mercado de trabalho que levam o sujeito a questionamentos sobre paradigmas, valores e exigências estabelecidas dentro das organizações provocando um impacto em muitos e, principalmente, naqueles que se encontram despreparados para as flexibilizações na organização.

De modo subjetivo, o homem tenta buscar um equilíbrio psico-afetivo em suas formas de enfrentamento numa dissociação entre o trabalho e suas necessidades básicas. Portanto, algumas mudanças são relevantes e podem afetar o indivíduo de forma positiva ou negativa. Dejours e Abdoucheli (1994) ainda destacam que a intersubjetividade aparece no centro do



trabalho e que este é determinado pelas relações sociais que ocorrem. Afirmam também que o trabalho é um mediador privilegiado entre o inconsciente e o campo social e entre a ordem singular e a ordem coletiva e para a construção da saúde mental.

O cotidiano do trabalho influencia a vida pessoal, ou seja, pode afetar nas emoções das pessoas. Alguns acontecimentos dentro do ambiente de trabalho podem gerar uma relação interpessoal satisfatória ou desagradável, sendo eles positivos ou negativos, a forma como se dão no processo de interação vai reverberar na produtividade da empresa.

Dependendo do sentimento envolvido no momento da interação socioemocional, as relações interpessoais poderão favorecer ou contrariar nos resultados da produtividade. Lembrando que quão importante a ter competências técnicas é ter competências emocionais, contudo, existem algumas dificuldades na relação interpessoal que Bom Sucesso (2002) traz como forma de entender a atuação do indivíduo dentro do ambiente de trabalho: a) Falta de objetivos pessoais. b) Dificuldade em priorizar as atividades. c) Dificuldade em ouvir.

Dentro de uma sociedade instável e dinâmica, as relações interpessoais têm se tornado mais “distantes” e com isso a capacidade de interação se torna mais volúvel tornando uma situação instável no mercado que é oscilante.


Por causa da tecnologia da informação e comunicação, o que era rudimentar passou a ser complexo, o que era lento passou a ser rápido, de maneira a perceber que a qualificação humana passou a ser importante dentro das organizações. Com isso, Bauman (2009) traz com precisão ao concluir que “o ‘capacitamento’ (Termo usado nos debates da Comissão Europeia como ato de capacitar, obter “capacitação”) é importante nas organizações e exige a construção e reconstrução de vínculos interpessoais...”.

AVALIAÇÃO PSICOLÓGICA

As histórias da psicologia e da avaliação psicológica não têm as mesmas idades, ambas têm conceitos diferentes embora estejam dentro do mesmo contexto. É assim que a psicologia é chamada a contribuir com o ambiente industrial, ganhando destaque no início do século XX.

No Brasil, segundo Antunes (2001), as primeiras experiências sistemáticas de aplicação da psicologia às questões do trabalho se deram na década de 20 do século XX, mas sua aceleração aconteceu principalmente a partir dos anos 30, com a chegada da indústria.

Normalmente, pensa-se em avaliação psicológica apenas com relação aos testes



psicológicos, mas vai muito além, avaliar não se resume a aplicar testes embora estes possam estar dentro do processo avaliativo.

Em busca do desenvolvimento, a avaliação psicológica passou a ser um processo de extrema importância para o profissional psicólogo, pois visa subsidiar os trabalhos de diferentes campos de atuação do mesmo e um processo amplo que envolve informações advindas de outras fontes como: observações, entrevistas, testes psicológicos e análises de documentos.

A avaliação psicológica passou por várias transformações, dentre elas, as mudanças que houveram desde seu surgimento devido a erros de aplicações avaliando o sujeito sem contextualizar alguns fatores pertinentes, como o meio ambiente e as heranças culturais.


O Conselho Federal de Psicologia promove o estudo e as medidas cabíveis para o melhoramento do sistema de avaliação no Brasil, surge então um sistema de avaliação de testes psicológicos (SATEPSI) com o intuito de qualificar e atualizar os métodos e as técnicas empregadas na avaliação psicológica, lembrando que, mesmo sendo estes favoráveis, precisa-se identificar a necessidade dentro do contexto e propósito de cada um.

Percebe-se que os métodos e técnicas são utilizados com vários objetivos de acordo com a necessidade, não esquecendo a importância do contexto social e histórico no qual se insere. Outra questão, e não menos importante, os testes psicológicos são de exclusividade do profissional psicólogo, como afirma o Art. 1 da resolução do CFP.

Planejamento de uma avaliação psicológica

A atuação do psicólogo especialista na área organizacional era simplesmente direcionada para avaliações de habilidades dos funcionários, objetivando melhorar a produtividade e eficiência nas organizações. Atualmente, o profissional dessa área atua acompanhando as mudanças da contemporaneidade, se vendo obrigado a ajustar seus conhecimentos à áreas mais amplas e significativas para o trabalhador, se adequando às normas da sociedade e desenvolvendo um trabalho que integre o sujeito aos padrões da empresa, gerando maior saúde mental, conforto, segurança, formação e treinamento de pessoal, ainda introduzindo planos para reduzir questões de doenças laborais como estresse e outras que levam o colaborador ao adoecimento físico e psíquico.

Durante o dia-a-dia somos submetidos a avaliações e juízos de valores, igualmente, dentro do procedimento de recrutamento e seleção, desde o primeiro momento, o sujeito se encontra em constante processo avaliativo. Com frequência se ouve falar sobre a seleção de



peçoal como uma das principais ferramentas para o sucesso das organizações. Essa deve se caracterizar como ponto chave do processo de recrutamento e seleção de pessoas. O profissional de psicologia surge nesse processo de avaliação psicológica com o instrumental necessário para a execução dessa tarefa. O Conselho Federal de Psicologia (CFP), na resolução 01/2002, aponta a importância do processo seletivo.

Art. 1º - A avaliação psicológica para fins de seleção de candidatos é um processo, realizado mediante o emprego de um conjunto de procedimentos objetivos e científicos, que permite identificar aspectos psicológicos do candidato para fins de prognóstico do desempenho das atividades relativas ao cargo pretendido.

Referente à questão, é relevante um estudo na organização para uma intervenção considerando dados de observações, entrevistas e aplicações de testes psicológicos devidamente elaborados para se ter um melhor entendimento de cada sujeito e suas características comportamentais, habilidades específicas, desenvolvimento cognitivo, adequando assim às necessidades tanto profissionais como organizacionais.


Avaliação psicológica no setor organizacional

A avaliação psicológica pode ser definida como um processo no qual se descreve e classifica o comportamento de uma pessoa, podendo ser utilizada em diversos âmbitos da sociedade. Além das entrevistas, uma das aplicabilidades da avaliação psicológica é o exame psicológico, também chamado psicotécnico, e que é realizado dentro das empresas, sendo um dos pré-requisitos para que uma pessoa possa ser admitida para o cargo desejado.

É de extrema importância a atuação do psicólogo também na área organizacional, havendo a necessidade da visão ampla dos processos organizacionais que o possibilite sugerir estratégias de intervenção, aplicação e avaliação com os testes psicológicos sendo estes uma atividade privativa do psicólogo.

Segundo Antunes (2001), a Psicologia, nas organizações de trabalho, agiu essencialmente sobre o "fator humano" da administração industrial, sobretudo na seleção de pessoal e orientação profissional. Com isso, a ciência psicológica se tornou não apenas fundamentação teórica, mas também produtora de técnicas auxiliares à aplicação da administração científica e da racionalização do trabalho. Vários elementos confluíram para a definitiva sistematização da Psicologia à gestão da força de trabalho. Nesse âmbito, foi especialmente importante o movimento dos testes iniciado na década de 20, no Brasil.

Anastasi (1977) define teste psicológico como uma “medida objetiva e padronizada de uma amostra de comportamento”. Estes testes são aplicados em vários campos da psicologia



com vasta finalidade teórica e prática. Dentro da área de atuação do psicólogo organizacional, encontram-se os testes de orientação profissional, que fornecem dados a respeito das tendências vocacionais, habilidades específicas que auxiliam na escolha e adequação dos candidatos às funções. Portanto, deve-se lembrar da necessidade dos princípios fundamentais que regem o código de ética do profissional psicólogo com relação também a responsabilidade da aplicabilidade desses instrumentos.

A prática da psicologia nas organizações vem aumentando cada dia devido às normatizações necessárias no âmbito de trabalho para compor o bem-estar do indivíduo promovendo sua saúde e satisfação no trabalho e ajudando em um melhor desenvolvimento para a empresa e a sociedade.

De acordo com Orlandini (2008), o papel do profissional psicólogo é “atuar como facilitador e conscientizador do papel dos vários grupos que compõem a instituição, considerando a saúde e a subjetividade dos indivíduos, a dinâmica da empresa e a sua inserção no contexto mais amplo da organização.” Portanto, não trata-se apenas de aplicar testes, mas, de estar consciente do papel que desempenha como profissional competente, consciente da humanidade do outro, devendo ser tratado e acolhido dentro dos direitos que lhe cabem, respeitando as diferenças e a subjetividade de cada um.


O principal objetivo de uma seleção de pessoal é de mencionar os candidatos mais adequados a ocupar um determinado cargo por possuírem conhecimentos, habilidades, competências, que os tornam aptos a tal função, dando continuidade na organização para identificar potenciais e futuramente desenvolvê-los.

TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO (T&D)

Treinar e desenvolver

É certo que não se nasce sabendo, o aprendizado é algo perene e inovador. A educação do século XXI trouxe consigo a explosão tecnológica de informação e comunicação, muitos já estão substituindo os instrumentos de uso escolar, que outrora se faziam necessários e, quiçá, tornar-se-ão uma obsolescência, pelo computador, tablet, celular e outros recursos tecnológicos, que, com apenas um toque se conectam e recebem milhões de informações. É o que se pode ver atualmente devido a pandemia, profissionais de treinamento que normalmente faziam uso de materiais concretos para distribuição em sala, não dependem ou necessitam de tais objetos fazendo uso totalmente da tecnologia virtual.

Segundo Chiavenato (2006), aprendizagem é o processo pelo qual as pessoas



adquirem conhecimento sobre o ambiente e suas relações durante o próprio tempo de vida. Sendo assim, tão importante quanto à aprendizagem natural e escolar é também a aprendizagem profissional.

A inserção da inovação tecnológica no mercado de trabalho tem gerado significativas mudanças, proporcionando ao indivíduo maiores chances de obter conhecimento dentro de sua função. O que antes foi aprendido com método mecanicista com o *Taylorismo* e o *Fordismo*, atualmente, dentro das organizações, está sendo reformulado a partir da inserção de algumas técnicas de treinamento para melhor funcionalidade do indivíduo, aumentando sua eficácia.

Apenas para se entender e distinguir o conceito de Treinamento, desenvolvimento e educação, conceitua-se, de acordo com o dicionário Aurélio da língua portuguesa:

- Treinamento – Adestrar; tornar hábil ou capaz através de orientação ou instrução.
- Desenvolvimento – Crescimento dos atributos individuais.
- Educação – Processo em que uma habilidade se desenvolve através de seu exercício contínuo.

No entanto, apesar de conceitos diferentes, estes se tornam interdependentes, pois se entrelaçam dentro de um mesmo processo. E para um melhor entendimento na área organizacional, Chiavenato (2006) traz sua contribuição:


- Educação profissional é a educação institucionalizada ou não, que visa ao preparo do homem para a vida profissional.
- Treinamento é a educação, que visa adaptar a pessoa para o exercício de determinada função ou para a execução de tarefa específica, em determinada organização.
- Desenvolvimento profissional é a educação que visa ampliar, desenvolver e aperfeiçoar a pessoa para o seu crescimento profissional em determinada carreira na organização ou para que se torne mais eficiente e produtivo em seu cargo.

A técnica de Treinamento no setor organizacional vem, ao longo do tempo, mostrando sua relevância para melhor adequabilidade do funcionário a sua relativa função, se tornando mais apto, com mais eficácia e rapidez na produtividade, contribuindo para a excelência da organização.

Dentro da reflexão sobre aprendizagem/educação, Bauman (2009) afirma que “no ambiente líquido-moderno a educação e a aprendizagem, para terem alguma utilidade, devem ser contínuas e realmente por toda a vida”.

Investir na (Ter)cnologia ou no (Ser) humano?

À medida que a tecnologia é aperfeiçoada, é produzido mais com menos tempo e com



menor dispêndio de energia humana. Hoje, muitas empresas possuem tecnologia avançada com alta qualidade e altos investimentos em máquinas e acessórios para acompanhar o desenvolvimento tecnológico e econômico.

Diante do exposto, acreditava-se sumamente que o maquinismo resolveria o problema da produtividade. Todavia, com experiências atuais, o homem percebeu que não pode investir milhões em maquinários se não houver alguém hábil e capacitado para operar o instrumento. Portanto, Weil (2005) mostra o mérito do fator humano afirmando que “o homem é capaz de fabricar a máquina, mas nunca se viu a máquina fabricar um homem”.


Ainda assim, muitas organizações, sejam elas de pequeno ou grande porte, cogitam a ideia da dependência das máquinas em detrimento do fator humano, por este ser complexo e muitas vezes de difícil adaptação à mudança. Por isso, o mesmo autor mostra três partes principais do estudo do fator humano e suas adaptações nas organizações:

- a) *Adaptação do homem ao trabalho*- Que se aplica em classificar as pessoas em função de suas aptidões, gostos, interesses e personalidade. Do dispêndio desnecessário de energia. Do repouso necessário: é possível produzir mais, trabalhando menos.
- b) *Adaptação do trabalho ao homem*- Melhor adequação do homem ao seu setor.
- c) *Adaptação do homem ao homem*- Um ambiente de trabalho feito de confiança mútua e de respeito humano. Reunião periódica para ouvir opiniões. Sistema justo de promoção e de remuneração.

O surgimento de grandes empresas demonstra o interesse de um capitalismo realista, com administração de interesses próprios de conquista e transformações. A ascensão de uma organização está ligada diretamente ao capital humano, com essa afirmação, pode-se supor que nenhuma organização crescerá apenas com máquinas, apesar de muitas vezes as máquinas embora mais ágeis que os seres humanos, não possuem a capacidade de pensar, inventar e muito menos desempenhar nada além do que foram programadas para fazer.

A partir daí, percebe-se que é imprescindível a participação do ser humano, mas do indivíduo hábil, capacitado e com o desejo de aprender e inovar seus conhecimentos para adquirir um ótimo desempenho em suas funções e, conseqüentemente, estar em constante desenvolvimento.

Para Stewart (1998), “o capital humano é formado e empregado quando uma parte maior do tempo e do talento das pessoas que trabalham em uma empresa é dedicada a



atividades que resultem em inovação”.

Há varias pesquisas indicando o cenário em que se encontra o Brasil, principalmente sobre a questão do trabalho. Além da baixa taxa de produtividade, há baixa qualificação e crescente aumento de custos trabalhistas, isso faz com que o custo seja maior que a produtividade, motivo que leva as organizações a investirem em treinamento e desenvolvimento dentro das empresas.

Aprimorar e reter talentos

“Planejando para um ano, plante milho. Planejando para uma década, plante arvores. Planejando para vida, treine e eduque pessoas” (PROVERBIO CHINÊS).

Investir em pessoas é primordial para a empresa que anseia por crescimento, produtividade e desenvolvimento sustentável. Mas, diante de tantas informações, tecnologia e mudanças constantes, chegar à excelência profissional e transformar as pessoas em excelentes funcionários é também um desafio.


Nota-se, porém, que a mão de obra qualificada está relacionada à tecnologia, pois foi devido ao avanço desenfreado da mesma que se percebeu a necessidade de integrar aprendizagem como um processo a longo prazo para adquirir maior conhecimento dentro do setor organizacional. Hoje, o homem cria máquinas para superar seus próprios limites.

Brynjolfsson (2014) diz como implementar a estratégia de “corrida com máquinas”: “[...] Nunca houve uma época pior para se competir com máquina, mas nunca houve uma época melhor para ser um empreendedor de talentos”.

O ser humano é dotado de razão e emoção. Pessoas são o grande diferencial nas empresas e estas buscam profissionais com talento que tragam resultados positivos dentro da organização.

Percebe-se o valor do capital humano dentro das organizações - não apenas de pessoas, mas de pessoas com talentos, visões e valores – e com profissionais capacitados para se desenvolverem e contribuir com o crescimento da organização. Para Chiavenatto (2004), gerir talento humano está se tornando indispensável para o sucesso das organizações. Ter pessoas não significa necessariamente ter talentos.

Cuidar de pessoas não está apenas relacionado à área da saúde, no ambiente organizacional vê-se a importância do clima, das relações interpessoais e da aprendizagem como um meio de aperfeiçoar àqueles que já têm certo talento ou àqueles que têm o desejo de melhorar.



Tão importante quanto aprimorar talentos é reter talentos. Não são poucas as vezes que o colaborador é visto como uma máquina, cobrado pelas metas e resultados atingidos, mas sem nenhuma motivação e investimento real em seu talento. Há organizações que estão investindo no chamado *employer branding* que promove o engajamento, o bem estar, e a retenção de talentos, valorizando o profissional, motivando-o e ainda propagando positivamente a marca da empresa.

No entanto, gerenciar adequadamente esse estado de “positividade produtiva” ainda é raro. A dificuldade das organizações em captar corretamente o valor dos intangíveis é grande, por mais que o discurso tenha mudado (ROYAL,2012).


ESTRATÉGIA PARA UMA GESTÃO DESENVOLVIDA

Para melhor rentabilidade, empresas buscam corrigir seus pontos fracos e exaltar seus pontos fortes, isso é devido à crescente competitividade entre as organizações e às constantes mudanças tecnológicas. Acrescenta-se também a relevância do capital humano para uma produtividade qualitativa. Diante desse cenário, sugerimos uma proposta interventiva para empresas que ainda não se utilizam de qualquer instrumento avaliativo e, para tanto, necessitam aderir às mudanças que invadem a contemporaneidade e são tão necessárias ao desenvolvimento da organização.

O elenco de instrumentos psicológicos aplicados na área organizacional é variado, incluindo entrevistas, observações situacionais, técnicas de dinâmicas de grupo e os testes, estes últimos, segundo Anastasi & Urbina (2000), vêm a ser uma medida objetiva e padronizada de uma dada amostra de comportamento.

Assim, a avaliação psicológica requer profissionalismo, experiência e envolvimento do profissional para conseguir um resultado satisfatório e eficaz. Sendo assim, é necessária a habilidade profissional para que os colaboradores se ajustem a visão, missão e valores da empresa, para obter um resultado satisfatório.

Portanto, as questões relacionadas às organizações se tornam diferenciadas pelos valores humanos envolvidos que cercam o ambiente de trabalho. Não apenas se trata sob as condições estruturais e sim de fatores que influenciam todo o ambiente, tanto externo como interno e a estrutura psicológica individual. Referente a isso, a análise do setor ambiental (estrutura física), e também dos indivíduos (estrutura psicológica) que fazem parte de uma organização é de suma importância para que se compreenda, de acordo com a cultura da empresa, qual o melhor meio de motivação e como adequar cada um em suas respectivas



funções.

Depois de todo esse processo, há uma necessidade da continuidade como forma de retenção dos talentos, ou seja, a importância do treinamento/aprendizagem como forma de introduzir conhecimento dentro da organização. Chiavenato (2006) afirma que o segredo das grandes empresas bem sucedidas “é saber consolidar e reciclar o conhecimento entre seus funcionários, treinar, preparar e desenvolver os funcionários para que tenham condições permanentes de lidar com a mudança e com a inovação, de proporcionar valor à empresa e ao cliente [...]”.

Observa-se, portanto, uma indubitável relevância em introduzir treinamento/aprendizagem como garantia de constante conhecimento agregando valores a própria pessoa, a empresa, e dispendo-se para eventuais mudanças que vem transformando a sociedade.

CONSIDERAÇÕES FINAIS


Muitas organizações têm se deparado com cenários substancialmente modificados e dinâmicos, no entanto, ainda estão despreparadas para adaptar e adequar pessoas.

Os desafios que permeiam as organizações são de configurações externas e internas, inicialmente torna-se invisível à grosso modo, mas, no cotidiano, percebemos que somos atingidos diretamente por fatores que se manifestam progressivamente e difundem-se em silêncio, algumas vezes com respostas positivas e outras negativas.

Diante disso, o *Desenvolvimento Organizacional* traduz em sua particularidade o crescimento, a ascensão da organização compondo o quadro empresa/pessoa/tecnologia como equilíbrio fundamental para a sustentabilidade da empresa. Nessa mesma linha, temos a empresa como fator necessário ao sustento, a tecnologia como recurso inexorável nos dias atuais e as pessoas como meio imprescindível para ambas.

A conquista da tecnologia como recurso essencial na atualidade tem exigido das organizações mudanças diárias, por este mesmo motivo, as empresas tentam se adequar de forma a se adaptar a essas transformações que modificam também as relações interpessoais tornando o desenvolvimento dinâmico e instável, outrora, esse processo era mais vagaroso e estável.

A avaliação psicológica no setor organizacional tem mostrado sua relevância e significância, tanto pelos testes psicológicos serem restritos ao profissional psicólogo, quanto



ao emprego de todo o processo de seleção com a apropriação do devido uso da aplicabilidade dos mesmos, e, com isso, alcança-se um nível melhor de contratação. Sendo assim, os instrumentos tornam-se essenciais para a organização que anseia por alta produtividade com qualidade e eficácia.

Diante da realidade em que se encontra a educação formal, é necessário que as empresas adotem a inserção de técnicas de aprendizagem com treinamentos para suprir sua necessidade dentro das metas e valores que a mesma propõe, com suporte contínuo e em longo prazo para maior estabilidade do quadro de funcionários, sem muitos gastos trabalhistas e com produtividade de qualidade e desenvolvimento valorativo.

Fortalecer as relações interpessoais, o engajamento e investir em capital humano ainda não são prioridades de muitas organizações. Mas, diante mudanças corporativas percebidas ao longo dos anos, as empresas tem destinado maior atenção para entender a relação homem/trabalho, investindo menos esforços para se adequarem às inovações/transformações tecnológicas.

REFERÊNCIAS

ANASTASI, A. **Testes psicológicos**. São Paulo. EPU: 1977.

ANASTASI, A & URBINA, S. **Testagem Psicológica** 7ª edição. Porto Alegre: Artes Médicas, 2000.

ANTUNES, Maria Aparecida Makino. **A Psicologia no Brasil: Leitura Histórica sobre sua Constituição**. São Paulo: Unimarco/Educ, 2001.

BAUMAN, Z. **Vida líquida**. 2.ed. Rio de Janeiro: Zahar, 2009.

BOM SUCESSO, Edina de Paula. **Relações Interpessoais e Qualidade de Vida no Trabalho**. São Paulo: Qualitymark, 2002.

BORGES-ANDRADE, J.E.; ABBAD, G.S; MOURÃO, L. Et al. **Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho**. Artmed Editora, 1 de jan de 2009.

BOSSID, L.; CHARAN, R; BURCK, C. **Execução: a disciplina para atingir resultados**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

BRASIL. RESOLUÇÃO Nº 01/2002, DE 19 DE ABRIL DE 2002. Conselho Federal de Psicologia, Brasília, DF, abr. 2002. Disponível em: https://site.cfp.org.br/wp-content/uploads/2002/04/resolucao2002_1.pdf, acesso em: 29/09/2020

BRASIL. RESOLUÇÃO Nº 06/2019, DE 29 DE MARÇO DE

2019. Conselho Federal de Psicologia, Brasília, DF, nov 2019. Disponível em:

<https://site.cfp.org.br/wp-content/uploads/2019/09/Resolu%C3%A7%C3%A3o-CFP-n-06-2019-comentada.pdf>, acesso em: 29/09/2020

BRYNJOLFSSON, Erik. **Novas Tecnologias versus Empregabilidade**. Como a Revolução Digital acelera a Inovação, desenvolve Produtividade e transforma de modo irreversível os Empregos e a Economia. Ed. M. Books do Brasil LTDA, São Paulo: 2014.

CAPPELLI, Peter. **A difícil tarefa de contratar a pessoa certa**. O mito da habilidade que não existe. Elsevier, Rio de Janeiro: 2012.

CHIAVENATTO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**, Editora Campus, Ed. Revisada e atualizada, 2003.

_____. **Introdução à teoria da administração**. Rio de Janeiro: Campus, 2006.

_____. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 8ª ed. – São Paulo: Atlas, 2004.

_____. **Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos**. 6ª ed. – São Paulo – Atlas, 2006. Conselho Federal de Psicologia. (2003). Resolução 02/2003. 06, 2016. <http://site.cfp.org.br/>

DEJOURS, Christophe; ABDOUCHELLI, Elizabeth. Itinerário Teórico em Psicopatologia do Trabalho. In: Dejours, Christophe; Abdoucheli, Elizabeth; Jayet, C. **Psicodinâmica do Trabalho**. São Paulo: Atlas, 1994.

DESENVOLVIMENTO. In: DICIO, Dicionário Online de Português. Porto: 7Graus, 2020. Disponível em: <<https://www.dicio.com.br/desenvolvimento>>. Acesso em: 13/09/2020.

EDUCAÇÃO. In: DICIO, Dicionário Online de Português. Porto: 7Graus, 2020. Disponível em: <<https://www.dicio.com.br/educacao>>. Acesso em: 13/09/2020

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

LUZ, Ricardo. **Gestão do Clima Organizacional**. Rio de Janeiro. Qualitymark, 2003.

MAGALDI, S.; NETO, J. S. **Gestão do amanhã: tudo o que você precisa saber sobre gestão, inovação e liderança para vencer na 4ª revolução industrial**. São Paulo: Editora Gente, 2018.

MARTINS, A. C. A.; OLIVEIRA, G. **Trabalho: Fonte de Prazer e Sofrimento e as Práticas Orientais**. 2006.

MOSCOVICI, Fela. **Renascença Organizacional: o resgate da essência humana**. Rio de Janeiro: José Olympio, 2012.

ORLANDINI, C. C. R.. **A importância da psicologia organizacional e do trabalho**. 2008.

ROYAL, M. Agnew, T. - **O inimigo do engajamento profissional – Conquiste o comprometimento de sua equipe e elimine a frustração corporativa** Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.



STEWART, Thomas A. **Capital Intelectual**- 6ª Ed. Tradução de Ana Beatriz Rodrigues, Priscilla Martins Celeste.- Rio de Janeiro: Campos. 1998.

TREINAMENTO. In: DICIO, Dicionário Online de Português. Porto: 7Graus, 2020. Disponível em: <<https://www.dicio.com.br/treinamento>>. Acesso em: 13/09/2020

WEIL, P. **Relações humanas na família e no trabalho**. 53 ed. Petrópolis: Vozes, 2005.

CAPÍTULO 16

GESTÃO DA SAÚDE PÚBLICA EM MINAS GERAIS: CONEXÕES TEÓRICAS E EMPÍRICAS

Edson Arlindo Silva, Pós-Doutor em Administração pela, USP, Professor e Pesquisador da Universidade Federal de Uberlândia, vinculado ao Núcleo de Estudos e Pesquisa em Administração e Ciências Contábeis, NEPACC, Consultor Ad hoc e Pesquisador-Bolsista de Produtividade do CNPq

RESUMO

Os conselhos gestores, particularmente os de saúde, se legitimaram no Brasil, em grande escala, a partir da vigência da Constituição Federal de 1988 que permitiu a participação da sociedade civil nas decisões e planejamento de políticas públicas, sendo um dos precursores deste novo modelo democrático os Conselhos de Saúde. Em tese, os conselhos são espaços para expressão, representação e participação com potencial para transformação político-social. Em relação ao modelo democrático, os Conselhos de Políticas Públicas se aproximam dos conceitos de democracia deliberativa que tem como princípio a tomada de decisão por meio do discurso dos envolvidos com questões relacionadas tanto ao Estado, quanto a sociedade, onde deve existir a igualdade entre todos (isonomia), publicidade e simetria das informações, bem como a não tirania. Com o intuito de melhor conhecer estes aspectos, particularmente o aspecto institucional-legal, que possibilitaram a formação deste espaço democrático enquanto mecanismo de transparência, fiscalização e controle social, que são os Conselhos Gestores de Políticas Públicas, este estudo teve como objetivo central conhecer como se deu a construção deste espaço para o setor da saúde, assim como do modelo democrático adotado e praticado institucionalmente. Nesse contexto, os 13 Conselhos Municipais de Saúde das Mesorregiões de Planejamento em Gestão de Saúde Pública do Estado de Minas Gerais é o foco deste trabalho. Optou-se por analisar o desenho institucional dos conselhos municipais de saúde, a fim de verificar as normas que demarcaram a sua criação e o seu funcionamento, além das consequências do desenho institucional sobre o processo deliberativo com o auxílio da Técnica de Análise Documental. Durante as reuniões nos conselhos pesquisados, ocorreu a aplicação de Entrevista Semiestruturada e o levantamento de informações e dados oficiais. Os resultados evidenciam que a maioria dos conselhos está instituída legalmente, com previsão normativa quanto à pluralidade da composição, publicidade de suas reuniões e decisões, igualdade de oportunidade. As conclusões relevantes da pesquisa sinalizam que todo este movimento legal e normativo corrobora para garantir o funcionamento mínimo de determinado conselho de saúde, em regiões historicamente com pouco ou nenhum legado de “lutas” coletivas, baixo engajamento cívico e organização estrutural fragilizada em decorrência da baixa participação dos envolvidos e poucas ações efetivas em prol da transparência, fiscalização e controle social, particularmente no âmbito municipal.

Palavras-Chave: Gestão.Saúde Pública.Democracia. Conselho Municipal de Saúde.




INTRODUÇÃO

A Constituição Federal de 1988 (CF-88) por meio de seus artigos definiu a participação social como necessária em algumas políticas específicas, abrindo espaço para a partilha de poder nas mais diferentes áreas, dentre elas saúde, assistência social, direitos da criança e do adolescente, infraestrutura urbana, segurança pública, direitos humanos, dentre outras relacionadas à Vida Social. Nesse sentido, desde o contexto da redemocratização do país – a partir da segunda metade da década de 1980 – e de maneira especial, após a celebração da CF-88 e da posterior legislação das políticas sociais, ocorreu a expansão de mecanismos de participação e controle da sociedade civil nas políticas públicas, o que resultou em um repertório amplo e heterogêneo de desenhos, processos deliberativos e alcance democrático (BRASIL *et al.*, 2013).

Geralmente, como observado nos conselhos municipais de saúde pesquisados neste estudo, a expansão e a regulamentação dos mecanismos de participação e controle social se deu sob dois movimentos: Primeiro, pela ação direta do Governo Federal e do Congresso Nacional para que Estados/Distrito Federal e Municípios pudessem efetivar a operacionalização da lei vigente e criar tais mecanismos de maneira formal atrelando a esta condição o repasse de recursos federais para áreas estratégicas como Saúde, Segurança Pública, Educação e outras. Segundo, as reivindicações e pressões por parte de grupos organizados da Sociedade Civil, que viam nos mecanismos de participação e controle social uma oportunidade singular para fiscalizar, monitorar, atuar e decidir sobre recursos e políticas públicas de dimensões abrangentes (DAGNINO, 2002, TATAGIBA, 2004; FUKS, PERISSINOTTO, SOUZA, 2004).

Nesse sentido, observou-se que no decurso do presente século os espaços institucionais de participação e controle social, como são os casos exemplares dos Conselhos Municipais de Saúde, vêm se expandindo significativamente pelos três níveis da administração pública brasileira e se tornaram mecanismos formalmente institucionalizados na vida social dos municípios brasileiros por meio da formulação, implementação e avaliação de políticas públicas em diversas áreas. Estudos recentes a respeito dos Mecanismos de Controle Social, como são os casos dos Conselhos Gestores de Políticas Públicas, sob a ótica de vários enfoques teóricos e realidades empíricas diversas (COELHO, 2006; AVRITZER, 2009; AGUIAR, SILVA e FERREIRA, 2015) vêm ganhando visibilidade nas últimas décadas e tem contribuído para expor a realidade destes espaços institucionalizados de participação cidadã e exercício da democracia, por meio de seus desenhos institucionais, prerrogativas




normativo-legais, ação comunicativa, engajamento cívico, modelos de gestão adotados, processos decisórios praticados e formas de participação/intervenção sociopolítica (DAHL, 1989; PUTNAM, 1993; HABERMAS, 1995; PATEMAN, 1999).

No contexto Brasileiro, especialmente na área da gestão da saúde pública, a participação social é fundamentada nos princípios e nas diretrizes normativo-legais do Sistema Único de Saúde (SUS), prescritos na Constituição Federal de 1988 e nas Leis Orgânicas de Saúde, sendo os Conselhos Gestores e as Conferências de Saúde exemplos significativos de materialização destes espaços institucionalizados (JACOBI, 1990;). Deste modo, para que os conselhos cumpram seu papel institucional na formulação, controle, implementação e avaliação de políticas, assim como, na fiscalização da gestão da saúde, são necessárias normas e diretrizes que auxiliem os trabalhos destes importantes mecanismos de participação e controle social. Neste sentido, a Lei nº 8.142 de 1990 e a Resolução nº 453 de 2012, regem o funcionamento dos Conselhos Gestores de Políticas Públicas (TATAGIBA, 2002; COELHO, 2006).

Diante desse conhecimento acumulado, os autores notaram que o desenho institucional vem ganhando centralidade nas discussões sobre instituições deliberativas, uma vez que suas escolhas e variações produzem uma série de consequências para os resultados da participação. Neste interim, identificou-se que o desenho institucional tem sido tratado como um fator explicativo importante da dinâmica desses espaços. Estudos empíricos, focados nas regras de funcionamento de conselhos, mostram que as normas destas instituições participativas definem quem pode participar, quem tem direito a voz e voto, o que deve ser discutido, como deve ocorrer os debates e a tomada de decisões (DAGNINO, 2002; AVRITZER, 2008; SILVA, *et al.*, 2014; AGUIAR, 2016). Um resultado comum destas pesquisas é que o desenho institucional impacta de forma decisiva os resultados da deliberação, uma vez que define a quantidade de participantes e os critérios para a inclusão, os formatos e a qualidade das deliberações, além da distribuição das informações entre os membros envolvidos no processo deliberativo (ABERS, 2000; FUNG, 2004).

Por outro lado, a importância teórica e prática do desenho institucional têm mostrado outros fatores relevantes decorrentes dos padrões sociais e culturais existentes na sociedade brasileira que potencializam os resultados desses espaços, como, por exemplo, a vontade política das autoridades administrativas (CUNHA, 2015), a densidade associativa (Avritzer, 2003) a cultura política dos atores e seus recursos individuais e coletivos (MARQUES, 2010; FUKS, PERISSINOTTO e SOUZA, 2004) dentre outros fatores que podem comprometer o




desempenho destes espaços e colocar em dúvida a sua real capacidade de produzir ações capazes de gerar reflexos na qualidade da gestão das políticas públicas, particularmente na área da saúde. Portanto nesta pesquisa em evidência de caráter teórico-empírico, foram feitas análises críticas pontuais das leis de criação e dos regimentos internos dos conselhos. Esta opção analítica se deu em face dos estudos de Avritzer, (2009) e Faria e Ribeiro (2011), e que apontam para o potencial explicativo dos arranjos institucionais no que diz respeito à distribuição interna de cargos, aos critérios de composição e participação, além dos procedimentos de tomada de decisão.

Diante dessas limitações e possibilidades apresentadas surge a questão de pesquisa: Como são tomadas as decisões sobre políticas públicas em saúde no âmbito dos conselhos, sob a ótica dos princípios de deliberação e participação levando em consideração o desenho institucional predominante? Basicamente a questão central de pesquisa se desdobra em duas perguntas-chave, quais sejam: Sobre o que se decide? e Quem decide dentro dos Conselhos Municipais Polos de Saúde de 13 macrorregiões do Estado de Minas Gerais?

Considerando a complexidade das decisões tomadas no âmbito dos conselhos de políticas públicas e a importância destas institucionalidades para a gestão pública, esse trabalho estabeleceu como objetivo principal analisar o processo decisório dos Conselhos Gestores de Políticas Públicas de Saúde sob a ótica dos princípios de participação e deliberação considerando principalmente seus desenhos institucionais vigentes. Especificamente pretendeu-se atingir os seguintes objetivos: a) Analisar os papéis desempenhados pelos conselheiros nas tomadas de decisões sobre políticas públicas em saúde em Minas Gerais; b) Compreender como são executadas as funções delegadas aos conselheiros; c) Analisar como são pensadas e praticadas as participações dos membros representantes dos conselhos. A partir do contexto apresentado este artigo encontra-se estruturado em seis seções, incluindo a introdução, que são apresentadas e discutidas criticamente neste estudo sobre a temática – “Conselhos Gestores de Políticas Públicas em Saúde” – nos âmbitos municipal e regional.

CONSELHOS GESTORES E DESENHOS INSTITUCIONAIS

O desenho institucional vem ganhando destaque nas discussões sobre as instituições deliberativas. Autores como Avritzer (2003), Cunha (2015) e Aguiar (2016), destacam a importância do desenho institucional para a efetividade, a equidade e a expansão da participação e da deliberação, já que, é ele que oferece as regras para a sua




atuação. Considerando o desenho institucional como o conjunto de regras que estruturam uma determinada forma institucional e partindo da premissa de que os desenhos não são neutros, suas escolhas e suas variações podem influenciar diretamente os resultados da participação política, pois, é o tipo de desenho que define quem está participando, quais assuntos são deliberados, como as discussões são feitas, qual a frequência de encontros entre os participantes, modelos de gestão e processos decisórios (ABERS, 2000; FUNG, 2004; WENDHAUSEN e CARDOSO, 2007).

Neste sentido, tendo em vista o retrato da Revisão de Literatura sobre a temática pesquisada, é possível afirmar, seguindo o pensamento e as interseções comuns de Fung (2004), Avritzer (2009) e Cunha e Theodoro (2015), que o desenho institucional adotado pelos Conselhos Gestores de Políticas Públicas pode incorrer em quatro aspectos abrangentes, quais sejam: Primeiro, no caráter da participação e da deliberação; Segundo, na aferição de informações e transformação individual; Terceiro, no controle popular e no desempenho do Estado; e em Quarto, nos efeitos políticos.

Reforçando esta lógica de pensamento em regimes democráticos, Dahl (1989), Putnam (1993) e Habermas (1995) acreditam na transformação social, já que para eles, as arenas deliberativas funcionam como “escolas de democracia”, lugar onde os indivíduos adquirem as habilidades da cidadania. Nesta mesma direção Avritzer (2009) argumenta que a escolha do desenho institucional contribui para elevar o controle social, ou seja, o desenho abre espaço para que os cidadãos possam fiscalizar as ações políticas de seus representantes e avaliar o comportamento do Estado. No entanto, é igualmente importante destacar aqueles que acreditam (DAGNINO, 2002; TATAGIBA, 2004; FARIA e RIBEIRO, 2011; SILVA *et al.*, 2014; AGUIAR, 2015) que não somente o desenho institucional influencia os resultados da deliberação, mas existem outros fatores e contextos que podem afetar esses resultados.

O sucesso dos processos participativos está na articulação entre o desenho institucional, a organização da sociedade civil e a vontade política de implementar desenhos institucionais participativos legítimos. Nesta mesma direção, Avritzer (2009) trás que os fatores culturais e políticos influenciam a escolha do próprio desenho institucional. Nos modelos de desenhos institucionais presentes em espaços de participação institucionalizados os atores da sociedade civil não participam do processo decisório, mas são chamados a referendá-lo publicamente, como exemplo, podem ser citados os Planos Diretores Municipais e os Orçamentos Participativos. Para Wendhausen e Cardoso (2007), ao se comparar os desenhos institucionais predominantes, nota-se que eles se diferenciam em pelo




menos três aspectos, que seriam: Primeiro, a iniciativa na criação do desenho; Segundo, o modo como a Sociedade Civil se organiza e; Terceiro, a pretensão política do governo em implementar a participação social. Assim, esses aspectos se expressam de forma diferenciada na configuração dos desenhos institucionais o que irá refletir na sua capacidade democratizante e no nível de dependência do sistema político.

CONSTRUÇÃO DO SISTEMA ÚNICO DE SAÚDE NO BRASIL

Ao considerar o histórico brasileiro relacionado às políticas públicas de saúde, percebe-se um maior movimento em direção às melhores condições sanitárias para a população apenas no início da Era Vargas em 1930. Até então, poucas ações aleatórias buscavam a qualidade de vida para a população, como é o caso da “Revolta da Vacina” ou as lutas pelo controle das epidemias, principalmente nas regiões portuárias que afetavam diretamente a economia brasileira. Assim, pode-se afirmar que a construção do Sistema Único de Saúde (SUS) no Brasil foi um processo que se iniciou com as primeiras políticas de saúde em meados de 1930, no entanto, não apenas de ações do Estado, já que a Sociedade Civil organizada buscou, durante os anos que precederam a Criação do SUS, por melhores condições de Saúde e por participação nas decisões sobre políticas públicas e recursos para a área da saúde (JACOBI, 1989; COELHO, 2006).

Durante um longo período da evolução da saúde pública no Brasil (1930 a 1991) – quando o SUS foi criado e institucionalizado –, a sociedade brasileira passou por experiências democráticas e regimes autoritários até chegar a um Estado Democrático de Direito como vivenciado atualmente, tendo como marco a promulgação da Constituição Federal de 1988. A este fato, confirma-se a situação da saúde pública brasileira no referido período já que, podia ser considerada desigual e cercada por interesses das elites (JACOBI, 1989; FUKS, 2004). Esta situação pode ser um dos elementos motivadores dos movimentos populares que se formaram no interior do país na busca pelos direitos da população em relação ao setor de saúde e pela reforma sanitária. Devido a estes movimentos, os processos participativos começaram a sobressair na sociedade brasileira.

No entanto, o Estado burocrático-autoritário configurado pelo governo militar fez com que essas práticas participativas recuassem, como exemplo, até mesmo as Conferências Nacionais de Saúde, caracterizadas por ser um espaço aberto para participação, durante este governo, foram transformadas quase que em um encontro técnico para decisões políticas de saúde (LIMA *et al.*, 2005). Em 1979 a Câmara dos Deputados realizou o I Simpósio sobre Política Nacional de Saúde, onde os pensadores críticos oposicionista-reformistas – formados



por intelectuais e pesquisadores representantes da sociedade civil – apontaram a crise do sistema de saúde do país, bem como a necessidade de democratização da sociedade. Foram apresentadas neste evento as primeiras diretrizes idealizadas para a formulação de um Sistema de Saúde Unificado (COELHO, 2006; JACOBI, 1989).

Em 1985, inicia-se a transição de um regime de exceção para um regime com aspirações democráticas. No ano seguinte ocorreu a VIII Conferência Nacional de Saúde com a participação de mais de 5.000 pessoas. Neste evento, dentre as principais diretrizes idealizadas, podem ser citadas: i) Afirmação do princípio da participação das entidades representativas na formulação de políticas e no planejamento, gestão, execução e avaliação das ações de saúde; ii) A Constituição de um novo Conselho Nacional de Saúde, incluindo além da esfera governamental, movimentos populares, e; iii) A formação de conselhos de saúde, municipais, regionais e estaduais (FALEIROS *et al.* 2006).


As diretrizes firmadas pela VIII Conferência Nacional de Saúde estabeleceram um novo desenho institucional para a participação social na elaboração de políticas, no entanto, a legitimação de um sistema descentralizado de saúde iniciou-se apenas em 1988, junto à universalização dos direitos aos serviços de saúde, com promulgação da Carta Magna (CF-88). Na Constituição Federal de 1988, a confirmação da participação da sociedade civil se encontra nas seguintes cláusulas do artigo 198 da Seção II:

Art. 198 – As ações e serviços públicos de saúde integram uma rede regionalizada e hierarquizada e constituem um sistema único, organizado de acordo com as seguintes diretrizes: I – descentralização, com direção única em cada esfera de governo; II – atendimento integral, com prioridade para as atividades preventivas, sem prejuízo dos serviços assistenciais; III – participação da comunidade (BRASIL, 1990).

Em outras palavras, a Constituição Federal se orienta pelas seguintes diretrizes:

Da universalidade e integralidade da cobertura, do reconhecimento dos direitos sociais de cidadania, da afirmação do dever do Estado, da subordinação das práticas privadas à regulação tendo em vista a relevância pública das ações e serviços sociais, de um arranjo organizacional descentralizado caracterizado pelo federalismo cooperativo e de uma perspectiva participativa de cogestão entre Estado e Sociedade (FLEURY *et al.* 2010, p. 446).

As Conferências Nacionais de Saúde merecem ser destacadas. Como observado, foi a partir da VIII Conferência que os Conselhos Gestores de Políticas Públicas de Saúde começaram a se originar, no entanto, as discussões institucionalizadas de saúde já haviam começado em 1941 com a I Conferência Nacional de Saúde. Mesmo sem possuir as características deliberativas, o Governo Federal já sentia a necessidade de estabelecer formas de discussão para conhecer as principais ações tomadas e as necessidades sanitárias




existentes. Nesse contexto, a lei que regularizou os Conselhos Gestores de Saúde foi aprovada dois anos mais tarde em 1990. A lei 8.142/90 dispõe sobre a participação da comunidade na gestão do Sistema Único de Saúde. Em 1992, a IX Conferência Nacional de Saúde enfatizou a democratização e o fortalecimento dos conselhos, sendo aprovada também em 1992, legislação específica com as recomendações para a criação e funcionamento dos Conselhos Estaduais e Municipais de Saúde e suas principais competências (LIMA *et al.*, 2005; FALEIROS *et al.*, 2006). Esta resolução definiu o Conselho Gestor de Saúde como:

O órgão ou instância colegiada de caráter permanente e deliberativo, em cada esfera de governo, integrante da estrutura básica da Secretaria ou Departamento de Saúde dos Estados e Municípios, com composição, organização e competência fixada em lei. O Conselho consubstancia a participação da sociedade organizada na administração do Sistema de Saúde, propiciando o controle social desse sistema (BRASIL, 1992, p. 1).

Com caráter deliberativo, o poder dos conselhos vai além das discussões consultivas e de opinião em relação à gestão de saúde, existindo assim a possibilidade de intervenção no setor. Os conselhos devem efetivamente atuar na formulação de estratégias e no controle das políticas públicas de saúde. De acordo com Fleury *et al.* (2010) este novo modelo de gestão de saúde é constituído por um conjunto de atores sociais, instituições e instâncias que compõem os processos deliberativos, de responsabilização e prestação de contas, além da capacidade de formular e executar políticas municipais de saúde. Em 2003, com o acúmulo de experiência do “Controle Social da saúde e reiteradas demandas de Conselhos Estaduais e Municipais referentes às propostas de composição, organização e funcionamento dos conselhos de Saúde” (BRASIL, 2003, p. 3), foram aprovadas novas diretrizes para o funcionamento dos conselhos frente às principais contingências já vivenciadas e com um desenho institucional melhor estruturado, sendo criada então a Resolução 333 de 2003. Em 2012, a Resolução 453 foi promulgada em substituição a Resolução 333. A lei definiu a saúde “como um direito de todos os cidadãos e como um dever do Estado”, além de determinar a criação de um sistema de saúde pública, o Sistema Único de Saúde (SUS) embasado nos princípios de universalidade, equidade dos serviços de saúde e participação popular (COELHO, 2006).

Assim, desde que a Constituição Federal legitimou o direito de participação da sociedade na gestão das políticas públicas, foram criados mais de 28.000 conselhos setoriais, sendo os primeiros no setor de saúde. Presentes na maioria dos municípios brasileiros, esses conselhos indicam uma tentativa de construir espaços abertos à opinião e a ação cidadã, identificando demandas e interesses públicos, inserindo-se na agenda do governo e




esforçando-se para que tais assuntos se transformem em política pública (COELHO, 2006). Segundo informações do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2018) em 2014 99,7% dos municípios possuíam conselho municipal de saúde, já na esfera estadual o conselho estava presente em todas as unidades estaduais. A pesquisa também constatou que dos 5.570 municípios brasileiros, 4.956, ou seja, 88,9% realizaram conferências de saúde, cumprindo a determinação da Lei nº 8.142 de 28 de dezembro de 1990.

Os conselhos de saúde são compostos por cidadãos representantes dos usuários do SUS, profissionais da área da saúde, prestadores de serviços de saúde e gestores públicos. Funcionam como órgão de instância colegiada e deliberativa e tem por finalidade a formulação e o controle da execução da política municipal de saúde, inclusive nos aspectos econômicos e financeiros, nas estratégias e na promoção do processo de controle social em toda sua amplitude, no âmbito dos setores públicos e privados. São espaços abertos onde os participantes apresentam propostas e reivindicações às secretarias de saúde e ajudam a definir prioridades e políticas para o setor de saúde (COELHO, 2006).

Desse modo, para que o conselho consiga alcançar o objetivo para o qual foi criado e para que o desenho institucional seja devidamente delineado, existe um conjunto de normas que o cercam, trazendo questões relativas a seu funcionamento, a sua organização e suas competências (SILVA, *et al.*, 2014). No âmbito dos Conselhos Municipais de Saúde, as principais normas existentes são: a Lei nº 8.142 de 1990; a Resolução nº 453 de 2012, além do regimento interno do conselho. A Lei nº 8.142/90 veio para complementar a Lei nº 8.080/90 em decorrência dos vetos efetuados pelo presidente da República daquela época, Fernando Collor (1990-1991). Ela dispõe sobre as transferências intergovernamentais de recursos financeiros na área da saúde e sobre a participação da comunidade na gestão do SUS por meio da criação das conferências e dos conselhos de saúde. A Lei define esses espaços como instâncias formais de participação social além de estabelecer a composição, o caráter e o papel desempenhado por cada uma dessas instâncias (BRASIL, 1990).

A Resolução nº 453 é dividida em cinco diretrizes. A primeira trás a definição do conselho de saúde como:

Uma instância colegiada, deliberativa e permanente do Sistema Único de Saúde (SUS) em cada esfera de Governo, integrante da estrutura organizacional do Ministério da Saúde, da Secretaria de Saúde dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, com composição, organização e competência fixadas na Lei n. 8.142/90 (BRASIL, 2012, p.1).



Ainda na primeira diretriz, a resolução menciona a possibilidade do surgimento de conselhos regionais, conselhos locais, conselhos distritais de saúde, incluindo os conselhos dos distritos sanitários especiais indígenas. A segunda diretriz se refere à criação e reformulação do conselho, em que diz que a criação dos conselhos de saúde é instituída por Lei Federal, Estadual, do Distrito Federal e Municipal, obedecendo a Lei n. 8.142/90. Essa diretriz ainda trás que o Poder Executivo deverá acolher as demandas da população aprovadas nas Conferências de Saúde, e em consonância com a legislação. A terceira diretriz diz respeito à organização dos conselhos destacando a composição paritária de usuários em relação ao conjunto dos demais segmentos representados. Esta diretriz ainda apresenta a forma de representatividade dos membros do conselho e reafirma também a importância dos usuários do SUS nos espaços deliberativos, já que, define que 50% dos membros devem ser desta área. Os outros 50% são representantes de entidades de trabalhadores da saúde e membros representantes do Governo (25% das vagas para cada setor). Essa diretriz ainda trás a autonomia de atuação dos conselhos ao colocar que “a participação do Poder Legislativo e Judiciário não cabe nos conselhos de saúde, em face da independência entre os poderes” (BRASIL, 2012, p. 3). Em relação à estrutura e funcionamento do conselho, a quarta diretriz confirma o dever do Governo frente ao conselho de garantir a referida autonomia do espaço deliberativo para o pleno funcionamento do conselho, sendo que “as três esferas de Governo garantirão autonomia administrativa para o pleno funcionamento do conselho de saúde, dotação orçamentária, autonomia financeira e organização da secretaria-executiva com a necessária infraestrutura e apoio técnico” (BRASIL, 2012, p. 4). Por último, a quinta diretriz trás as competências dos conselhos, que podem ser apontadas como a finalidade da existência do conselho, o porquê da criação deste espaço já que definem as áreas de atuação do conselho. São as competências estabelecidas na Resolução que geram a construção da agenda dos conselhos municipais, e conseqüentemente, as medidas que devem ser tomadas por eles.

Dessa forma, os estudos que propõem uma análise do desenho institucional e das normas que regulam os conselhos (ABERS, 2000; TATAGIBA, 2002; FUKS, 2004; AVRITZER, 2008; FARIA e RIBEIRO, 2011; SILVA *et al.*, 2014; AGUIAR, 2016;) têm destacado regras levantadas a partir de documentos específicos que regulam o funcionamento dessas instituições, quais sejam: as leis de criação e de alteração dos conselhos e seus regimentos internos, pois, esses são documentos que possibilitam conhecer as condições normativas de cada conselho e seu potencial democrático e deliberativo.



PERCURSO METODOLÓGICO

Partindo do pressuposto de que o objetivo principal da pesquisa realizada foi analisar o processo decisório dos Conselhos Gestores de Políticas Públicas de Saúde sob a ótica dos princípios de participação e deliberação considerando principalmente os desenhos institucionais vigentes, as normas e o funcionamento dos Conselhos Municipais de Saúde em 13 Macrorregiões de Planejamento Estratégico em Saúde do Estado de Minas Gerais, o estudo classificou-se quanto à abordagem, qualitativa, e quanto ao caráter, descritivo (VERGARA, 2015). O detalhamento da configuração institucional dos conselhos adveio da Técnica de Análise Documental, que de acordo com Vergara (2015) é constituída pelo exame de materiais que ainda não receberam um tratamento analítico ou que podem ser reexaminados com vistas a uma interpretação nova ou complementar.

Assim, os documentos selecionados para a análise foram às leis de criação e alteração, além do regimento interno dos conselhos que foram comparados a Lei nº 8.142/1990 e a Resolução nº 453/ 2012. De acordo com Almeida e Cunha (2011), as leis de criação e os regimentos internos retratam, por meio de suas normas, o desenho institucional dos conselhos municipais de saúde e desta forma, oferece um conjunto vasto de dados, informações e reflexões críticas que nos permitem avaliar o quanto estas novas institucionalidades estão aptas a cumprir as expectativas que motivaram suas criações e funcionamento. Os documentos selecionados para o estudo passaram pelo processo de Análise Documental, processo semelhante à da Técnica de Análise de Conteúdo. Segundo Bardin (2011), o desenvolvimento das Técnicas Documentais tem se mantido relativamente discreto no campo científico. Define ainda a Análise Documental como “uma operação ou um conjunto de operações visando representar o conteúdo de um documento sob uma forma diferente da original, a fim de facilitar, num estado ulterior, a sua consulta e referência” (BARDIN, 2001, p. 51). Essa técnica permite que um documento primário se transforme em um documento secundário.

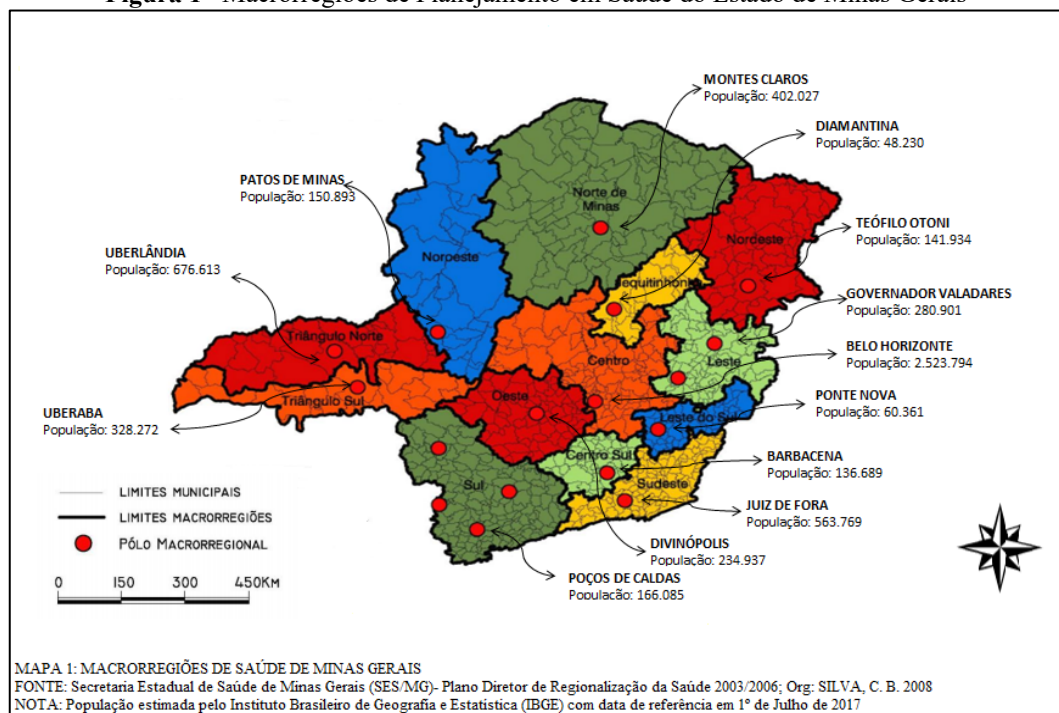
Dentre as várias regras dos conselhos municipais de saúde possíveis de serem analisadas, foram destacadas aquelas apontadas como relevantes no estudo de Faria (2000), pois, acredita-se que elas possibilitam avaliar o potencial em relação à capacidade de inclusão e democratização desses espaços. As categorias e seus respectivos Fatores Analíticos são: Organização Interna (Fatores Analíticos: Frequência das reuniões; Número de membros; Paridade entre os membros; Presença de estrutura organizacional; Mandato da mesa diretora e dos conselheiros); Regras do Processo Deliberativo (Fatores Analíticos: Proposição de pauta; Quem pode introduzir ponto de pauta; Direito de falas de atores externos; Formas de

votação); Composição (Fatores Analíticos: Quem pode presidir o conselho; Forma de seleção dos conselheiros da sociedade civil; Previsão de categorias de usuários; Entidades previstas dos usuários). Essas Categorias e seus Fatores Analíticos nortearam as discussões e a exposição dos resultados em torno das atas, regimentos, desenhos institucionais, entrevistas semiestruturadas (realizadas entre agosto de 2017 a março de 2018) e teorias utilizadas no decurso da pesquisa empreendida (FARIA, 2000).


Assim como Unidade de Análise de Investigação Científica têm-se os Conselhos Municipais de Saúde de Minas Gerais, mais especificamente os conselhos de saúde polos das 13 Macrorregiões de Planejamento Estratégico em Saúde, segundo divisão territorial oficial da Secretaria de Estado de Saúde de Minas Gerais (SES/MG). Na impossibilidade de aprofundar os estudos em todos os 853 municípios mineiros que compõem as macrorregiões, optou-se pelos Municípios Polos de cada macrorregião, sendo eles: Barbacena, Belo Horizonte, Diamantina, Divinópolis, Governador Valadares, Juiz de Fora, Montes Claros, Patos de Minas, Poços de Caldas, Ponte Nova, Teófilo Otoni, Uberlândia e Uberaba (SES/MG, 2018).

O Mapa com a divisão territorial oficial de 13 Macrorregiões em Saúde Pública do Estado de Minas Gerais evidencia os municípios polos em cada macrorregião pesquisada, destacando cada um dos municípios e suas respectivas populações.

Figura 1 – Macrorregiões de Planejamento em Saúde do Estado de Minas Gerais



Fonte: SES/MG e IBGE, (2018).




Em quatro conselhos municipais de saúde (Diamantina, Montes Claros, Poços de Caldas e Teófilo Otoni), aguarda-se resposta na liberação dos documentos e da autorização para participar das reuniões ordinárias com possibilidade de realização de entrevistas semiestruturadas, o que não excluiu acesso a informações secundárias oficialmente disponibilizadas em meios eletrônicos e impressos.

Em complemento à Análise Documental, foram realizadas até o momento pontuais reuniões e entrevistas semiestruturadas com conselheiros e conselheiras representantes do governo, dos trabalhadores da Saúde, prestadores de serviços e usuários do SUS, objetivando aprofundar questões que foram observadas na Técnica de Análise Documental e identificar especificidades de cada um dos conselhos estudados. A partir da análise da natureza da investigação, verifica-se que ela converge para um estudo multicase, pois, trata em profundidade situações particulares e descreve mais de um sujeito, organização ou evento (VERGARA, 2015).

RESULTADOS E DISCUSSÕES

Ao analisar a definição dos conselhos a partir do regimento das instituições em análise, verificou-se que cada um trouxe um conceito diferente. Apesar disso, foi possível identificar algumas características comuns entre eles como deliberativa, normativa e fiscalizadora. Assim, todas as definições trouxeram de forma explícita o caráter deliberativo e permanente do conselho. Algumas definições além do caráter deliberativo trouxeram o caráter normativo e fiscalizador. Vale destacar que o conselho de saúde de Barbacena foi o que trouxe uma definição mais completa do que seria conselho e, ainda, foi a única instituição que trouxe o caráter consultivo do conselho em sua definição. Como característica comum a alguns casos, constatou que algumas definições explicitaram a composição, funcionamento e desenho institucional do conselho.


No que se refere ao ano de constituição dos conselhos estudados, ao analisar cronologicamente a lei de criação, percebeu que estes surgiram na década de 1990. Dentre os conselhos, oito deles foram criados no ano de 1991, somente os conselhos de Juiz de Fora e Uberaba foram criados um ano depois em 1992. Os conselhos estudados, portanto, foram criados, no primeiro momento logo após a promulgação da lei orgânica de saúde nº 8.142, compondo cerca de 84% dos 853 municípios mineiros que instituíram seus conselhos municipais de saúde até o ano de 1999 (SES/MG e IBGE, 2018).



Conforme apresentado no embasamento teórico, em relação à diretriz constitucional da participação da comunidade no SUS, a Lei nº 8.142 de 1990 previu a criação de conselhos de saúde e conferências para compor as instâncias institucionalizadas de participação social no âmbito do SUS nas três esferas do governo (TATAGIBA, 2002). Como a lei dispõe sobre as transferências intergovernamentais de recursos financeiros na área da saúde, que se dá por meio da aprovação dos conselhos, nota-se uma correlação entre a data de criação desses espaços legitimamente institucionalizados e a regulamentação da exigência.

Para Avritzer (2009) os conselhos são resultado de diferentes negociações após o processo Constituinte de 1988 no Brasil e um dos elementos que merece destaque é a relação entre a falta da participação e a penalidade, expressa na suspensão da transferência de recursos públicos federais para os municípios que não criarem os conselhos municipais de saúde. De forma complementar Gohn (2001) afirma que embora a criação dos conselhos tenha sido uma determinação legal para envio de repasse de recursos financeiros direto do Ministério da Saúde aos fundos municipais, ele também foi fruto da mobilização e luta popular para maior transparência e participação na gestão pública municipal. A lei de criação estabelece que, cabe ao próprio conselho à elaboração de seu regimento interno bem como sua alteração, o que efetivamente ocorreu nos conselhos analisados. Assim, ainda que haja certa moldura colocada pela legislação, os conselhos têm liberdade, no âmbito do seu regimento, de alterar as suas regras de funcionamento e de seu processo deliberativo (CUNHA e THEODORO, 2015).

Desse modo, ao analisar em que ano o regimento interno em vigor foi criado, notou que, apesar dos conselhos terem sido criados no início da década de 90, seus regimentos datam o período entre 2007 e 2014. Para Almeida (2009), isto demonstra que os conselhos estão em constante mudança e em processo de reformulação de suas regras. A lei de criação estabelece que, cabe ao próprio conselho à elaboração de seu regimento interno bem como sua alteração, o que efetivamente ocorreu nos conselhos analisados. Assim, ainda que haja certa moldura colocada pela legislação, os conselhos têm liberdade, no âmbito do seu regimento, de alterar as suas regras de funcionamento e de seu processo deliberativo (CUNHA e THEODORO, 2015). Assim, ao analisar em que ano o regimento interno em vigor foi criado, notou que, apesar dos conselhos terem sido criados no início da década de 90, seus regimentos datam o período entre 2007 e 2016. Para Almeida (2009), isto demonstra que os conselhos estão em constante mudança e em processo de reformulação de suas regras.



Tal fato para Cunha Theodoro (2015) faz com que os conselhos cumpram em alguma medida, com o princípio deliberativo da provisoriedade, que estabelece que as regras que organizam os espaços deliberativos devem ser passíveis de alteração pelos seus próprios participantes. Os dados ainda mostram que, dos conselhos analisados apenas quatro (Belo Horizonte, Governador Valadares, Juiz de Fora e Poços de Caldas) estão com o regimento adequado à legislação vigente vinculada à Resolução 453 de 2012. Em relação aos conselhos municipais de saúde de Diamantina, Montes Claros e Teófilo Otoni informações relacionadas ao regimento interno ainda não foram identificadas e analisadas devido à demora por parte destes conselhos em disponibilizar este tipo de informação.


Organização Interna dos Conselhos Municipais de Saúde

Na análise do desenho institucional dos conselhos de saúde foi verificada a quantidade de membros, a paridade entre eles, a frequência das reuniões e o tempo de mandato dos conselheiros e da mesa diretora.

Em relação ao número de membros notou-se que varia consideravelmente, com o mínimo de 20 conselheiros em Patos de Minas e o máximo de 54 conselheiros em Juiz de Fora. É válido ressaltar que o porte do município não interfere no número de conselheiros, como se pode observar, pois, Belo Horizonte, considerado como município de grande porte e capital do Estado mineiro possui 40 membros, ao passo que Juiz de Fora, município de médio porte, possui 54 conselheiros. Complementar à análise do número de membros, a pesquisa observou como se dá a divisão de cadeiras nos conselhos de acordo com os segmentos ali representados, na busca de aferir a presença de paridade. Para Almeida e Cunha (2011), a paridade é uma variável relevante, já que nos mostra como se dá a correlação de forças internamente ao conselho, ainda que a paridade não signifique igualdade.

De acordo com a Resolução nº 453, o conselho de saúde é composto por representantes dos seguintes segmentos: usuários do SUS, trabalhadores de saúde, governo e prestadores de serviços de saúde, e as vagas devem ser distribuídas da seguinte forma: 50% de entidades e movimentos representativos de usuários; 25% de entidades representativas dos trabalhadores da área de saúde; 25% de representação de governo e prestadores de serviços privados conveniados, ou sem fins lucrativos.

Os representantes do governo e gestão são indicados por seus superiores. Os representantes dos prestadores, trabalhadores e usuários tem que serem eleitos ou indicados delegados nas pré conferências ou reuniões específicas das categorias. Participam da assembleia para eleição dos conselheiros como delegados de seu




segmento e é eleito conselheiro titular ou suplente pelos seus pares (ENTREVISTA 4 – SEGMENTO USUÁRIO, 2017).

No que se refere à frequência das reuniões ordinárias, a Resolução expõe que elas deverão ocorrer no mínimo uma vez ao mês, e extraordinariamente, conforme disposto em regimento interno, além de serem abertas ao público (BRASIL, 2012). Para Zambon e Ogata (2013) a periodicidade das reuniões garante a continuidade dos debates sobre os temas que estão sendo discutidos. Para as autoras, uma forma simples de verificar se um conselho funciona é identificar se as reuniões ocorrem de forma regular e averiguar se possui alguma estrutura administrativa. Corroborando com esta discussão, Aguiar (2016) aponta que a realização de reuniões é um indício de “vida orgânica dos conselhos”, ou seja, é uma indicação direta do caráter ativo do conselho.

Assim, verificou-se que nesse item a diferença entre os conselhos analisados foi pequena e a maioria deles (80%) realizam pelo menos uma reunião por mês. Apenas os conselhos de Barbacena e Juiz de Fora realizam reuniões quinzenalmente. É importante destacar que este número corresponde às reuniões ordinárias e, portanto, com caráter obrigatório. No entanto, a análise das atas das reuniões dos conselhos tem demonstrado que aqueles que realizam reunião mensalmente se reúnem em média duas vezes por mês, intercalando reuniões ordinárias e extraordinárias, já os conselhos que realizam reuniões quinzenalmente reúnem de três a quatro vezes por mês.

Para Aguiar (2016), a maioria dos conselhos pesquisados também prevê que as reuniões sejam abertas e públicas, somente os conselhos de Divinópolis e Governador Valadares que não trouxeram essa prerrogativa em seus regimentos. Já o conselho de Uberaba é o único que indica a possibilidade de ocorrer reuniões reservadas, desde que solicitadas por qualquer membro do conselho e aprovada por dois terços dos conselheiros presentes, algo que poderá induzir em restrição a informações e decisões inerentes aos Conselhos Municipais de Saúde. Quando as reuniões são abertas ao público e ocorrem em horário acessível, pode-se dizer que os conselhos cumprem com o princípio deliberativo da publicidade, uma vez que a deliberação ocorre em espaços públicos, que possibilitam a sua viabilidade e transparência.

Quanto à análise dos desenhos organizacionais dos conselhos, a Resolução n. 453 em sua quarta diretriz coloca que “as três esferas de governo garantirão autonomia administrativa para o pleno funcionamento do conselho de saúde, dotação orçamentária, autonomia financeira e organização da secretaria-executiva com a necessária infraestrutura e apoio técnico” (BRASIL, 2012, p.4). Assim ao verificar a estrutura que os conselhos apresentam




observou-se que todos possuem a mesa diretora. Em geral, a mesa diretora é formada por um presidente, um vice-presidente, primeiro e segundo secretários e tem a função de coordenar as atividades do conselho e sua representação política junto à sociedade. Nos conselhos analisados essa estrutura é formada exclusivamente por conselheiros eleitos entre seus pares, o que indica a possibilidade de rotatividade entre os membros na ocupação desses cargos e a consequente democratização dos espaços decisórios. Outra estrutura importante nos conselhos são as comissões temáticas. Elas têm a função de elaborar análises e pareceres sobre temas, os quais serão submetidos ao plenário, propiciando aos seus membros a possibilidade de aprofundar os temas abordados, além de estimular e qualificar a atuação de seus membros (DAGNINO, 2002; ZAMBON e OGATA, 2013).

Todos os conselhos analisados têm esse espaço previsto de diferentes maneiras e com denominações diversas: comissões temáticas, câmaras técnicas, grupos de trabalhos e são vistos pelos conselheiros como importantes para a dinâmica das decisões. A influência e a importância da diretoria executiva e das comissões para o processo deliberativo foram evidenciadas nos depoimentos coletados para esta pesquisa, como pode observar em um dos relatos. Sobre esta discussão, foi perguntado como eles avaliavam a existência das câmaras técnicas e da secretaria executiva para o funcionamento do conselho. “As câmaras são importantíssimas, porque é por intermédio dela, do parecer das câmaras técnicas é que a plenária toma a decisão” (ENTREVISTA 8–SEGMENTO USUÁRIO, 2017).

É válido ressaltar, que a presença dessa instância no regimento não garante que de fato ela se materialize no conselho e nem que funcionem de forma efetiva, assim, outros fatores devem ser considerados, como por exemplo, o perfil do conselho e a disponibilidade dos conselheiros, como mostram os depoimentos.

Depende um pouco do perfil. Hoje o secretário executivo é excelente, então funciona bem, também a composição das câmaras técnicas. Às vezes tem pessoas que tem menos tempo pra se dedicar, ele trabalha, o serviço dele não libera ele muito tempo, aí dificulta um pouco o trabalho das câmaras técnicas. Então, assim, eu acho que dentro do que é possível as câmaras são razoável, poderia ser melhor, mas nessa realidade é o que é possível para eles fazerem (ENTREVISTA 1 – SEGMENTO GOVERNO, 2017).

Nós temos problemas nessas áreas aí, justamente por causa da dificuldade, tem sempre uns conselheiros que participam mais, que tem mais disponibilidade, aí é, isso limita um pouco, porque né, nós não somos liberados pra isso né, então isso realmente é difícil, eu acho que nós já tivemos uma fase de mais reunião das comissões temáticas, então eu acho que isso aí é uma coisa que eu sinto que poderia está funcionando mais e melhor (ENTREVISTA 13- SEGMENTO USUÁRIO, 2018).




Embora tenha verificado em todos os conselhos analisados a presença de comissões, essa não é uma realidade entre os conselhos brasileiros. Em estudo realizado em âmbito nacional, Carneiro (2006) verificou que somente 8,9% dos conselhos municipais de saúde dispunham de comissões de caráter permanente e 3,73%, de outros tipos de comissões. Verificou-se também se os conselhos analisados contavam com a presença de ouvidoria. A Resolução n. 453 não trás nenhuma exigência quanto a essa estrutura, assim cabe ao conselho definir sua existência ou não. Notou-se uma incidência pequena da ouvidoria nos conselhos, apenas Barbacena e Juiz de Fora que possuem esta instância.

Por fim, analisou-se a realização da conferência municipal de saúde, que, embora não seja uma estrutura dos conselhos, no entanto compõe o rol de suas competências. A Resolução n. 453 diz que cabe ao conselho estabelecer a periodicidade de convocação, organizar as conferências de saúde e convocar a sociedade para a participação nas pré-conferências e conferências de saúde (BRASIL, 2012). Assim, verificou-se que nove dos treze conselhos analisados (já que quatro ainda entrarão em fases posteriores da pesquisa)preveem a realização de conferências como uma de suas competências, destaque para o Conselho Municipal de Patos de Minas que tem um capítulo específico para tratar deste assunto. Já o conselho municipal de Governador Valadares foi o único que não se referiu à realização de conferência em seu regimento.

Para Almeida e Cunha (2011) a presença de estruturas organizacionais nos conselhos como mesa diretora, secretaria executiva, comissões técnicas e conferências é um bom indício da institucionalização e legitimação deste espaço, haja vista o papel destas estruturas na organização dos trabalhos e deliberações. De fato, notou-se claramente a importância dessas estruturas na institucionalização e na gestão dos conselhos, pois, durante o contato realizado para a execução desta pesquisa, verificou-se significativo acesso na obtenção das informações e os documentos necessários naqueles conselhos que possuíam uma estrutura que contava com a secretaria executiva, uma sede para o funcionamento, ao passo que, os conselhos que não possuíam essa estrutura, e em alguns casos o contato e acesso às informações foram dificultados como são os casos dos conselhos municipais de saúde de Diamantina, Montes Claros, Poços de Caldas e Teófilo Otoni.

Em relação ao processo deliberativo, entendido nas suas dimensões argumentativas e decisórias, existem diversas regras que estruturam o funcionamento dos conselhos e que pode indicar a abertura dada aos diferentes atores sociais presentes nas plenárias, em termos de possibilidade de proposição e introdução de pontos de pauta e das regras de tomada de




decisão. Assim, nessa categoria foi analisada a forma de proposição de pauta, quem pode introduzir ponto de pauta, o direito de falas de atores externos e as formas de votação. De acordo com Almeida e Cunha (2011), a definição da pauta é uma etapa fundamental para o andamento das reuniões, tendo em vista que são os assuntos considerados relevantes, por parte de quem a define, que entram em discussão para votação em assembleia. Corroborando com esta discussão, Cunha e Theodoro (2015) e Aguiar (2016) ainda destacam em seus respectivos estudos a relevância dos temas que compõem a agenda, assim como seus propositores são fatores que indicam o potencial de inclusão e de democratização dos espaços.

A pesquisa também identificou como se dá a participação de atores externos no conselho, uma vez que estas pessoas têm o direito de participar das reuniões. De acordo com Aguiar (2016), se compreendermos a “voz” como uma ação política, a possibilidade de que outros atores falem e não somente os conselheiros, demonstra uma maior preocupação com a inclusão deliberativa dos interessados na política de saúde. Foi possível verificar nas entrevistas que, embora o conselho seja um espaço aberto a toda comunidade a participação ainda é muito tímida, e poucas pessoas participam das reuniões e até mesmo desconhece o conselho, como relatado pelos entrevistados. Desse modo, cabe aos conselheiros e conselheiras pensarem em estratégias que possa aproximar o conselho da comunidade. Nas atas e nas entrevistas foi possível identificar algumas estratégias adotadas para que essa distância entre o conselho e a sociedade diminua. Algumas dessas estratégias são mais abrangentes e talvez mais impactantes como descrito nesse trecho retirado das atas analisadas.

A conselheira da UBS Brasil informou que distribuem convites das reuniões do conselho para as escolas, creches, instituições religiosas convidando a população para comparecerem nas reuniões e participarem. Estiveram nas rádios para convidarem a população. Elaboraram um folder e distribuíram para as comunidades explicando o que é o conselho, o nome dos conselheiros e seus telefones de contato, a fim de que os conselheiros se disponham a esclarecer os usuários de quaisquer dúvidas. (ATA DO CMS DE UBERLÂNDIA, 2017).

No entanto, medida simples também demonstra a preocupação e o interesse do conselho para que a comunidade participe, como exposto por um entrevistado que exige que a porta onde ocorra as reuniões sempre esteja aberta.


[...] Agente estava aqui no salão, aqui em cima, às vezes quando vinha aquele vento frio, aí eles costumavam fechar a porta, eu falava não fecha, mas tá frio, não importa, porta de conselho não se fecha, não, mas deixa pelo menos uma gretinha, olha tem que deixar no mínimo a passagem para uma pessoa. [...] porque quando você fecha a porta de um conselho em reunião, você está fechando e coibindo a participação social. Porque, como um cidadão vai chegar aqui para participar se a porta está fechada, ele vai ter que bater? Então não pode, tem que deixar ela aberta, se ta aberta significa entra, é um convite, então eu sempre tenho batido nisso e eu tenho cobrado do conselho, não se fecha porta de conselho não. (ENTREVISTA 16 – SEGMENTO USUÁRIO DO SUS, 2018).



Por fim, no que se refere à conclusividade da deliberação (Coelho, 2006; Cohen, 2009; Marques, 2010), foi analisado as formas de votação utilizadas nos conselhos. Assim, em 80% dos conselhos estudados a votação se dá por maioria simples. De acordo com Cunha e Theodoro (2015), tal fato pode ser interpretado positivamente, no que se refere à capacidade dos conselheiros chegarem a decisões, no entanto, este pode ser um ponto negativo para a representatividade se o conselho possui um número alto de membros não presentes nas reuniões, uma vez que as decisões serão tomadas sem levar em conta a proporção de todos os participantes desta instituição. Também verificou-se que, entre os conselhos analisados, o conselho de Divinópolis decide por meio da maioria absoluta, já o conselho de Juiz de fora com um terço dos membros.

Normalmente, segundo os dados da pesquisa, as regras estabelecem que, após o conselho tomar uma decisão elas devem consubstanciar-se em resoluções, com exceção do conselho de Divinópolis que não trouxe nenhuma exigência sobre esta questão. As regras que estruturam a composição dos conselhos são relevantes por identificarem quais os atores que compartilham efetivamente o poder decisório, assim como, evidenciam possíveis restrições no acesso a esse espaço. Nesta perspectiva verificou-se que os critérios de composição das cadeiras dos conselhos variam de um para outro e podem ajudar a compreender a relação de representação via processo eleitoral que se estabelece entre conselheiros e suas instituições (AGUIAR, 2016). “Os representantes do governo e gestão são indicados por seus superiores. Os representantes dos prestadores, trabalhadores e usuários tem que serem eleitos ou indicados delegados nas pré-conferências ou reuniões específicas das categorias. Participam da assembleia para eleição dos conselheiros como delegados de seu segmento e é eleito conselheiro titular ou suplente pelos seus pares” (ENTREVISTA 5 – SEGMENTO PROFISSIONAL DA SAÚDE, 2017).

Além da existência de processo eleitoral, os regimentos podem definir as categorias de segmentos que irão compor o conselho. A categoria refere-se às organizações ligadas a determinado tema. Neste caso, os regimentos só apontam a categoria que deve ter assento no conselho e não uma entidade específica, como por exemplo, instituições ligadas à determinada temática (ALMEIDA e CUNHA, 2011). Estes autores revelam ainda que outro meio de restringir ainda mais a participação de diferentes grupos no conselho é a definição prévia das entidades que terão direito de ter representantes no conselho. Para Aguiar (2016), a entidade prevista refere-se aos casos nos quais os conselhos indicam diretamente qual entidade terá direito a assento e representação. Como trás o regimento interno do conselho de




Barbacena, “as vagas de conselheiros titulares e suplentes pertencem às entidades eleitas na Conferência Municipal de Saúde, só podendo ser substituídas em caso de extinção” (REGIMENTO INTERNO DO CONSELHO DE SAÚDE DE BARBACENA, 2017).

De acordo com Almeida e Cunha (2011), o alto número de entidades previstas nos conselhos de saúde é um indicador negativo, pois, ao definir as entidades que irão compor o conselho, a política de saúde deixa de ser capaz de incorporar possíveis mudanças na esfera pública, como por exemplo, o surgimento de novos movimentos sociais. A mesma autora ainda argumenta que o forte associativismo presente nesta área que abriu espaço e possibilidade para a participação social, também esteja sendo responsável por não “abrir mão” de sua representação nos conselhos. Embora, reconheça que a participação de antigos participantes no conselho é importante para o aprendizado dos novos, acredita que ela pode acabar com as possibilidades de renovação e influência de diferentes segmentos. Corroborando com esta afirmativa tem-se que “ao mesmo tempo em que tem conselheiros não atuantes, há uma minoria experiente e capacitada que consegue intervir nas discussões de planejamento e execução de políticas de saúde e de ações. Inclusive na elaboração da Agenda de Saúde, Plano Plurianual e Proposta Orçamentária Anual. Quando não somos atendidos recorremos ao Ministério Público, Vereadores e mídia”(ENTREVISTA 21- SEGMENTO USUÁRIO, 2018).

Outra característica importante na estruturação dos conselhos municipais de saúde está relacionada com a escolha do presidente (AGUIAR,2016). Embora a lei de criação e os regimentos dos conselhos restrinjam formalmente as atribuições do presidente, na prática, em muitos casos o presidente assume papéis estratégicos como pode ser percebido na entrevista a seguir.

A Mesa Diretora se reúne uma vez por semana antes da reunião, define a pauta com os assuntos a serem deliberados na reunião ordinária e encaminha a pauta, juntamente com a convocação, sete dias antes da reunião via email.São encaminhadas juntamente a documentação sobre o assunto em pauta, para conhecimento e análise prévia dos conselheiros, durante este período pré reunião a câmara técnica responsável pelo assunto em pauta se reúne analisa e emite relatório técnico sobre o assunto que é apresentado ao plenário do Conselho durante a reunião ordinária, após esta apresentação os conselheiros e demais participantes tem direito à fala e após as mesmas o assunto é colocado para votação dos conselheiros titulares (ENTREVISTA 6 – SEGMENTO GOVERNO, 2017).

Assim, a importância da função do presidente foi identificada por Tatagiba (2002) e Faria e Ribeiro (2011), já que em muitos dos conselhos é ele que define os temas que tenham prioridade na agenda e será pautado. Ademais, a forma como ele é escolhido mostra o grau de



democratização das relações no interior dessas instituições. Portanto, a forma de escolha do presidente é importante para aferir o grau de democratização desses conselhos.

Faria e Ribeiro, (2011) chamam a atenção para um fato recorrente nos conselhos de saúde, que é a indicação do secretário municipal de saúde para ocupar o cargo de presidente do conselho. De acordo com as autoras esse fato além de ferir o princípio representativo indica monopólio do cargo pelo representante do governo, configurando o predomínio desse segmento frente aos demais segmentos que compõem o conselho. Embora a presença do secretário municipal ou de seus representantes seja necessário para a dinâmica de negociação e implementação das diretrizes da política pública, de acordo com Faria e Ribeiro, (2011) esta naturalização precisa ser revista. Apesar de Faria e Ribeiro, (2011) terem explanado este cenário, nos conselhos analisados não foi encontrada essa situação, no entanto, percebeu-se que essa é uma conquista recente, como descrita nessa passagem em uma das atas analisadas.

E.R: pede a palavra para parabenizar a nova mesa diretora e fala das conquistas do conselho de hoje ser conduzido por um usuário que antes era sempre representado por médicos ou políticos, dizendo que foi um avanço muito grande na democratização (ATA DO CMS DE BARBACENA, 2017).


Notou-se também que embora o secretário de saúde não seja presidente do conselho, sua presença é forte. Muitas vezes ele é o responsável por conduzir as reuniões, o que faz com que assuntos de seu interesse sejam colocados em evidência nas discussões, além de influenciar ou mesmo manipular decisões, devido seu conhecimento sobre o assunto.

[...] o secretário, a secretária adjunta M, eles põe em pauta os projetos que precisa apresentar pros conselheiros e até mesmo as outras coisas a mais que eles ficam sabendo eles levam sempre pro conselho pra poder passar para todos os conselheiros, pra que todos os conselheiros fique sabendo daquilo que está acontecendo. É tudo que tem que ser votado também, primeiro passa, é... eles “zipa” aquilo pra depois vê se o conselho vai aprovar ou não (ENTREVISTA 20 – SEGMENTO USUÁRIO, 2018)

Ademais, a relação do secretário com o conselho pode indicar a importância que a administração pública dá para esse espaço e a efetividade das suas ações.

A relação do secretário municipal de saúde com o conselho depende de mandato e de gestão, às vezes tem um secretário que ele é mais aberto, às vezes tem um mais fechado, quando é um mais aberto a gente tem uma boa relação, mas quando é um mais fechado a relação fica um pouco mais dificultada. (ENTREVISTA 16 – SEGMENTO USUÁRIO, 2018).

Porque a secretária municipal parece que ela não gosta do conselho não, o conselho para ela é uma pedra no caminho dela. [...] Muitas vezes ela toma a decisão por conta própria dela e quer que o conselho aceite do jeitinho dela, nossa, quando fala que vai avaliar uma coisa que ela decidiu, nossa, ela fica brava demais. [...] o secretário anterior dela, ele sim, ele era compreensível, era parceiro do conselho, isso é muito, muito importante, já essa secretária agora, ela é totalmente contra o conselho. (ENTREVISTA 10 – SEGMENTO PROFISSIONAL DA SAÚDE, 2017).




Em relação a quem pode propor mudanças no regimento interno, em todos os casos em que constava tal informação, são os próprios conselheiros responsáveis por alterações neste documento. Os conselhos apenas diferem em relação à necessidade de proporção de conselheiros para aprovação e proposição.

CONCLUSÃO

A reestruturação normativa, representada nas leis e nos regimentos internos dos conselhos municipais de saúde, parece corresponder à própria condição de inovação institucional desses espaços, muitos deles, criados a partir da indução dos governos federal e estadual e que precisaram adequar suas regras à realidade local ou em muitos casos, a própria legislação e normas federais (CUNHA e THEODORO, 2015). Assim, verificou-se que há muita semelhança nas regras dos conselhos em análise, talvez em decorrência do próprio processo histórico de indução da criação dessas instituições.

Surge então a partir de meados do século XX, o Movimento da Reforma Sanitária, que reuniu sanitaristas, intelectuais e diversos atores sociais em prol de uma batalha política pelo reconhecimento da saúde como direito social, pela universalização do acesso aos serviços de saúde e pela integralidade da atenção a saúde. Ocorre também nessa época, a VIII Conferência Nacional de Saúde, que se constituiu em um marco na história da saúde no Brasil, pois, foi durante essa conferência que se definiu as diretrizes e os princípios básicos sobre os quais o Sistema Único de Saúde (SUS) deveria ser legitimado e institucionalizado, sendo os princípios, a universalização da cobertura e do atendimento, a descentralização das ações e serviços, e a equidade no acesso aos mesmos. Dentre as diretrizes estão o atendimento integral, a participação da comunidade no controle social, a descentralização das ações e serviços com a direção única em cada esfera do governo (BRASIL, 1988).

Dessa forma, a análise das regras de funcionamento dos Conselhos Municipais de Saúde, pertencentes às macrorregiões de planejamento em Saúde do Estado de Minas Gerais, nos indica que eles estão em processo de mudança e renovação e, portanto, como colocado por Almeida e Cunha (2011), estão bem diferentes das instituições criadas na década de 1990. Tal fato pode ser confirmado pelas constantes mudanças no regimento interno da maioria dos conselhos pesquisados, sinalizando tendências de adaptações e acompanhamento das mudanças contextuais e legais. Desde a sua institucionalização, os conselhos passaram a ser objeto de análise de várias pesquisas que buscavam compreender a atuação desses espaços.



Nesse sentido, tem-se que a primeira fase dos estudos revisados para fundamentação deste artigo, preocupou em analisar a correlação entre a participação dos cidadãos nos espaços públicos e o aprofundamento da democracia. Nessa fase, o pressuposto era de que a participação levaria ao aprendizado democrático. Na segunda fase, buscou-se investigar fatores que pudessem influenciar a eficiência desses espaços participativos, o que implicou na análise do sucesso ou insucesso dos conselhos. Hoje, a agenda de pesquisa está concentrada principalmente na análise da efetividade deliberativa, da representatividade e do desenho institucional desses espaços.

Do conhecimento acumulado desses estudos, as evidências empíricas têm mostrado diversas limitações enfrentadas por esse espaço de participação social, dentre as mais comuns, a assimetria informacional, a imposição dos gestores públicos nas decisões, a manipulação política, estão à falta de capacitação dos seus membros, dentre outras. No contexto de multicasos analisados nesta pesquisa, os resultados indicam que o desenho institucional dos conselhos impactou de forma positiva o processo deliberativo, pois, permitiu maior abertura à participação da sociedade civil e um melhor equilíbrio entre a presença dos atores governamentais e não governamentais, pelo menos no que diz respeito às regras de funcionamento. Pode-se confirmar que tal constatação é percebida nas regras referentes ao cargo da presidência, à proposição e introdução de pontos de pauta, à possibilidade de fala de atores externos e à presença de paridade entre os segmentos.

Também constatou-se que à estrutura dos conselhos e a dinâmica de suas atividades, na maioria dos conselhos analisados, está em plena atividade com a periodicidade de reuniões, possuem estrutura administrativa como mesa diretora, secretaria executiva e câmaras técnicas, estruturas essas que auxiliam na qualificação dos atores sociais para a participação no processo deliberativo. Portanto, pode-se inferir que os conselhos de saúde analisados são instituições que apresentam uma boa capacidade de desenvolvimento de suas atividades administrativas e participativas.

Então, chega-se a conclusão de que os conselhos de saúde constituem uma inovação institucional essencial no campo da saúde pública, principalmente, no que se refere ao espaço de formulação e implementação das políticas públicas de saúde na esfera municipal. No entanto, outras análises devem ser levadas em consideração, para que seja observado se na prática do cotidiano dos conselhos, as regras e as normas que os estruturam são de fato seguidas. Agora que já se conhece como se dá a participação em termos das regras e normas constitucionais legais, é importante verificar quanto elas se materializam na prática, logo, o

próximo passo é avaliar como os atores se comportam no processo deliberativo, esse será o foco de análise da próxima etapa de investigação científica, tendo os Conselhos Municipais de Saúde e o Estado de Minas Gerais como *locus* de entendimento desta lacuna de pesquisa.

REFERÊNCIAS

ABERS, R. N. **Inventing local democracy: grassroots politics in Brazil**. Boulder: Lynne Rienner Publishers, July, 1, 2000.

AGUIAR, C. C. de. **Participação e deliberação no processo decisório dos conselhos gestores de políticas públicas em saúde de Minas Gerais**. Viçosa/MG: UFV, 2016. Originalmente apresentada como dissertação mestrado em Administração, Universidade Federal de Viçosa, 2016.

AGUIAR, C. C. de; SILVA, E. A.; FERREIRA, M. A. M. Os efeitos das instituições participativas sobre a gestão pública municipal. In: II ENCONTRO INTERNACIONAL SOBRE PARTICIPAÇÃO, DEMOCRACIA E POLÍTICAS PÚBLICAS. 2015, Campinas. **Anais**. Campinas: UNICAMP, 2015, p. 1-22.

ALMEIDA, D. C. R. de A.; CUNHA, E. S. M. **A análise da deliberação democrática: princípios, conceitos e variáveis relevantes**. Brasília, DF: IPEA, 2011.

AVRITZER, L. Instituições participativas e desenho institucional: algumas considerações sobre a variação da participação no Brasil democrático. **Opinião Pública**, Campinas, v.14, n. 1, p. 43-64, junho, 2008.

_____. **Participatory institutions in democratic Brazil**. Baltimore: Johns Hopkins University Press, 2009.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2011.

BRASIL. Senado Federal. **Constituição Federal**. Brasília, DF: Senado Federal, 1988.

_____. Lei nº 8142, de 28 de dezembro de 1990. di. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 31 dez., 1990. Seção 1, p. 25694.

CARNEIRO, C.B.L. **Conselhos de políticas públicas: desafios para sua institucionalização**. Brasília, DF: ENAP, 2006.

COELHO, V. S. P. **Democratization of Brazilian health councils: the paradox of bringing the other side into the tent**. *International Journal of Urban and Regional Research*. University of Cambridge, 16 October, v. 30, n.3, 2006, p. 656-671.

COHEN, J. **Deliberação e legitimidade democrática**. Belo Horizonte: Autêntica Editora, 2009.

CUNHA, E.S.M.; THEODORO, H.D. **Desenho institucional, democracia e participação: conexões teóricas e possibilidades analíticas**. Belo Horizonte: D'Plácido, 2015.

DAGNINO, E. **Sociedade Civil e Espaços Públicos no Brasil**. São Paulo: Paz e Terra, 2002.

DAHL, R. **Democracy and its critics**. New Haven: Yale University Press, 1989.

FALEIROS, V. P.; SENNA DA SILVA, J. F.; VASCONCELLOS, L. C. F., SILVEIRA, R. M. G. **A construção do SUS**. Brasília, DF: Ministério da Saúde, 2006.

FARIA, C.F.; RIBEIRO, U. C. **Desenho institucional**: variáveis relevantes e seus efeitos sobre o processo participativo. Brasília, DF: IPEA, 2011.

FLEURY, S.; OUVRENEY, A. S. M.; KRONEMBERGER, T. S.; ZANI, F. B. Governança local no sistema descentralizado de saúde no Brasil. **Revista Panamericana de Salud Publica**, Washington/USA: v. 28, n. 6, p. 446–55, 2010.

FUKS, M.; PERISSINOTTO, R. M.; SOUZA, N.R. (Org.). **Democracia e participação**: os conselhos gestores do Paraná. Curitiba: Editora da UFPR, 2004.

FUNG, A. **Empowered participation**: reinventing urban democracy. Princeton: Princeton University Press, 2004.

GOHN, M.G. **Conselhos gestores e participação política**. São Paulo: Cortez, 2001.

HABERMAS, J. Três modelos normativos de democracia. **Lua Nova**: Revista de Cultura e Política, São Paulo, v. 36, p. 39-53, 1995.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Perfil dos municípios brasileiros**. Pesquisa básica de informações municipais (Munic). Rio de Janeiro: IBGE, 2015.

JACOBI, P. Descentralização municipal e participação dos cidadãos: apontamentos para o debate. **Lua Nova**: Revista de Cultura e Política, Rio de Janeiro, v. 20, p. 121-144, 1990.

LIMA, N. T.; GERSCHMAN, S.; EDLER, F. C.; SUÁREZ, J. M. **Saúde e democracia**: história e perspectivas do SUS. Rio de Janeiro: Editora Fiocruz, 2005.

MARQUES, F. P. J. A. Participação política e desenho institucional: uma proposta para a concepção de mecanismos participativos. **Ciências Sociais Unisinos**, São Leopoldo, v. 46, n. 2, p.140-151, mai/ago, 2010.

PATEMAN, C. **Participation and democratic theory**. 20 ed. New York: Cambridge University Press, 1999.

PUTNAM, R. **Making Democracy Work**: Civic Traditions in Modern Italy. Princeton/New Jersey/USA: Princeton University Press, 1993.

SILVA, E.A.; LOPES, B.de J.; OLIVEIRA, A.R.; MARTINS, S. Conselhos de saúde: funcionamento, participação e compartilhamento da gestão. In: CONGRESO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA. 2014, Quito. **Anais**. Quito: Ecuador, 2014.

TATAGIBA, L. **A institucionalização da participação**: os conselhos municipais de políticas públicas na cidade de São Paulo. São Paulo: Editora da UNESP, 2004.

VERGARA, S.C. **Métodos de pesquisa em administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2015.



ZAMBON, V.D.; OGATA, M.N. Controle social do Sistema Único de Saúde: o que pensam os conselheiros municipais de saúde. **Revista Brasileira de Enfermagem**, Brasília, DF, nov-dez; v. 66, n. 6, p. 921-927, nov/dez, 2013.

WENDHAUSEN, A.; CARDOSO, S.M. Processo decisório e Conselhos Gestores de Saúde: aproximações teóricas. **Revista Brasileira de Enfermagem**, Brasília, DF, v. 60, n. 5, p. 579-584, set/out, 2007.



CAPÍTULO 17

A GESTÃO COMO DESENVOLVIMENTO LOCAL NA AGRICULTURA FAMILIAR E NOS ASSENTAMENTOS RURAIS: UMA ANÁLISE PARA NOVA ANDRADINA/MS

Fabiano Greter Moreira, Professor do Magistério Superior, UFMS

RESUMO


A Agricultura Familiar, no contexto da gestão como desenvolvimento local – o envolvimento de políticas governamentais ou não governamentais no seu desenvolvimento, em função de sua importância no país, nos estados e nos municípios – passou a contemplar novas significações, ao propor um tratamento mais analítico de sua terminologia e significativo impulso para o desenvolvimento local, haja vista que esse cenário apresenta potencialidades econômicas e sociais impactantes na geração de renda e comercialização de alimentos no país. Dessa forma, esta pesquisa objetiva evidenciar os aspectos referentes à gestão como desenvolvimento local na Agricultura Familiar e nos Assentamentos Rurais no Município Nova Andradina/MS. Apresenta, como método de pesquisa, o estudo bibliográfico de caráter exploratório. Os principais resultados apontam a importância da gestão como desenvolvimento local na Agricultura Familiar e nos Assentamentos Rurais, evidenciando sua dimensão e influência no agronegócio, comparados ao Estado de Mato de Grosso do Sul e Brasil.

PALAVRAS-CHAVE: Atividades Econômicas, Políticas Públicas, Gestão.

Introdução

A relevância deste trabalho está em demonstrar a importância do resgate do papel do homem e da mulher do campo como atores sociais influentes ao longo da história da produção agrícola do país, sobretudo nos Projetos de Assentamentos, assegurando práticas de desenvolvimento sustentável e o melhor aproveitamento do espaço rural para os agricultores familiares.

Nessa perspectiva, faz-se importante destacar, segundo Lourenzani (2008), que o segmento da Agricultura Familiar tem assumido, ao longo do tempo, um papel socioeconômico de grande relevância no âmbito do agronegócio brasileiro. Seu desenvolvimento é entendido como uma das pré-condições para uma sociedade economicamente mais eficiente e socialmente mais justa. Para tanto, existe, segundo o autor, uma série de fatores que afetam significativamente o desempenho dos empreendimentos



rurais, muitos dos quais fogem do controle da unidade de produção, enquanto outros, como a gestão da produção, estão mais diretamente vinculadas ao seu controle.

A Agricultura Familiar não é um termo novo. Mais recentemente, ela passou a contemplar novas significações, ao propor um tratamento mais analítico de sua terminologia, o que possibilitou sua ampliação nas discussões acadêmicas, nas políticas de Estado e no âmbito dos movimentos sociais (DAL SOGLIO; KUBO, 2009). Assim, a disponibilização de técnicas gerenciais apropriadas para a Agricultura Familiar visa contribuir para a promoção da sustentabilidade econômica desses empreendimentos. Nesse contexto, a gestão como desenvolvimento local dentro dos Projetos de Assentamentos torna importante o gerenciamento de melhores formas de organização, bem como de diversificações de produção, e acima de tudo, de estabilização das famílias na região em que estão inseridas.

Para tanto, é de alta relevância o estudo dos aspectos inerentes à gestão dentro da Agricultura Familiar no contexto supracitado, uma vez que, nesse cenário também podem ser encontrados aspectos culturais, políticos e econômicos, os quais se tornam necessários para uma importante fronteira na cadeia produtiva da região.

Assim, o objetivo desta pesquisa se refere à reflexão dos aspectos relativos à gestão como desenvolvimento local, caracterizando a Agricultura Familiar e os Assentamentos Rurais no Município de Nova Andradina/MS. Para tanto, o trabalho estrutura-se em quatro partes, além desta breve introdução. No segundo item, apresenta-se a revisão bibliográfica com o intuito de evidenciar a importância da gestão como desenvolvimento no âmbito da Agricultura Familiar local e os Assentamentos Rurais como Reforma Agrária. Em seguida, aponta-se a utilização do método de estudo bibliográfico em caráter exploratório, buscando demonstrar a participação dos Projetos de Assentamentos (PAs) no contexto destacado. Com os resultados e discussões, procura-se apresentar, na última parte deste trabalho, que a Agricultura Familiar tem participação acentuada no agronegócio local, observando a importância do homem e da mulher no campo.

Revisão Bibliográfica

Esta revisão bibliográfica refere-se a uma análise dos aspectos que envolvem a temática deste artigo, dividindo-se em: Gestão e Assentamentos Rurais, Agricultura Familiar e o Desenvolvimento Local na Agricultura Familiar.

Gestão e Assentamentos Rurais


Ao longo dos anos, os assentamentos se constituíram em um tipo de consagração da luta – a conquista da terra – que logo se desdobraram em novas perspectivas: de produção, de renda, de moradia e de condições dignas de vida, promovendo, portanto, novas frentes, que podem ser resumidas na busca por crédito, assistência técnica, infraestrutura física, econômica e social.

Para Silva (2011), as políticas públicas aplicadas à orientação dos sistemas produtivos dos assentamentos rurais devem ser direcionadas e sustentadas nos seguintes eixos: fomento, extensão rural qualificada e em quantidade suficiente, investimento/logística e segurança alimentar. Dessa forma, podem conduzir a um processo de desenvolvimento econômico-democrático, com a participação dos assentados e das suas organizações.

De acordo com Santos (2011), os desafios neste setor de produção são grandes, embora, em termos tecnológico-produtivos, já exista bastante acúmulo para o desenvolvimento de tecnologias apropriadas à Agricultura Familiar no Brasil. O maior desafio, segundo o autor, reside no processo de capacitação e formação dos agricultores e agricultoras. Por isso, a gestão como desenvolvimento local precisa ganhar amplitude de cobertura das necessidades e deficiências nos assentamentos rurais, exigindo métodos adequados para cada região e/ou localidade, traçando medidas de permanência do homem no campo como empresário rural e não apenas como assentado.

Diante do contexto da Política Nacional de Assistência Técnica e Extensão Rural - Pnater, foi construída, em parceria com as organizações governamentais e não governamentais de Assistência Técnica e Extensão Rural - Ater e a sociedade civil organizada e instituída pelo Governo Federal, em 2003, através do Programa Nacional de Assistência Técnica e Extensão Rural - Pronater, princípios de desenvolvimento sustentável, os quais incluem a diversidade de categorias e atividades da Agricultura Familiar e consideram elementos como gêneros, gerações e raças/etnias e o papel das organizações governamentais e não governamentais (BRASIL, 2010).

Neste sentido, Sangalli (2013) evidencia que a Nova Política de Assistência Técnica e Extensão Rural - ATER prioriza ações educativas, as quais devem ser desenvolvidas de forma participativa e direcionadas para os agricultores familiares tradicionais ou de assentamentos




rurais e, ainda, que é papel dos técnicos a socialização de tecnologias apropriadas, especialmente em associações, cooperativas ou grupos informais, que são mediadores na busca de melhorias tecnológicas, gerenciais ou de outra natureza. Os produtores rurais podem participar de um sistema de cooperativismo, composto de cooperativas locais, vinculadas à Organização das Cooperativas de cada Estado – OCE, esta afiliada à Organização das Cooperativas do Brasil – OCB e também às associações locais ou setoriais, representadas por Federações Estaduais ou mesmo Nacionais, segundo bem salientou Araújo (2010).

Conforme descrição de Tsukamoto e Asari (2003), o INCRA afirma que a característica principal do programa de assentamento é a criação de novas pequenas propriedades em terras que, na maioria das vezes, se encontram totalmente ociosas ou com baixa utilização na produção agrícola. O assentamento significa, portanto, a incorporação de novas terras ao processo produtivo do país, com a consequente criação de empregos e distribuição de renda, beneficiando a camada de pequenos agricultores que formam a clientela típica da Reforma Agrária e do INCRA, ou seja, é um processo muito importante no contexto de desenvolvimento do país.

Segundo Bergamasco e Norder (1996), o assentamento rural é uma das formas objetivas de se fazer reforma agrária, acreditando que, de maneira genérica, os assentamentos rurais podem ser definidos como a criação de novas unidades de produção agrícola, por meio de políticas governamentais visando à equalização do uso da terra em benefício de trabalhadores rurais sem-terra ou com pouca terra. Assim, a disponibilização de técnicas gerenciais apropriadas para a Agricultura Familiar visa contribuir para a promoção da sustentabilidade econômica desses empreendimentos. Desenvolver uma gestão organizada e fortalecer a cadeia produtiva, com novas técnicas e assistências apropriadas, agregando mais conhecimento e atendendo às necessidades dos produtores rurais, contribui para se tornar atrativo e viável o desenvolvimento rural, e diante desta integração das atividades rurais, Araújo cita que:

A coordenação de uma cadeia produtiva, também denominada de estrutura de governança, refere-se à estrutura dominante dentro dessa cadeia, que orienta e interfere em todo o processo produtivo comercial, de forma mais ou menos frágil ou, intensamente, determinando até o modo de produção e de comercialização dos produtos (2010, p. 121).

Vilpoux e Oliveira (2011) retratam que a cooperação na Agricultura Familiar, mediante os arranjos com as interações nos mercados, objetiva trabalhar as relações de dependências destes com os intermediários. Para os autores, uma das dificuldades para tal concretização refere-se à atenuada participação das associações e das cooperativas nesse



processo, fazendo com que o fornecedor procure pontos de referências, onde lhes são atribuídos valores mais elevados, substituindo a compra direta aos produtores, seja no campo formal ou informal do capital social.


Para Lourenzani (2006), o desempenho da Agricultura Familiar é determinado por um conjunto grande de variáveis, seja decorrente das políticas públicas e da conjuntura macroeconômica ou de especificidades locais e regionais. O mesmo autor ainda explica ainda que a elaboração de projetos agrícolas para a solicitação de crédito, a tomada de decisão sobre o que produzir a escolha da tecnologia a ser adquirida, o processo de compra de insumos e venda de produtos, o acesso aos mercados e a complexidade de funções, concomitantemente, exige capacitações gerenciais, ausentes na maioria dos produtores rurais.

Agricultura Familiar

O Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE e Censo Agropecuário (2006) apresentaram, pela primeira vez, informações sobre a atividade econômica realizada pela agricultura e pelos empreendimentos familiares rurais no país, assim considerados os que atendem, simultaneamente, aos critérios definidos pela Lei nº 11.326, de 24 de julho de 2006. Dentre os quais destacam-se: a área do estabelecimento ou empreendimento rural que não deve exceder quatro módulos fiscais; a mão de obra utilizada nas atividades econômicas desenvolvidas deve ser predominantemente da própria família; a renda familiar deve ser exclusivamente originada dessas atividades; e o estabelecimento ou empreendimento deverá ser dirigido pela família (BRASIL, 2006).

Segundo Wanderley (1999), para se caracterizar sob o ponto de vista da Agricultura Familiar, a família, além de ser proprietária dos meios de produção, deverá assumir também o trabalho no estabelecimento produtivo. Esta concepção incorpora desde o campesinato tradicional até a ideia de produtor familiar moderno. De acordo com Guanziroli *et al.* (2001), a Agricultura Familiar não deve ser definida a partir do tamanho do estabelecimento. Estes autores partem de um conceito mais geral, em que algumas condições precisam ser simultaneamente atendidas, como: a direção dos trabalhos que deve ser exercida pelo produtor e o trabalho da família devem ser superiores ao trabalho contratado (terceiros). Percebe-se que mesmo aqueles que não são proprietários da terra como os arrendatários, os parceiros e os posseiros, podem ser caracterizados como agricultores familiares.

De maneira análoga ao modelo proposto pelo Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar - PRONAF, que financia projetos individuais e coletivos ao



agriculturas familiares e assentamentos de reforma agrária, Altmann (2002) preconiza o conceito de Agricultura Familiar de forma mais detalhada, em que:

Agricultor familiar é aquele que explora parcela da terra na condição de proprietário, assentado, posseiro, arrendatário ou parceiro, e atende simultaneamente aos seguintes quesitos: utiliza o trabalho direto, seu e de sua família, podendo ter, em caráter complementar, até dois empregados permanentes e contar com ajuda de terceiros, quando a natureza sazonal da atividade agropecuária o exigir; não detenha, a qualquer título, área superior a quatro módulos fiscais, quantificados segundo a legislação em vigor; tenha, no mínimo, 80% da renda familiar bruta anual originada da exploração agropecuária, pesqueira e/ou extrativa; resida na propriedade ou em aglomerado rural ou urbano próximo (ALTMANN, 2002, p.07).


De acordo com a Organização das Nações Unidas para a Alimentação e a Agricultura – FAO e o INCRA, o modelo familiar teria como características peculiares à relação pessoal entre trabalho e gestão, a direção do processo produtivo seria conduzida pelos proprietários, com ênfase na diversificação produtiva, na solidez dos recursos e na qualidade de vida, sendo utilizado trabalho assalariado e/ou externo a propriedade em caráter complementar, e, a tomada de decisões consistiria conforme o grau de imprevisibilidade do processo produtivo, segundo aponta Guanziroli (1994).

Desenvolvimento Local na Agricultura Familiar

Para Lourenzani (2006), os agricultores familiares são os que mais geram empregos e fortalecem o desenvolvimento local, pois distribuem melhor a renda, além de serem os responsáveis por uma parte significativa da produção nacional, respeitando mais o meio ambiente e, principalmente potencializando a economia dos municípios onde vivem.

É relevante ressaltar a importância do dinamismo da economia para o desenvolvimento local. Em regiões e municípios pobres, deve-se perseguir, com rigor, o aumento de renda e da riqueza local por meio de atividades econômicas viáveis e competitivas, com capacidade de concorrer nos mercados locais, regionais e, no limite, nos mercados globais. Assim, com economia eficiente e competitiva gerando riqueza local sustentável, pode-se falar efetivamente em desenvolvimento local, segundo bem salientou Buarque (2002).

De acordo com Santos (2005), o desenvolvimento local pode ocorrer em áreas e setores que seguramente apresentam vantagens competitivas a ser desenvolvidas ou exploradas com base em suas potencialidades, desde que sejam criadas externalidades adequadas. Entretanto, é preciso destacar que os setores e as atividades econômicas mais simples e atualmente não competitivas devem ser estimulados a alcançar a produtividade e a qualidade, de forma a tornarem competitivas em médio e longo prazo. A construção da



competitividade nos espaços locais aumenta a importância e a necessidade do Estado como organizador dos investimentos que visam às externalidades, com destaque especial para a educação.

Conforme Navarro *et al.* (2010), a primeira expressão de Agricultura Familiar ocorreu no ano de 1993, em um seminário sobre políticas agrícolas, realizado em Belo Horizonte pela Confederação Nacional dos Trabalhadores da Agricultura - CONTAG, que deveria designar aquele conjunto de produtores. Ademais, os autores evidenciam ainda que, com a criação do Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar - Pronaf, em julho de 1995, a expressão Agricultura Familiar definitivamente se consagrou, institucionalizando tal noção e delimitando, objetivamente, o grupo de produtores sob sua definição.

De forma diferenciada, Buarque (2002) comenta que, cada vez mais, o local está sendo intensamente influenciado e impactado por processos globais de mudança econômica, tecnológica e institucional que determinam seu futuro, suas dificuldades, mas também suas oportunidades. Assim, entender a localidade no desenho da economia mundial é uma forma de redução das distâncias físicas e de quebra de fronteiras, buscando o que preconiza o desenvolvimento local que interage e recebe influências, dependendo das próprias capacidades dos atores locais e das suas potencialidades.


Método de Pesquisa e Fonte de Dados

O método utilizado nesta pesquisa refere-se ao estudo bibliográfico de caráter exploratório. A principal característica da pesquisa bibliográfica reside no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que ele poderia pesquisar diretamente, segundo bem salientou Gil (2002).

Busca-se, com este estudo, levantar dados relevantes sobre a temática abordada, mediante artigos, livros, autores, dissertações/teses, periódicos especializados, acervos de bibliotecas e bases de dados de ordem acadêmica e de organizações governamentais e não governamentais. O levantamento de informações e de dados atualizados visam problematizar a importância da gestão como desenvolvimento local no âmbito da Agricultura Familiar no Município de Nova Andradina no Estado de Mato Grosso do Sul - MS.

Área de Estudo

O Município de Nova Andradina está localizado nos limites físicos das fronteiras dos Estados de São Paulo e Paraná. Conta com um número populacional de 45.585 habitantes



(IBGE, 2010), com uma área territorial de 4.776 km², estabelecido no bioma de cerrado e mata atlântica. Passou a ser reconhecido como um importante polo de exportação pecuária da região Centro-Oeste e para alguns países árabes. O Município possui 04 Projetos de Assentamentos, e mais de 63% dos estabelecimentos rurais são caracterizados como Agricultura Familiar em comparação com a Não Familiar.

Resultados e Discussões

Os resultados seguem fazendo uma descrição dos projetos de assentamentos – PAs no Município de Nova Andradina, apresentando os estabelecimentos com suas dimensões e localidades, seguidas de tabelas de levantamentos da Agricultura Familiar no Brasil, Estado de Mato Grosso do Sul e Município de Nova Andradina, discorrendo suas representatividades e potencialidades dentro da Agricultura Familiar e Não Familiar. A seguir, seguem as descrições dos Projetos de Assentamentos – PAs.

Dados do Censo Agropecuário comparando a Agricultura Familiar e a Não-Familiar em nível de Brasil, Estado de Mato Grosso do Sul e o Município de Nova Andradina

Em uma análise sobre a Agricultura Familiar e Não-Familiar, verifica-se, de acordo com a Tabela 1, que Nova Andradina possui em torno de 8,33% dos estabelecimentos da Agricultura Familiar e cerca de 5,35% da Agricultura Não-Familiar do Estado de Mato Grosso do Sul, dados que potencializam a importância da Agricultura Familiar no desenvolvimento local. Comparando as áreas de Agricultura Familiar de Nova Andradina com a média do Brasil, o Município representa 0,11% do território do país e 7,97% do Estado, o que representa uma presença expressiva no agronegócio do país e principalmente de Mato Grosso do Sul. As áreas de Agricultura Não-Familiar correspondem a 0,40% do território nacional e 3,47% estadual, evidenciando a importância do Município de Nova Andradina como pólo produtivo no âmbito estadual e nacional.

| Município, Estado e País | Agricultura Familiar Lei nº 11.326 | | Não Familiar | |
|---------------------------|---------------------------------------|------------|------------------|-------------|
| | Estabelecimentos | Área (ha) | Estabelecimentos | Área (ha) |
| Nova Andradina | 3.426 | 94.959 | 1.272 | 1.002.570 |
| Mato Grosso do Sul | 41.104 | 1.190.206 | 23.758 | 28.866.741 |
| Brasil | 4.367.902 | 80.250.453 | 807.587 | 249.690.940 |

Fonte: Adaptado a partir de IBGE e Censo Agropecuário (2006).
Tabela 1. Total de estabelecimentos e área da Agricultura Familiar e Não Familiar, no Município de Nova Andradina.

No Município de Nova Andradina se evidencia mais de 63% dos estabelecimentos rurais pertencentes à Agricultura Familiar, fator de relevância para estudos acadêmicos locais.

Projetos de Assentamentos (Pas) de Nova Andradina/MS

Atualmente estão implantados no Município de Nova Andradina quatro Projetos de Assentamentos – PAs, de acordo com o Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária - INCRA (2012), sendo estabelecidos da seguinte forma: o Projeto de Assentamento- PA Casa Verde foi o primeiro a ser criado, em dezembro de 1987, com uma área de 29.859.9889 hectares, com 448 famílias assentadas, sendo localizado no trevo das rodovias MS-134 e BR-267. Em 2011, recebeu do INCRA a escritura de doação da área, tornando-a propriedade municipal nomeado de “Distrito de Nova Casa Verde”.

O Projeto de Assentamento Teijin foi o segundo a ser implantado no Município, em julho de 2002, com uma área de 28.497.8194 hectares, e com 1.063 famílias assentadas, de acordo com os dados do INCRA (2012). Sendo localizado na antiga Fazenda Teijin, às margens da Rodovia MS-134, próximo à Nova Casa Verde, mais conhecido como “Assentamento 17 de abril”. O Projeto de Assentamento São João foi o terceiro, criado em abril de 2004, com uma área de 4.011.9000 hectares, e com 179 famílias assentadas, de acordo com o INCRA (2012). Está localizado na Rodovia BR 267 no km 173 s/n.

O Projeto de Assentamento Santa Olga foi o último a ser criado no Município. Teve suas origens com a desapropriação por parte do Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária – INCRA. Foi instituído em junho de 2004, num total de 170 lotes, e uma área de 1.448,30 hectares, estando localizado na Rodovia MS 276, KM 167 que liga Nova Andradina à cidade de Ivinhema. Ademais, destaca-se que 90% dos assentados residentes no PA Santa Olga estão ligados ao Movimento Sindical, à Federação dos Trabalhadores na Agricultura e à Pastoral da Terra - FETAGRI/MS. A área anterior foi desapropriada; sua antiga origem era a Fazenda Santa Olga, de propriedade de José Lemes Soares.

Projetos de Assentamentos e Famílias Assentadas

A seguir, analisa-se a dimensão dos Assentamentos Rurais no Estado de Mato Grosso do Sul, com ênfase no Município de Nova Andradina, que compreende os maiores assentamentos do Estado e do país. Eles são localizados em um ponto geograficamente estratégico, apresentando forte expressão econômica na região do Vale do Ivinhema, com participação ativa na Agricultura Familiar e em sua cadeia produtiva local.

A Tabela 2 mostra que o Município de Nova Andradina se destaca em número de Assentamentos, sendo (04) quatro no total. Com uma área de 63.862,2104 hectares (em torno de 9,15% de participação e a maior área de projetos de assentamento do Estado de Mato Grosso do Sul), e com 6,50% das famílias assentadas do total do Estado. Se comparado com a média nacional, representa 0,19% das famílias assentadas no país. Em termos de extensão, o Município representa 0,0729% do total de Projetos de Assentamentos no país.

| (PA) | Nº. de Projetos | Área (há) | Nº. de Famílias |
|---------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| Brasil | 8.865 | 87.559.858,9476 | 931.730 |
| Mato Grosso do Sul | 203 | 697.687,9305 | 28.578 |
| Nova Andradina | 04 | 63.862,2104 | 1.859 |

Fonte: Elaboração própria a partir de dados do INCRA (2012).

Tabela 2. Total de projetos, área, capacidades e famílias assentadas no Brasil, em Mato Grosso do Sul e Nova Andradina.

A Tabela 3 apresenta dados sobre os projetos de reforma agrária no Município de Nova Andradina. Os dados mostram que o Município possui uma grande extensão de projetos de assentamentos, sendo 04 (quatro), com capacidade de número de famílias assentadas de 1.948, que deste número somente em torno de 95,43% estão efetivamente assentados.

Destaca-se a extensão de áreas desapropriadas, em torno de 63.862.2104 ha. O Projeto de Assentamento com maior área é o Casa Verde, com 46,75% do total de PAs do Município, e com lotes em torno de 60 a 70 ha, e o menor é o Santa Olga, com 2,33% de área e em torno de 8 ha cada lote. Um questionamento que fica a partir desses dados é se a capacidade de desenvolvimento dos lotes é proporcional ao tamanho dos mesmos, dado que há uma diferença significativa na extensão dos lotes entre os assentamentos.

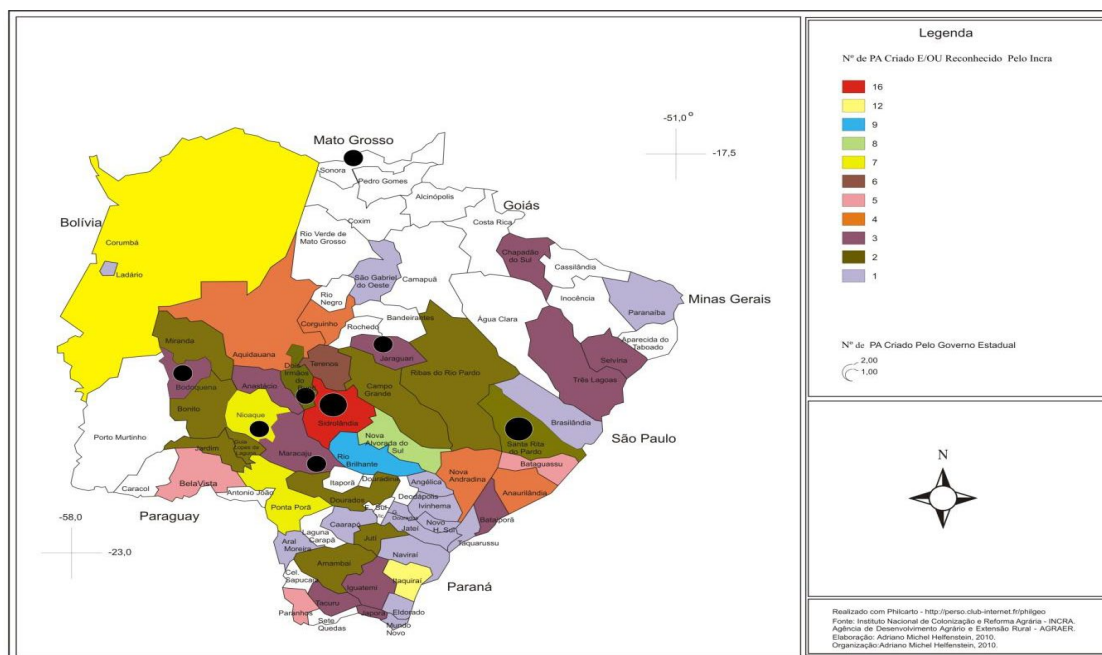
| (PA) | ÁREA (há) | Nº. de Família (Capacidade) | Famílias Assentadas | Ano de Criação | Data desapropriação |
|---------------------|--------------------|-----------------------------|---------------------|----------------|---------------------|
| Casa Verde | 29.859,9889 | 471 | 448 | 22/12/87 | 27/07/1986 |
| Teijin | 28.497,8194 | 1.126 | 1.063 | 26/07/02 | 08/10/2001 |
| São João | 4.011,9000 | 180 | 179 | 23/04/04 | 18/09/2002 |
| Santa Olga | 1.492,5021 | 170 | 169 | 28/06/04 | 18/09/2002 |
| Total ==> | 63.862,2104 | 1.948 | 1.859 | | |

Fonte: Elaboração própria a partir de dados do INCRA (2012).

Tabela 3. Total de projetos, área, capacidades e famílias assentadas de forma analítica no Município de Nova Andradina.

Analisando os Projetos de Assentamentos – PAs em nível de Brasil, Mato Grosso do Sul e de Nova Andradina, nota-se a representatividade da Agricultura Familiar no desenvolvimento local, evidenciando a potencialidade do segmento para a economia em geral.

Conforme Helfenstein (2010), a Agência de Desenvolvimento Agrário e Extensão Rural - AGRAER, bem como o Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária - INCRA trazem um mapa dos atuais assentamentos rurais criados pelo Estado de Mato Grosso do Sul.




Fonte: Mapa elaborado pelo INCRA, adaptado a partir de Helfenstein (2010).

Figura 1: Assentamentos rurais de Mato Grosso do Sul criados pelo INCRA e/ou pelo Governo Estadual (1980-2009).

O mapa elaborado pelo INCRA apresenta os vários Projetos de Assentamento – PA do Estado de Mato Grosso do Sul, delimitando as regiões municipais e a quantidade de projetos, criados pelo INCRA e pelo Governo Estadual. Os resultados mostram que a Reforma Agrária brasileira está diretamente relacionada ao avanço e à importância adquirida pela Agricultura Familiar, cuja representatividade foi significativa no último Censo Agropecuário, realizado em 2006, em termos de estabelecimentos e pessoal ocupado tanto para o Brasil quanto para o Estado de Mato Grosso do Sul, e mais precisamente para o Município de Nova Andradina. Contudo, as áreas ocupadas pelos estabelecimentos familiares ainda continuam em proporção inferior, se comparada à Agricultura Não-Familiar.

Conclusões

Este estudo apontou que os Projetos de Assentamentos como Reforma Agrária, desenvolvem a Agricultura Familiar, propiciando o desenvolvimento local e conduzindo à gestão da propriedade por meio de assistências técnicas de extensão rural governamental e não governamental, especialmente no que concerne ao desenvolvimento sustentável no espaço rural. A necessidade de desenvolver capacitações e a organização dos produtores rurais de acordo com as necessidades locais e/ou regionais permite o seu desenvolvimento local, de maneira que a permanência do produtor no campo seja validada, e, a sua importância para a economia da região, no meio social e político e de toda a cadeia produtiva, sejam enaltecidas também no âmbito regional.



O desenvolvimento da Agricultura Familiar institui pré-condições de permanência do produtor na terra, tornando atrativo o campo e a sua produção. Sendo assim, a partir do momento que se busca aproveitar melhor o seu espaço, este produtor cria condições de acordo com suas qualidades de produção e consumo local, e, inicia uma nova jornada de atividades culturais, gerando renda, tornando a propriedade rural uma organização promissora, promovendo a profissionalização do seu trabalho e dos futuros sucessores, em especial daqueles de cunho local.

Logo, pode-se assegurar que a gestão como desenvolvimento local traduz melhores alternativas para o processo decisório, para a troca de informação, para novas ideias e melhores métodos de trabalho e inovação, atendendo de forma adequada e preferencial os pontos fortes e fracos de cada propriedade rural e as necessidades de seus produtores, sobretudo aqueles com os quais este estudo mostrou no Estado de Mato Grosso do Sul – MS.

REFERÊNCIAS

ALTMANN, R. (Org). **Perspectivas para a agricultura familiar: horizonte 2010**. Florianópolis: Instituto Cepa/SC, 2002.

ARAÚJO, M. J. **Fundamentos de Agronegócios**. - 3 ed.- Revista ampliada e atual. São Paulo: Atlas, 2010.

BERGAMASCO, S. M. P. P; NORDER, L. A. C. **O que são Assentamentos Rurais?** São Paulo: Brasiliense, 1996.

BRASIL. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE. **Infográficos gerais do Município de Nova Andradina – Mato Grosso do Sul**, Brasília/DF, 2010. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/cidadesat/painel/painel.php?codmun=500620>>. Acesso em: 23 mai. 2013.

BRASIL. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE. Estabelecimento e área da agricultura familiar, segundo as Unidades da Federação, Mesorregiões, Microrregiões e Municípios, **Censo Agropecuário 2006**. Brasília/DF, 2006. Disponível em: <ftp://ftp.ibge.gov.br/Censos/Censo_Agropecuario_2006/agri_familiar_2006/>. Acesso em: 18 abr. 2013.

BRASIL. Lei nº 11.326, de 24 de julho de 2006. Estabele as diretrizes para formulação da política nacional da agricultura familiar e empreendimentos familiares rurais. **Presidência da República**, Casa Civil, Subchefia para Assuntos Jurídicos. Brasília/DF, 2006. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2004-2006/2006/lei/111326.htm>. Acesso em: 18 abr. 2013.

BRASIL. Ministério do Desenvolvimento Agrário – MDA. **Relatório de Gestão. Secretaria de Agricultura Familiar**. Serviço Público Federal, Brasília/DF, março de 2010. Disponível em:

<http://www.mda.gov.br/sitemda/sites/sitemda/files/user_img_21/Relat%C3%B3rio%20de%20Gestao%20SAF%202009%20final.pdf>. Acesso em: 10 abr. 2013.

BRASIL. Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária - INCRA. **Diretoria de Obtenção de Terras e Implantação de Projetos de Assentamento – DT**, Rel_0227. Brasília/DF, 23/03/2012. Disponível em: <http://www.incra.gov.br/media/reforma_agraria/relacao_de_projetos_de_reforma_agraria.pdf>. Acesso em: 18 abr. 2013.

BUARQUE, S. C.. **Construindo o desenvolvimento local sustentável**. Rio de Janeiro: Garamond, 2002.

DAL SOGLIO, F.; KUBO, R. R. **Agricultura e sustentabilidade**. PLAGEDER, 2009.

GIL, A. C.. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

GUANZIROLI, C.; ROMEIRO, A.; BUAINAIN, A. M.; SABBATO, A. D.; BITTENCOURT, G. **Agricultura familiar e reforma agrária no século XXI**. Rio de Janeiro: Garamond, 2001.

GUANZIROLI, C. E.. **Diretrizes de política agrária e desenvolvimento sustentável para a pequena produção familiar: versão preliminar**. FAO/INCRA, 1994.

HELFENSTEIN, A. M. **O programa luz para todos como política pública de desenvolvimento econômico e social nos assentamentos rurais de Mato Grosso do Sul**. Dissertação (Mestrado em Geografia). Universidade Federal da Grande Dourados (UFGD), Dourados/MS, 2010.

LOURENZANI, W. L. Capacitação Gerencial de Agricultores Familiares: uma proposta metodológica de extensão rural. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, Lavras, v. 8, n. 3, 2006.


LOURENZANI, W. L. *et al.* A Qualificação em Gestão da Agricultura Familiar: a experiência da Alta Paulista. **Revista Ciência em Extensão da UNESP**. v. 4, n.1. 2008.

NAVARRO, Z.; GASQUES, J. G.; VIEIRA FILHO, J. E. R. A Agricultura Brasileira: desempenho, desafios e perspectivas. In: **Agricultura Familiar no Brasil: entre a política e as transformações da vida econômica**. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada - IPEA. Brasília, 2010.

SANGALLI, A. R.. **Assentamento Lagoa Grande em Dourados/MS: aspectos socioeconômicos, limitações e potencialidades para o seu desenvolvimento**. Dissertação (Mestrado em Agronegócios). Universidade Federal da Grande Dourados (UFGD), Dourados/MS, 2013.

SANTOS, J. D.. Ocupar, Resistir e Produzir: velhos e novos paradigmas na configuração de assentamentos rurais como alternativa de sustentabilidade. **Revista Agriculturas: experiências em agroecologia**. v. 8, n.4. Rio de Janeiro, dez./2011.

SANTOS, T. C. F. Agricultura Familiar e Desenvolvimento Local: uma análise do perfil socioeconômico do povoado Vassoural, no município de Paço do Lumiar/MA. **XLIII**



Congresso da SOBER. Instituições, Eficiências, Gestão e Contratos no Sistema Agroindustrial. Ribeirão Preto. 2005.

SILVA, R. P. Modo de Produção - assentamentos rurais. **Reforma Agrária em Debate.** São Paulo, 2011. Disponível em: <<http://reformaagrariaemdebate.blogspot.com.br/2011/01/modo-de-producao-assentamentos-rurais.html>>. Acesso em: 03 jun. 2013.

TSUKAMOTO, R. Y.; ASARI, A. Y.. Assentamentos rurais e agricultura familiar: processo de territorialização e perspectivas de auto sustentação. **Geografia** – vol. 12 - Número 1 - Jan/Jun, 2003.

VILPOUX, O. F; OLIVEIRA, M. A. C. de. **Sustentabilidade e agricultura familiar.** Curitiba – PR: CRV, 2011.

WANDERLEY, M. N. B. Raízes históricas do campesinato brasileiro. In: TEDESCO, J. C. (Org.). **Agricultura familiar:** realidades e perspectivas. Passo Fundo: EDIUPF, 1999.

CAPÍTULO 18

PROCESSO JUDICIAL ELETRÔNICO (PJE): CUSTO PROCESSUAL E OPERACIONAL NA ÓTICA DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE RONDÔNIA

Ahilla Diândrea Dafne Cidade Silva Konzen, Graduada em Direito, FARO
Ione Grace do N. Cidade-Konzen, Mestre em Administração, UNIR
José Moreira da Silva Neto, Doutor em Engenharia de Produção, UNIR

RESUMO


Este trabalho teve por objetivo verificar quais os avanços e os desafios do Processo Judicial Eletrônico (PJe), na percepção do Tribunal de Justiça de Rondônia - TJRO. Motivou-se pela reclamação de quase metade dos cidadãos que procuram a Ouvidoria do Conselho Nacional de Justiça, quanto à morosidade processual no Poder Judiciário. Buscou-se contextualizar o tema processo judicial eletrônico, apresentar o histórico do uso do meio eletrônico na tramitação de processos judiciais, bem como descrever o processo judicial eletrônico no contexto do TJRO. O estudo realizado a partir de dados coletados de relatórios, normativos e registros processuais administrativos do TJRO. Os resultados apontam que o PJe ainda não é suficiente para sanar a morosidade processual, embora enseje economia processual e redução de custos operacionais.

PALAVRAS-CHAVE: Processo Judicial Eletrônico. Modernização. Racionalização. Tribunal de Justiça de Rondônia.

INTRODUÇÃO

A morosidade processual no Poder Judiciário é a reclamação de quase metade dos cidadãos que procuram a Ouvidoria do Conselho Nacional de Justiça, conforme o próprio CNJ. Diante deste cenário, conhecer as ferramentas implantadas para vencer tais desafios tornou-se imprescindível, motivando, assim, o estudo que teve como objeto as Varas e Juizados Especiais do Tribunal de Justiça do Estado de Rondônia que, por estarem com acervo tramitando em 100% (cem por cento) no sistema PJe, migraram para a Central de Processo Eletrônico – CPE no triênio 2016 a 2018.

Desta forma, o estudo buscou responder ao seguinte problema de pesquisa: Quais os avanços e os desafios trazidos pelo Processo Judicial Eletrônico (PJe), na percepção do Tribunal de Justiça do Estado de Rondônia? Para responder o problema, partiu da seguinte hipótese: O Processo Judicial Eletrônico (PJe) aumentou a celeridade e diminuiu os custos do processo judicial.



Destaca-se que cientistas, estudantes e instituições judiciárias tem se unido em torno do tema, para discutir e levantar sugestões que possam trazer a solução definitiva ou, pelo menos, encontrar um ponto de equilíbrio para redução das altas taxas de congestionamento da Justiça Estadual. O Judiciário chegou ao final do ano de 2017 com a quantidade de 80,1 milhões de processos que aguardam uma solução definitiva. Todavia o ano de 2017 foi o de menor crescimento desde 2009, com variação de 0,3%.

Desta forma, esta pesquisa mostrou-se imperiosa, pois teve a proposta de favorecer o conhecimento sobre como o Processo Judicial Eletrônico tem sido percebido, com vistas à reflexão sobre as possibilidades de seu aperfeiçoamento, verificando se o PJe tem contribuído para dar maior celeridade aos procedimentos e diminuir os custos que envolvem o processo judicial, na percepção do Tribunal de Justiça Estado de Rondônia – TJRO, contextualizando a questão do acesso à Justiça, apresentando o histórico e descrevendo as estratégias utilizadas pelo Poder Judiciário do Estado de Rondônia para a implantação do PJe.


A pesquisa assumiu o caráter qualitativo e teve um delineamento do tipo exploratório, que tem a função de aumentar o conhecimento sobre o fenômeno, o esclarecimento de conceitos, a definição de prioridades para futuras pesquisas, além de informações sobre a aplicabilidade prática em situações de vida real; e descritivo, com a função de apresentar características teóricas sobre o processo judicial eletrônico na ótica do Tribunal de Justiça do Estado de Rondônia, afim de, a partir dos resultados encontrados, possibilitar a produção de outros conhecimentos. A análise dos dados deu-se por meio da Análise de Conteúdo, identificada como adequado para esta pesquisa.

BASE TEÓRICA

BREVE HISTÓRICO SOBRE OS PROCEDIMENTOS ELETRÔNICOS

No ano de 2001, editou-se a Lei nº 10.259/2001 que criou os Juizados Especiais Federais, e pela primeira vez traz em seu artigo 8º, § 2º, a possibilidade de: “Os tribunais poderão organizar serviço de intimação das partes e de recepção de petições por meio eletrônico”. Foi o impulso para que os Tribunais Federais fossem os pioneiros na informatização do processo eletrônico.

Surge então, a preocupação com os documentos eletrônicos, e para resguardar sua validade, no ano de 2001, a Medida Provisória nº 2.200/01 veio com a finalidade de garantir a autenticidade, a integridade e a validade jurídica de documentos, por meio do uso de certificados digitais no país.



A grande mudança foi no texto da CF/88, que por meio da Emenda Constitucional nº 45/2004, o constituinte inseriu o inciso LXXVIII (78) do art. 5º, o direito fundamental à razoável duração do processo, no âmbito judicial e administrativo. Esse princípio se incorpora com o princípio do devido processo legal (art. 5º, LIV, CF/88) e com o princípio da eficiência (art. 37 da CF/88), levando o legislador a repensar a duração do tempo razoável do processo como medida de uma justiça mais célere e desburocratizada.

A partir desse evento outras propostas e medidas legislativas de alterações infraconstitucionais do direito processual foram criadas com o objetivo de materializar a celeridade processual ou melhorar os procedimentos judiciais. O grande passo do legislador foi a Lei nº 11.419/2006, que dispõe sobre a informatização do processo judicial. Assim, o uso do meio eletrônico na tramitação de processos judiciais passou a ser uma assertiva para o Poder Judiciário em todo o território brasileiro.


O Conselho Nacional de Justiça encampou uma importantíssima missão de capitanear um sistema, o PJe, que visa atender às searas da justiça estadual, federal, trabalhista e militar. Em setembro de 2009 fora assinado Termo de Acordo de Cooperação Técnica n. 73/2009, do qual participaram o CNJ, o Conselho da Justiça Federal e os cinco Tribunais Regionais Federais. O sistema foi implantando em diversos tribunais do país.

Recentemente, temos o Novo Código de Processo Civil – Lei nº 13.105/2015, que permite ao recorrente, nos casos de recurso especial e extraordinário fundado em dissídio jurisprudencial, a prova da divergência por meio de decisões disponíveis em mídia eletrônica, inclusive julgados reproduzidos na internet (art. 1.029, §1º); trouxe, ainda, alguns aspectos inovadores ao avanço da tecnologia, modificando, por exemplo, o processo de execução cível, tornando-o efetivo quanto à realização de penhora e de leilão *online*.

PROCESSO ELETRÔNICO

A Lei nº 11.419/2009 adveio com o principal foco disciplinar o processo eletrônico, criando uma nova mentalidade no processo e desafiando os operadores do direito. Seu objetivo é disciplinar o processo eletrônico, minando as resistências, reduzindo custos, acarretando celeridade e economia processual (ABRÃO, 2011, p.4). Para Carlos Henrique Abrão (2011, p. 9):

A principal virtude do processo eletrônico é de permitir não apenas o acompanhamento de etapas e fases procedimentais, mas, sobretudo, priorizar velocidade compatível com a natureza do litígio.



A Lei nº 11.419/2006 surge como um instrumento de combate à lentidão judiciária, que busca com ajuda dos recursos tecnológicos alcançar a celeridade e a efetividade para a instrumentalização dos processos. Com a lei vieram inúmeros benefícios ao Poder Judiciário, a médio e longo prazo, mais também inúmeras despesas tais como: investimento de alto custo em equipamentos de informática, *internet*, manutenção de redes, servidores qualificados, para garantir o acesso e o funcionamento do sistema.

Antônio Carlos Parreira (2006) faz uma breve declaração com relação à Lei do processo judicial eletrônico:

A lei é boa e certamente quando estiver em prática resultará bons frutos, com agilização dos serviços judiciários. A médio e longo prazo, e com a tendência de redução dos custos dos equipamentos e programas de informática, haverá também significativa redução das despesas do Poder Judiciário, inclusive com manutenção de prédios para funcionamento das dependências do Poder Judiciário e para arquivamento de processos. Num futuro um pouco mais distante, certamente acarretará também a redução de pessoal, o que se por um lado é bom, pela economia aos cofres públicos, por outro é péssimo pelo agravamento da crise social decorrente da falta de emprego... Mas a lei é boa e segue por um caminho sem volta.


A assertiva de que a lei veio como um paliativo para dar celeridade às etapas do processo, pois o anseio por uma decisão em tempo real vem ao encontro do anseio social que busca por uma justiça menos morosa e mais eficaz.

O uso da tecnologia é fator primordial para a implantação do PJe nos tribunais brasileiros. O novo modelo de processo eletrônico rompe etapas burocráticas e manuais do antigo processo físico. Nessa nova revolução, o processo eletrônico traz características próprias que são as seguintes, segundo Lima (2003):

a) máxima publicidade; b) máxima velocidade; c) máxima comodidade; d) máxima informação (democratização das informações jurídicas); e) diminuição do contato pessoal; f) automação das rotinas e decisões judiciais; g) digitalização dos autos; h) expansão do conceito espacial de jurisdição; i) substituição do foco decisório de questões processuais para técnicos de informática; j) preocupação com a segurança e autenticidade dos dados processuais; k) crescimento dos poderes processuais-cibernéticos do juiz; l) reconhecimento da validade das provas digitais; m) surgimento de uma nova categoria de excluídos processuais: os desplugados.

A máxima publicidade possui garantia na Constituição Federal de 1988 em seus artigos 5º, LX, e 93, IX e X, afirmando que todos os atos processuais produzidos nos órgãos do Poder Judiciário deverão ser públicos, tanto judicial quanto administrativo, salvo em situações que a lei admite limites a publicidade.

A Lei nº 11.419/2006, por sua vez, ampliou a divulgação dos atos processuais e a consulta por meio do Diário da Justiça Eletrônico, trazendo maior comodidade aos operadores



do direito. Assim, as partes e a sociedade passaram a ter conhecimento dos trâmites e das decisões judiciais em tempo real.

Com o avanço da tecnologia, o acesso às informações jurídicas disponibilizadas na rede mundial de computadores facilitou a pesquisa ou ainda a utilização de precedentes disponíveis em banco de dados de jurisprudência, fizeram com que aumentasse o número de demandas no âmbito do judiciário.

Com a implantação do processo eletrônico ou digital os tribunais vêm realizando a digitalização de autos ou petições gradativamente. Como exemplo, temos o Tribunal de Justiça do Estado de Rondônia que implantou o Sistema Digital de Segundo Grau – SDSG, com o objetivo de digitalizar todos os recursos cíveis para julgamento em segundo grau. Por sua vez, o processo físico permanecia na origem até o julgamento do recurso pelo tribunal, quando seguiria novamente seu curso em papel.


O acesso aos autos digitalizados no SDSG do TJRO pode ser feito em qualquer lugar, bastando que as partes e/ou advogados cadastrados obtenham um assinador eletrônico – *token*, para consultar a movimentação do processo e peticionar dentro do próprio sistema.

Não podemos esquecer que os técnicos em informática representam um dos pilares de apoio para que o sistema de processo eletrônico caminhe em total funcionalidade. Não dá para o juiz ou os profissionais do direito resolverem problemas relativos à rede, internet, problemas encontrados corriqueiramente no mundo virtual. A ciência do direito estará sempre um passo atrás do avanço da tecnologia. Entretanto, nunca poderá deixar de analisar os conflitos trazidos à baila ao Poder Judiciário para pôr fim a uma lide.

DISTRIBUIÇÃO DE PROCESSOS

A palavra distribuir vem do latim *distribuere* que significa dar ou entregar a diversas pessoas. Os processos físicos eram distribuídos manualmente por servidores lotados num Cartório Distribuidor ou Secretaria que inicialmente recebiam a petição inicial e a protocolavam, e posteriormente realizavam o seu processamento que consiste em: capa, na qual será lavrado um termo que deve conter seu registro nos assentos do cartório, natureza da causa, os nomes das partes, data do seu início.

Essa atuação dependendo do volume dos autos levava dias para sua finalização. As folhas deveriam ser numeradas e/ou rubricadas pelo chefe de cartório ou escrivão. Processado esse primeiro trabalho, os autos recebiam um número que o identificariam até o seu



arquivamento. Antes da informatização a distribuição era feita manualmente, com um globo de bingo pequeno e algumas bolinhas que sorteavam o juízo no 1º grau de jurisdição, caso houvesse mais de um juiz com a mesma competência; e, no 2º grau para os relatores dos recursos a que competia cada matéria.

Posteriormente, a distribuição passou a ser feita por um sistema informatizado, como exemplo o Sistema de Automação Processual – SAP 1º Grau e 2º Grau, utilizado até hoje pelo Tribunal de Justiça do Estado de Rondônia para os processos físicos de natureza criminal que não foram para o sistema eletrônico.

O sistema informatizado registra todas as movimentações do processo, realiza a distribuição, alternadamente, e obedece a rigorosa igualdade, a fim de evitar a sobrecarga de um juízo em relação aos demais. Se o processo iniciado tiver qualquer relação com o outro já ajuizado por conexão ou continência, a distribuição será por dependência.


Sendo o sorteio feito pelo próprio sistema informatizado de cada tribunal, não havia garantia da petição chegar ao mesmo dia no juízo a qual fora destinada, em razão dos procedimentos manuais realizados pelos cartórios, poderia levar um, dois dias ou até semanas dependendo do volume dos autos. Sem contar o tempo que levaria para chegar até a análise do juiz da vara, que iria depender da peculiaridade de cada serventia.

A atribuição do advogado seria imprescindível para os casos urgentes que requeiram maior celeridade na tramitação, o acompanhamento passo a passo e a justificação da urgência o levaria a despachar junto ao magistrado. Sendo o motivo justo e se tratar de um real direito, não faltaria boa vontade do cartório e juiz para o atendimento.

Com a evolução da sociedade e divulgação do direito pela mídia, a demanda de ações assoberbou os tribunais, havendo a necessidade de sistemas mais eficientes para dá vazão as pilhas de processos nos cartórios e serventias de distribuição.

DISTRIBUIÇÃO DO PROCESSO JUDICIAL ELETRÔNICO

O processo judicial eletrônico não poderia chegar em melhor momento, onde o volume só aumenta. A recessão mundial vem trazendo inúmeras dificuldades para a Justiça, sobrecarregando ainda mais seus serviços (ABRÃO, 2011, p. 38). Só ao final de 2018 estavam em tramitação mais de 78 milhões de processos nos tribunais brasileiros, conforme o relatório da Justiça em Números (CNJ 2019).



Com esse volume de processos e etapas burocráticas não se pode pensar em uma justiça eficiente e célere. De outro lastro, o processo judicial trouxe um novo modelo, encurtando a burocracia que não fará mais parte do cotidiano da justiça, pois várias etapas do processo poderão ser suprimidas e darão agilidade à sua tramitação (ABRÃO, 2011, p. 38):

Atualmente, com a adoção desse novo mecanismo de funcionamento dos processos, a burocracia fica relegada a um segundo plano, e não haverá mais montanhas de papéis, labirintos, caminhos tortuosos, ou seja, dezenas de portas se abrem para o ingresso na justiça [...]

Com a Lei nº 11.419/2006, a distribuição da petição inicial, juntada de documentos, apresentação de contestação, interposição de recursos e o peticionamento em geral, todos em formato digital, podem ser feitos diretamente pelos advogados públicos ou privados, nos autos do processo eletrônico, sem a necessidade de intervenção do cartório ou secretaria judicial.

No Guia Rápido do PJe para tribunais, varas e outros órgãos personalizados, disponibilizado pelo CNJ, temos o passo a passo do cadastramento de um processo inicial.

O peticionamento inicial é de exclusiva responsabilidade do advogado e se dará com o acesso ao sistema por meio de um assinador eletrônico. O sistema ao iniciar um novo processo solicitará de plano assunto do procedimento a ser iniciado; cadastro das partes, se pessoa física ou jurídica, ou ente/autoridade, inclusive o número do CPF ou CNPJ; e, o endereço. O sistema busca os nomes exatos no banco de dados da receita federal.

No polo passivo, se o procedimento se dirigir a um órgão judicial (conselho, tribunal ou vara), deve-se escolher o tipo “Autoridade” e digitar parte do nome desse órgão. O sistema exibirá uma lista dos órgãos que têm parte desse nome, devendo ser escolhido o requerido entre eles. O sistema permite a criação de uma nova entendida, caso não se encontre cadastrada. Na aba “Características” pode-se aplicar o segredo de justiça, para os casos que o exijam, e ainda selecionar alguma prioridade processual como exemplo: idoso.

Após, preenchidos todos os campos, o advogado adiciona a petição inicial e seus anexos, incluindo a procuração, conforme exigência do art. 287 c/c o art. 104 do CPC:

Art. 287. A petição inicial deve vir acompanhada de procuração, que conterà os endereços do advogado, eletrônico e não eletrônico.


Parágrafo único. Dispensa-se a juntada de procuração:

I – no caso previsto no art. 104;

II – se a parte estiver representada pela Defensoria Pública;

III – se a representação decorrer diretamente de norma prevista na Constituição Federal ou em lei.

Art.104. O advogado não será admitido a postular em juízo sem procuração, salvo para evitar preclusão, decadência ou prescrição, ou para praticar ato considerado urgente.



Caso o conjunto de informações “classe, assunto e partes” leve a uma ambiguidade de competência para apreciação do procedimento, o sistema solicitará a escolha da competência para a qual se pretende protocolar. Essa escolha é essencial para a regular tramitação do processo, evitando eventuais declinações de competência ou redistribuição. Uma vez escolhida a competência ou não havendo ambiguidade, será exibido um resumo do processo para o protocolo. O sistema realizará o protocolo, a distribuição do processo e apresentará uma nova janela com os dados desse protocolo.

No protocolo do processo constarão os dados do processo: número dos autos, que o identificará até o seu arquivamento, classe judicial, data da autuação e da distribuição, órgão julgador, órgão julgador colegiado (se houver), relator e valor da causa. Nos detalhes do processo constará: nome das partes (polo ativo e passivo), se há segredo de justiça, justiça gratuita e ainda pedido de liminar ou antecipação de tutela.

As regras para a distribuição de processos estão nos arts. 284 e 285 do Código de Processo Civil, só que agora aplicadas de forma eletrônica:

Art. 284. Todos os processos estão sujeitos a registro, devendo ser distribuídos onde houver mais de um juiz.

Art. 285. A distribuição, que poderá ser eletrônica, será alternada e aleatória, obedecendo-se rigorosa igualdade.

A distribuição é o procedimento pelo qual se determina, dentre os juízos abstratamente que possuem a mesma competência, qual será aquele efetivamente competente para processar e julgar a causa. Atualmente a distribuição tem sido feita por sistema informatizado, obedecendo-se aos critérios da igualdade e da alternatividade (NERY JUNIOR, 2016, p. 899). Uma das condições para a redistribuição de processos é a distribuição por dependência as causas de qualquer natureza, regida pelo art. 286 do CPC.

Art. 286. Serão distribuídas por dependência as causas de qualquer natureza:


I - quando se relacionarem, por conexão ou continência, com outra já ajuizada;

II - quando, tendo sido extinto o processo sem resolução de mérito, for reiterado o pedido, ainda que em litisconsórcio com outros autores ou que sejam parcialmente alterados os réus da demanda;

III - quando houver ajuizamento de ações nos termos do art. 55, § 3º, ao juízo prevento.

Parágrafo único. Havendo intervenção de terceiro, reconvenção ou outra hipótese de ampliação objetiva do processo, o juiz, de ofício, mandará proceder à respectiva anotação pelo distribuidor.

Reconhecida a conexão ou continência pelo juiz, bem como tratar de ações secundárias mencionadas no artigo 286 e parágrafo único do CPC estabelece-se a competência funcional sucessiva do juízo para julgar, simultaneamente, a causa principal e a que lhe for atribuída por dependência. Nesse caso, o autor deverá requerer ao próprio juízo da



causa principal a distribuição por dependência que, para ser efetivada, deve ser por ele autorizada (NERY JUNIOR, 2016, p. 900).

A regra do inciso III do art. 286 visa coibir expediente muito utilizado no foro brasileiro, de desistir-se da ação por não se conseguir naquele juízo uma medida liminar (antecipatório, cautelar ou preventiva), por exemplo. Protocola-se, então, uma nova ação com intuito de ser distribuída a outro juízo.

Todas essas causas de distribuição e/ou redistribuição requer diligência do setor de distribuição, que deverá estar atento aos sistemas disponíveis no tribunal para pesquisas manuais, realizando os devidos registros, a fim de evitar idas e vindas do processo até sua efetiva conclusão. Quando ocorrer falhas na distribuição o juiz de ofício ou a requerimento do interessado determinará a correção do erro ou a sanará em distribuição futura, mediante compensação (art. 288 do CPC).

São princípios norteadores da distribuição: a) a fiscalização pela parte, por seus procuradores ou pela Defensoria Pública (art. 289 CPC); b) a igualdade (art. 285 CPC); c) a alternatividade (art. 285, com exceção do art. 286), conforme afirma Nery Júnior (2016, p. 1975). Assim, determinada a competência (art. 43 do CPC) o juiz torna-se prevento (art. 59 do CPC):


Art. 43. Determina-se a competência no momento do registro ou da distribuição da petição inicial, sendo irrelevantes as modificações do estado de fato ou de direito ocorridas posteriormente, salvo quando suprimirem órgão judiciário ou alterarem a competência absoluta.

Art. 59. O registro ou a distribuição da petição inicial torna prevento o juízo.

A norma do art. 59 do CPC regula a competência de juízo, isto é, dentro da mesma comarca. A prevenção se dá, no caso, para o juízo ao qual foi distribuída ou registrada a ação em primeiro lugar.

A competência é a especialização da jurisdição, seus critérios são definidos pela Constituição Federal, Lei Federal (Código de Processo Civil, Código de Processo Penal, etc.), Constituição Estadual, Leis Estaduais e Regimentos Internos dos Tribunais como forma de melhor atender o jurisdicionado (CINTRA; GRINOVER, 2014, p. 251). No intuito de dar não somente celeridade, mas também eficiência e a qualidade à prestação jurisdicional.

Dessa forma, a Constituição Federal estabeleceu critério de ordem objetiva, funcional e territorial. Assim, a competência será analisada em razão do valor da causa, em razão do território, em razão da matéria, em razão da pessoa e em razão da função.



De outro modo, não realizado o registro corretamente por parte dos advogados os autos poderão ser direcionados para qualquer órgão julgador incompetente para apreciação daquela matéria. Caindo os autos em juízo equivocado, o processo ficará na fila de espera para despacho, que dependerá de cada vara determinar a redistribuição ao órgão julgador competente, gerando retrabalho às serventias e demora na prestação jurisdicional.

O PROCESSO JUDICIAL ELETRÔNICO NO CONTEXTO DO PJRO

Em 26 de março de 2014 foi aprovada a Resolução n. 006/2014-PR, que criou o Comitê do Processo Judicial Eletrônico – PJe, no âmbito do Poder Judiciário do Estado de Rondônia, em atendimento à Resolução n. 185, do Conselho Nacional de Justiça, editada com base nas diretrizes contidas na Lei n. 11.419, de 19 de dezembro de 2006, que dispõe sobre a informatização do processo judicial. Motivada, também, pela necessidade de definir a competência e as atribuições do referido Comitê Gestor, bem como a forma em que será composto e a periodicidade de suas reuniões, a Resolução n. 006/2014-PR representou o marco inaugural nas tratativas para implantação do processo judicial eletrônico no Poder Judiciário de Rondônia.

Como principal benefício, o estudo para implantação do referido normativo apontou a substituição da tramitação de autos em meio físico para o meio eletrônico, o sistema PJe como instrumento de celeridade e qualidade da prestação jurisdicional, além do mais, a vantagem da adoção de instrumentos tecnológicos permitindo a adequação do funcionamento do Poder Judiciário aos princípios da proteção ambiental, conforme registrado no processo do sistema administrativo Protos 17192-34.2014.

No Poder Judiciário do Estado de Rondônia, o PJe foi instituído no 1º e 2º graus de jurisdição em julho de 2014, por meio da Resolução n. 013/2014-PR. O sistema PJe tem como objetivo a substituição da tramitação de autos em meio físico pelo meio eletrônico e, como instrumento de celeridade e qualidade da prestação jurisdicional, possibilita aos magistrados, servidores e demais participantes da relação processual realizarem a prática de atos processuais diretamente no sistema e o acompanhamento dos trâmites do processo a qualquer momento.

Um cronograma de migração dos processos foi realizado, iniciando-se a migração com os Juizados Especiais Cíveis da comarca de Porto Velho. E, atualmente, 75,2 % (setenta e cinco vírgula dois por cento) dos processos judiciais do PJRO tramitam no Processo Judicial Eletrônico (PJe), conforme Relatório do PJRO.

O avanço da migração dos processos para o PJe determinou criação da Central de Processos Eletrônicos – CPE, por meio da Resolução n. 029/2016-PR, cujo objetivo foi padronizar e agilizar os atos judiciais que tramitam em meio eletrônico.

O estudo para alteração da estrutura organizacional do PJRO e criação da CPE considerou, sobretudo, as mudanças advindas da tramitação dos processos judiciais com a progressiva implantação do Processo Judicial Eletrônico no âmbito do Poder Judiciário do Estado de Rondônia, bem como a modernização e racionalização das unidades judiciais, para fins de utilização mais eficaz do meio eletrônico de processamento dos autos judiciais, como medidas necessárias para o alcance de uma maior produtividade, conforme processos Protos 0036398-63.2016 e Sistema Eletrônico de Informações – Sei 0004643-75.2017.

A Resolução n. 029/2016-PR posteriormente foi alterada pela Resolução n. 006/2018-PR e depois revogada pela Resolução n. 029/2018-PR que criou a Secretaria Judiciária do 1º Grau, contendo em sua estrutura organizacional, dentre outras unidades, a Central de Processos Eletrônicos (CPE), que está organizada conforme a preponderância da matéria trabalhada e em coordenadorias, da seguinte forma: 1) Coordenadoria Cível da Central de Processos Eletrônicos; 2) Coordenadoria Criminal da Central de Processos Eletrônicos; e, 3) Coordenadoria dos Juizados Especiais da Central de Processos Eletrônicos.

| Unidades Judiciárias - CPE | |
|--|--|
| Em 31/12/2018 | Durante o Ano 2019 |
| 5ª Vara Cível - Porto Velho | 2ª Vara de Fazenda Pública - Porto Velho |
| 2ª Vara Cível - Porto Velho | 2ª Vara de Execuções Fiscais - Porto Velho |
| 4ª Vara Cível - Porto Velho | 2ª Vara Cível - Guajará Mirim |
| 6ª Vara Cível - Porto Velho | Vara Única - Alta Floresta D'Oeste |
| 3ª Vara Cível - Porto Velho | Vara Única - Costa Marques |
| 1ª Vara de Família - Porto Velho | 1ª Vara Cível - Jaru |
| 2ª Vara de Família - Porto Velho | 2ª Vara Cível - Jaru |
| 3ª Vara de Família - Porto Velho | 1ª Vara Cível - Colorado D'Oeste |
| 8ª Vara Cível - Porto Velho | Vara Única - Santa Luzia D'Oeste |
| 1ª Vara Cível - Porto Velho | Vara Única - São Francisco do Guaporé |
| 10ª Vara Cível - Porto Velho | 3ª Vara Cível - Ji-Paraná |
| 9ª Vara Cível - Porto Velho | Juizado Especiais Cível e Criminal - Ji-Paraná |
| 4ª Vara de Família - Porto Velho | Juizados Especiais - Ouro Preto do Oeste |
| 7ª Vara Cível - Porto Velho | Juizados Especiais - Pimenta Bueno |
| 1ª Juizado Especial Cível - Porto Velho | Juizados Especiais - Rolim de Moura |
| 3ª Juizado Especial Cível - Porto Velho | Juizados Especiais - Vilhena |
| 4ª Juizado Especial Cível - Porto Velho | |
| 2ª Juizado Especial Cível - Porto Velho | |
| Juizado da Fazenda Pública - Porto Velho | |

Quadro 1: Unidades Judiciárias no CPE
Fonte: Centro de Custo, Informação e Estatística – Cies/TJRO

Atualmente, a CPE da Secretaria Judiciária do 1º Grau, reúne em sua estrutura 35 varas judiciais que possuem 100% (cem por cento) dos seus acervos no Processo Judicial Eletrônico (PJe), conforme apresentadas no quadro 1, acima.

O avanço da migração dos processos para o PJe também foi determinante para a criação, por meio da Resolução n. 032/2018-PR, da Central de Processos Eletrônicos do 2º Grau. Conforme processo Sei 0012820-94.2018, os estudos consideraram a necessidade de reorganização dos trabalhos no âmbito do 2º grau do PJRO com a implantação do processo judicial eletrônico, a fim de se obter melhor eficiência nas atividades relacionadas aos atos acessórios processuais.

RESULTADOS DA PESQUISA

a) Do total de **322.945** processos judiciais que tramitam no PJRO, temos:

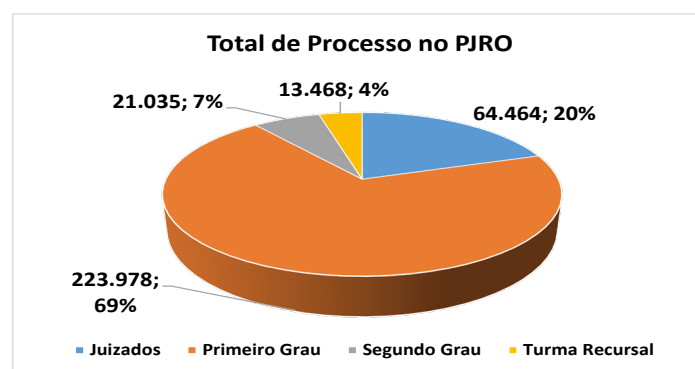


Gráfico 1: Total de Processo no PJRO
Fonte: Relatório do Centro de Custo, Informação e Estatística – Cies/TJRO

b) Do total dos processos, **75,2%** (setenta e cinco vírgula dois por cento) tramitam no Processo Judicial Eletrônico (PJe), conforme quadro abaixo:

| Jurisdição | PJE | % |
|-----------------|----------------|--------------|
| Juizados | 55.566 | 86,2% |
| Primeiro Grau | 157.751 | 70,4% |
| Segundo Grau | 16.503 | 78,5% |
| Turma Recursal | 13.193 | 98,0% |
| Tramitam | 243.013 | 75,2% |

Quadro 2: Total de Processos que tramitam no PJe
Fonte: Relatório do Centro de Custo, Informação e Estatística – Cies/TJRO

c) No comparativo do antes e após PJe, das Varas e Juizados Especiais que migraram para a Central de Processo Eletrônico – CPE no triênio 2016 a 2018, com o fito de verificar se o PJe aumentou a celeridade do processo judicial, temos:

Média de Processos Baixados

| Unidades Judiciárias | Primeira Distribuição no PJe | Média Baixa por mês | |
|---|------------------------------|---------------------|----------|
| | | Antes PJE | Após PJE |
| 10ª VARA CÍVEL DE PORTO VELHO | 03/02/2015 10:29:13 | 156 | 138 |
| 1ª VARA CÍVEL DE PORTO VELHO | 13/07/2015 16:45:23 | 186 | 162 |
| 1ª VARA DE FAMÍLIA DE PORTO VELHO | 13/07/2015 16:29:02 | 258 | 197 |
| 1º JUIZADO ESPECIAL CÍVEL DE PORTO VELHO | 16/09/2014 09:13:57 | 346 | 307 |
| 2ª VARA CÍVEL DE PORTO VELHO | 13/07/2015 12:33:33 | 183 | 117 |
| 2ª VARA DE FAMÍLIA DE PORTO VELHO | 10/07/2015 19:34:13 | 254 | 209 |
| 2º JUIZADO ESPECIAL CÍVEL DE PORTO VELHO | 16/09/2014 09:28:37 | 345 | 298 |
| 3ª VARA CÍVEL DE PORTO VELHO | 13/07/2015 16:33:03 | 197 | 138 |
| 3ª VARA DE FAMÍLIA DE PORTO VELHO | 14/07/2015 11:19:34 | 258 | 206 |
| 3º JUIZADO ESPECIAL CÍVEL DE PORTO VELHO | 16/09/2014 08:02:49 | 243 | 326 |
| 4ª VARA CÍVEL DE PORTO VELHO | 08/11/2014 12:55:42 | 180 | 136 |
| 4ª VARA DE FAMÍLIA DE PORTO VELHO | 13/07/2015 16:41:19 | 275 | 226 |
| 4º JUIZADO ESPECIAL CÍVEL DE PORTO VELHO | 15/09/2014 09:24:39 | 300 | 300 |
| 5ª VARA CÍVEL DE PORTO VELHO | 19/01/2015 16:09:17 | 181 | 132 |
| 6ª VARA CÍVEL DE PORTO VELHO | 05/06/2015 11:31:30 | 209 | 141 |
| 7ª VARA CÍVEL DE PORTO VELHO | 30/01/2015 09:39:08 | 138 | 149 |
| 8ª VARA CÍVEL DE PORTO VELHO | 10/07/2015 17:17:20 | 190 | 133 |
| 9ª VARA CÍVEL DE PORTO VELHO | 13/07/2015 17:34:43 | 163 | 137 |
| JUIZADO DA FAZENDA PÚBLICA DE PORTO VELHO | 07/07/2014 11:49:19 | 421 | 635 |

Quadro 3: Comparativo do antes e após PJe na CPE – Média da baixa por mês
Fonte: Relatório do Centro de Custo, Informação e Estatística – Cies/TJRO

Considerando o quadro 3, acima, não obstante o alto volume de baixa de processos no 3º Juizado Especial Cível, da 7ª Vara Cível e Juizado da Fazenda Pública, da comarca de Porto Velho, a média de processos baixados nas unidades judiciárias estudadas, mostrou redução depois do PJe.

Diante disto, para ampliar o entendimento do cenário, avaliou-se a média de dias da autuação à baixa do processo e, conforme quadro 4, o tempo de tramitação do processo nas unidades judiciárias, objeto deste estudo, também aumentou após a migração para o PJe.

Tempo Médio de Tramitação

| Unidades Judiciárias | Primeira Distribuição no PJe | Média de dias da "Autuação" a "Baixa" | |
|---|------------------------------|---------------------------------------|----------|
| | | Antes PJE | Após PJE |
| 10ª VARA CÍVEL DE PORTO VELHO | 03/02/2015 10:29:13 | 365 | 482 |
| 1ª VARA CÍVEL DE PORTO VELHO | 13/07/2015 16:45:23 | 580 | 516 |
| 1ª VARA DE FAMÍLIA DE PORTO VELHO | 13/07/2015 16:29:02 | 172 | 199 |
| 1º JUIZADO ESPECIAL CÍVEL DE PORTO VELHO | 16/09/2014 09:13:57 | 278 | 294 |
| 2ª VARA CÍVEL DE PORTO VELHO | 13/07/2015 12:33:33 | 572 | 691 |
| 2ª VARA DE FAMÍLIA DE PORTO VELHO | 10/07/2015 19:34:13 | 126 | 224 |
| 2º JUIZADO ESPECIAL CÍVEL DE PORTO VELHO | 16/09/2014 09:28:37 | 245 | 207 |
| 3ª VARA CÍVEL DE PORTO VELHO | 13/07/2015 16:33:03 | 721 | 733 |
| 3ª VARA DE FAMÍLIA DE PORTO VELHO | 14/07/2015 11:19:34 | 165 | 218 |
| 3º JUIZADO ESPECIAL CÍVEL DE PORTO VELHO | 16/09/2014 08:02:49 | 266 | 227 |
| 4ª VARA CÍVEL DE PORTO VELHO | 08/11/2014 12:55:42 | 506 | 625 |
| 4ª VARA DE FAMÍLIA DE PORTO VELHO | 13/07/2015 16:41:19 | 223 | 239 |
| 4º JUIZADO ESPECIAL CÍVEL DE PORTO VELHO | 15/09/2014 09:24:39 | 171 | 209 |
| 5ª VARA CÍVEL DE PORTO VELHO | 19/01/2015 16:09:17 | 482 | 509 |
| 6ª VARA CÍVEL DE PORTO VELHO | 05/06/2015 11:31:30 | 794 | 701 |
| 7ª VARA CÍVEL DE PORTO VELHO | 30/01/2015 09:39:08 | 602 | 731 |
| 8ª VARA CÍVEL DE PORTO VELHO | 10/07/2015 17:17:20 | 378 | 346 |
| 9ª VARA CÍVEL DE PORTO VELHO | 13/07/2015 17:34:43 | 383 | 513 |
| JUIZADO DA FAZENDA PÚBLICA DE PORTO VELHO | 07/07/2014 11:49:19 | 111 | 358 |

Quadro 4: Comparativo do antes e após PJe na CPE – Média de dias da autuação à baixa do processo
Fonte: Relatório do Centro de Custo, Informação e Estatística – Cies/TJRO

Considerando-se a variável “sentença”, nota-se no quadro 5 abaixo, que houve redução na média de sentenças por mês, no comparativo das unidades antes e após PJe. Das 19 (dezenove) unidades judiciárias estudadas, apenas 7 (sete) aumentaram o número de sentenças proferidas ao mês.

Média de Sentença por Mês

| Unidades Judiciárias | Primeira distribuição no PJe | Quantidade Média das Sentenças por mês | |
|---|------------------------------|--|----------|
| | | Antes PJe | Após PJe |
| 10ª VARA CIVEL DE PORTO VELHO | 03/02/2015 | 150 | 123 |
| 1ª VARA CIVEL DE PORTO VELHO | 13/07/2015 | 175 | 147 |
| 1ª VARA DE FAMÍLIA DE PORTO VELHO | 13/07/2015 | 121 | 144 |
| 1º JUIZADO ESPECIAL CÍVEL DE PORTO VELHO | 16/09/2014 | 321 | 286 |
| 2ª VARA CIVEL DE PORTO VELHO | 13/07/2015 | 166 | 121 |
| 2ª VARA DE FAMÍLIA DE PORTO VELHO | 10/07/2015 | 122 | 156 |
| 2º JUIZADO ESPECIAL CÍVEL DE PORTO VELHO | 16/09/2014 | 318 | 268 |
| 3ª VARA CIVEL DE PORTO VELHO | 13/07/2015 | 160 | 133 |
| 3ª VARA DE FAMÍLIA DE PORTO VELHO | 14/07/2015 | 131 | 152 |
| 3º JUIZADO ESPECIAL CÍVEL DE PORTO VELHO | 16/09/2014 | 204 | 294 |
| 4ª VARA CIVEL DE PORTO VELHO | 08/11/2014 | 139 | 110 |
| 4ª VARA DE FAMÍLIA DE PORTO VELHO | 13/07/2015 | 132 | 143 |
| 4º JUIZADO ESPECIAL CIVEL DE PORTO VELHO | 15/09/2014 | 267 | 273 |
| 5ª VARA CIVEL DE PORTO VELHO | 19/01/2015 | 142 | 121 |
| 6ª VARA CIVEL DE PORTO VELHO | 05/06/2015 | 177 | 129 |
| 7ª VARA CIVEL DE PORTO VELHO | 30/01/2015 | 131 | 126 |
| 8ª VARA CIVEL DE PORTO VELHO | 10/07/2015 | 149 | 124 |
| 9ª VARA CÍVEL DE PORTO VELHO | 13/07/2015 | 134 | 121 |
| JUIZADO DA FAZENDA PÚBLICA DE PORTO VELHO | 07/07/2014 | 140 | 453 |

Quadro 5: Comparativo do antes e após PJe na CPE – Média de sentenças por mês
 Fonte: Relatório do Centro de Custo, Informação e Estatística – Cics/TJRO

Tempo Médio das Sentenças

| Unidades Judiciárias | Primeira distribuição no PJE | Tempo Médio das Sentenças | |
|---|------------------------------|---------------------------|----------|
| | | Antes PJE | Após PJE |
| 10ª VARA CÍVEL DE PORTO VELHO | 03/02/2015 | 289 | 347 |
| 1ª VARA CÍVEL DE PORTO VELHO | 13/07/2015 | 489 | 364 |
| 1ª VARA DE FAMÍLIA DE PORTO VELHO | 13/07/2015 | 198 | 188 |
| 1º JUIZADO ESPECIAL CÍVEL DE PORTO VELHO | 16/09/2014 | 201 | 231 |
| 2ª VARA CÍVEL DE PORTO VELHO | 13/07/2015 | 442 | 450 |
| 2ª VARA DE FAMÍLIA DE PORTO VELHO | 10/07/2015 | 151 | 197 |
| 2º JUIZADO ESPECIAL CÍVEL DE PORTO VELHO | 16/09/2014 | 182 | 141 |
| 3ª VARA CÍVEL DE PORTO VELHO | 13/07/2015 | 612 | 519 |
| 3ª VARA DE FAMÍLIA DE PORTO VELHO | 14/07/2015 | 209 | 214 |
| 3º JUIZADO ESPECIAL CÍVEL DE PORTO VELHO | 16/09/2014 | 158 | 160 |
| 4ª VARA CÍVEL DE PORTO VELHO | 08/11/2014 | 430 | 416 |
| 4ª VARA DE FAMÍLIA DE PORTO VELHO | 13/07/2015 | 233 | 230 |
| 4º JUIZADO ESPECIAL CÍVEL DE PORTO VELHO | 15/09/2014 | 122 | 158 |
| 5ª VARA CÍVEL DE PORTO VELHO | 19/01/2015 | 396 | 400 |
| 6ª VARA CÍVEL DE PORTO VELHO | 05/06/2015 | 628 | 517 |
| 7ª VARA CÍVEL DE PORTO VELHO | 30/01/2015 | 438 | 536 |
| 8ª VARA CÍVEL DE PORTO VELHO | 10/07/2015 | 276 | 247 |
| 9ª VARA CÍVEL DE PORTO VELHO | 13/07/2015 | 287 | 376 |
| JUIZADO DA FAZENDA PÚBLICA DE PORTO VELHO | 07/07/2014 | 249 | 334 |

Quadro 6: Comparativo do antes e após PJe na CPE – Tempo médio das sentenças
Fonte: Relatório do Centro de Custo, Informação e Estatística – Cies/TJRO

Quanto ao tempo médio das sentenças, o quadro 6 mostrou que apenas 8 (oito) unidades judiciárias conseguiram julgar em menos tempo, após o PJe, enquanto 11 (onze) unidades aumentaram o tempo médio do julgamento.

Esse resultado sugere que o desempenho dos processos judiciais no PJe, na realidade da CPE do PJRO, ainda não está alinhado ao que afirma Antônio Carlos Parreira (2006) quando diz “[...] certamente quando estiver em prática resultará bons frutos, com agilização dos serviços judiciários”.

Contudo, é válido esclarecer que a baixa de processo é resultado do esforço do gabinete e do cartório, enquanto a “sentença” é fruto do esforço do gabinete. Desta forma, considerar no estudo apenas essas duas variáveis podem ser insuficientes para avaliar o desempenho real do processo judicial eletrônico, sobretudo, no modelo de cartório único da Central de Processo Eletrônico – CPE, como é adotado no PJRO.

Desta forma, sugere-se a realização de novos estudos que considerem a Central de Processo Eletrônico – CPE como modelo de cartório único, pois apesar das inúmeras mudanças advindas com o PJe, como a possibilidade de se trabalhar nos processos a qualquer hora e em qualquer lugar, o que permite melhor gestão do processo tanto pelos atores internos como os externos; a redução de atos processuais nos cartórios, que reduz o tempo de

permanência do processo nessas unidades; automatização de atos; mudanças nos fluxos de tramitação do processo judicial e na forma de condução dos processos nos cartórios; a redução das atividades mecânicas e, por conseguinte, a redução do tempo de atividades acessórias ao processo judicial, o que acarretará a diminuição dos trabalhos dos cartórios; os gabinetes continuam funcionando na forma tradicional de processamento e esforço intelectual.

- d) Análise de algumas variáveis do Relatório de Desempenho Socioambiental do PJRO, com o fito de verificar se o PJe diminuiu os custos do processo judicial:

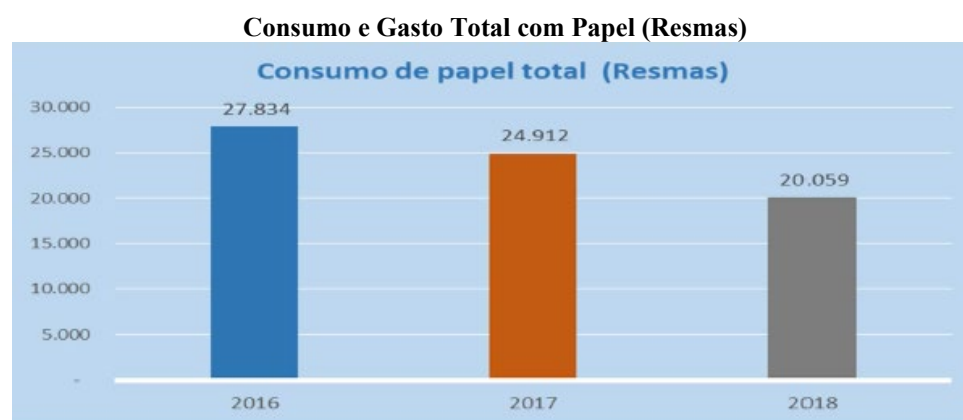


Gráfico 2: Consumo total com papel no PJRO, no triênio 2016-2018
Fonte: Relatório de Desempenho Socioambiental 2018/PLS – Nages/TJRO

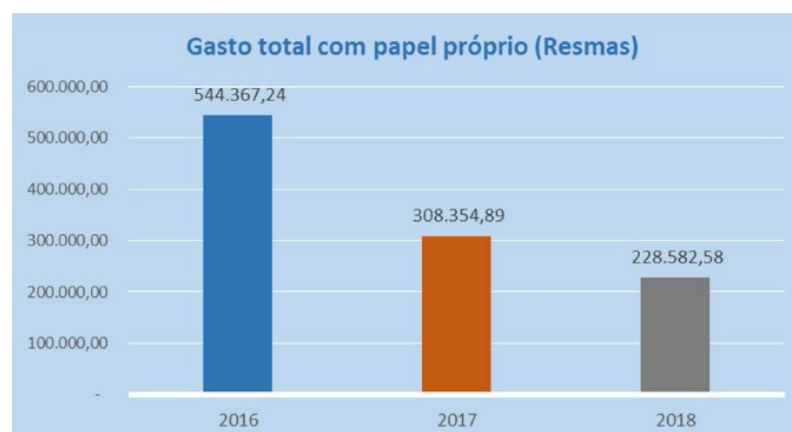


Gráfico 3: Gasto total com papel no PJRO, no triênio 2016-2018
Fonte: Relatório de Desempenho Socioambiental 2018/PLS – Nages/TJRO

Conforme gráfico 2, no triênio 2016-2018 houve redução no consumo de papel A4 nas atividades exercidas pelo PJRO. Em 2018, a redução do consumo de papel foi de 19,48% (dezenove vírgula quarenta e oito por cento), o que significou deixar de consumir cerca de 4.853 resmas de papel, em comparação ao ano de 2017, quando foi consumido 24.912 resmas, de acordo com o Relatório de Desempenho Socioambiental 2018/PLS-PJRO

Como consequência da redução do consumo, houve um decréscimo nos gastos com esse material. Em 2018, a redução foi de 25,87% menos do que em 2017, que foi de R\$228.582,58, gerando uma economia de R\$79.772,31 para os cofres do PJRO, conforme gráfico 3.



Gráfico 4: Consumo de Embalagens Água Mineral (20 litros), 2017-2018
Fonte: Relatório de Desempenho Socioambiental 2018/PLS – Nages/TJRO

Como visto no gráfico 4, acima, verifica-se redução no consumo de embalagens retornáveis de 20 litros de água mineral, servida em bebedouros dentro das unidades do PJRO. Foram consumidas 33.398 unidades desse tipo de embalagens, 55 a menos que 2017. Essa redução pode estar relacionada à diminuição do quantitativo de pessoas que frequentam os fóruns em busca de informações processuais, em consequência do PJe que possibilita peticionamento e acompanhamento do processo 24 horas por dia, mas deve-se considerar a redução de 9,5% da força total de trabalho do PJRO no ano de 2018.

De acordo com o Relatório de Desempenho Socioambiental 2018/PLS/PJRO, em 2017, havia um total de 3.835 colaboradores, entre estagiários, de terceirizados, servidores e magistrados, terminando o ano de 2018 com 3.470 colaboradores.



Gráfico 5: Consumo de Copos Descartáveis, 2016-2018
Fonte: Relatório de Desempenho Socioambiental 2018/PLS – Nages/TJRO



Gráfico 6: Gastos com Copos Descartáveis, 2016-2018
Fonte: Relatório de Desempenho Socioambiental 2018/PLS – Nages/TJRO

No ano de 2018, a redução no consumo de copos descartáveis foi expressiva, na ordem de 24.607 centos, uma baixa de 64,82%, e relação à 2016 que registrou o maior consumo do triênio, de acordo com o Relatório de Desempenho Socioambiental 2018/PLS/PJRO.

O mesmo Relatório aponta que a redução desse consumo influenciou diretamente nos gastos desse tipo de material, com uma economia de R\$59.561,08 em relação ao valor gasto no exercício de 2017, perfazendo uma redução de 64,48%.

Não registro de estudo, relatório ou outro documento disponibilizado pelo PJRO na realização deste estudo que esses números estão diretamente ligados à implantação do PJe, mas quase sempre são atribuídos à mudança comportamental de servidores e magistrados relativos à adoção de práticas de sustentabilidade dentro das dependências do PJRO.

Otimização da Força de Trabalho

Conforme Relatório n. 032/2016/COPLAN, em um cenário onde os cartórios da Capital migrassem para a CPE, a estimativa de pessoal necessário para atender à demanda processual seria de 175 (cento e setenta e cinco) servidores, levando-se em conta a média de processo/mês por servidor, a área de competência e a quantidade de servidores providos, atualmente, na CPE da Capital:

| Competência | Processos em trâmite | Meta processo/mês | Estimativa de servidores para CPE |
|--------------------------------|----------------------|-------------------|-----------------------------------|
| Cível | 69.999 | 650 | 109 |
| Criminal | 34.892 | 450 | 79 |
| Juizado | 15.313 | 750 | 20 |
| Providos na CPE de Porto Velho | | | -33 |
| Total | | | 175 |

Quadro 7: Estimativa de Força de Trabalho, em 2016
Fonte: Relatório n. 032/2016/COPLAN/TJRO


O Relatório n. 032 registra que, os valores de processos/mês por servidor na área cível e juizados foram obtidos a partir de informações fornecidas pela Coordenadoria da CPE já instalada em Porto Velho. Em relação aos processos criminais, a média foi obtida a partir da estimativa do total de processos criminais do Estado e da quantidade de servidores providos nas varas criminais das comarcas.

Atualmente, consta no Relatório n. 013/2018/SEPOG, que cada servidor na CPE movimenta, em média, 1.000 (um mil) processos por mês. Conforme o Relatório n. 013/2018/SEPOG o aumento dessa produtividade corresponde a uma revisão das rotinas e práticas tradicionais adotadas na CPE para adaptar-se à nova realidade de processo judicial em meio eletrônico.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo verificar quais os avanços e os desafios trazidos pelo Processo Judicial Eletrônico (PJe), na percepção do Tribunal de Justiça do Estado de Rondônia, a partir da seguinte hipótese: O Processo Judicial Eletrônico (PJe) aumentou a celeridade e diminuiu os custos do processo judicial.

A pesquisa apontou que do total de 322.945 processos que tramitam no âmbito do PJRO, 75,2% encontram-se no PJe.



A partir da análise da variável “baixa”, em relação à média de processos baixados, o comparativo antes e depois do PJe mostrou redução no quantitativo, bem como no comparativo do tempo de tramitação, os dados também mostraram que aumentou os dias entre a autuação até a baixada do processo.

Relativo à variável “sentença”, o comparativo antes e depois do PJe mostrou que das 19 (dezenove) unidades judiciárias estudadas, apenas 7 (sete) aumentaram o número de sentenças, e quanto ao tempo médio de sentenças, apenas 8 (oito) unidades conseguiram julgar em menos tempo, após o PJe.

Destaca-se que a baixa de processo é resultado do esforço do cartório e do gabinete, enquanto a sentença é esforço do gabinete. Logo, considerar no estudo apenas essas duas variáveis podem ser insuficientes para avaliar o desempenho real do processo judicial eletrônico quanto à celeridade, pois apesar das inúmeras inovações advindas com o PJe, a exemplo da CPE, os gabinetes continuam funcionando na forma tradicional de processamento e esforço intelectual.

Quanto aos custos do processo judicial, o estudo apontou que houve redução de consumo e gastos de copos, água e de papel A4 que, dentre outras razões, sugere a implantação do processo eletrônico. O gasto com papel A4 gerou economia de R\$ 79.772,31 em 2018. Quanto à força de trabalho, os dados apontaram que o PJe reduziu o quantitativo de técnicos necessário para o processamento cartorário, pois em 2016 era necessário um técnico para movimentar 650 processos da área cível, e atualmente um técnico movimenta, em média, 1.000 processos por mês. Ora, isso implica em redução no custo do processo.

Portanto, os resultados apontam que o PJe ainda não é suficiente para sanar a morosidade, embora enseje economia processual e redução de custos operacionais. Logo, sugere-se a realização de novos estudos que considerem a Central de Processo Eletrônico – CPE como modelo de cartório único.

REFERÊNCIAS

ABRÃO. CARLOS HENRIQUE. Processo eletrônico: processo digital. 3ª ed. rev., atual. e ampl. São Paulo: Atlas, 2011.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm.

_____. Lei nº 10.259, de 12 de julho de 2001. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/leis_2001/110259.htm.

_____. Emenda Constitucional nº 45, de 30 de dezembro de 2004. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc45.htm.

_____. Lei nº 11.419, de 19 de dezembro de 2006. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2004-2006/2006/lei/111419.htm.

_____. Lei nº 13.105, de 16 de março de 2015. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2015-2018/2015/lei/113105.htm.

CNJ, Conselho Nacional de Justiça. Justiça em Números 2019: ano-base 2018. Brasília: CNJ, 2019. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/pesquisas-judiciarias/justica-em-numeros/>.

_____. Conselho Nacional de Justiça. Resolução nº 185, de 18 de dezembro de 2013. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/1933>.

LIMA, George Marmelstein. e-Processo: uma verdadeira revolução procedimental. **Revista Jus Navigandi**, ISSN 1518-4862, Teresina, ano 8, n. 64, 1 abr. 2003. Disponível em: <https://jus.com.br/artigos/3924>.

NERY JÚNIOR, Nelson. Princípios do Processo na Constituição Federal - 12ª Ed. 2016.

PARREIRA, Antônio Carlos Breves. Anotações sobre a lei do processo eletrônico. (Lei nº 11.419/2006). Jus Navegandi, Teresina, ano 11, n. 1269, 22 dez. 2006. Disponível em: <https://jus.com.br/artigos/9309/breves-annotacoes-sobre-a-lei-do-processo-eletronico>.

TJRO. Tribunal de Justiça do Estado de Rondônia. Resolução nº 006/2014. Dispõe sobre a criação do Comitê Gestor do Processo Judicial Eletrônico (PJe) deste Poder. Disponível em: <https://www.tjro.jus.br/inst-resolucoes/inst-reso-2014>.

_____. Tribunal de Justiça do Estado de Rondônia. Resolução nº 013/2014. Regulamenta o Processo Judicial eletrônico no Tribunal de Justiça do Estado de Rondônia. Disponível em: <https://www.tjro.jus.br/inst-resolucoes/inst-reso-2014>.

_____. Tribunal de Justiça do Estado de Rondônia. Resolução nº 029/2016. Dispõe sobre a criação da Central de Processos Eletrônicos - CPE, altera o quadro de pessoal das unidades jurisdicionais do primeiro grau do Poder Judiciário do Estado de Rondônia e dá outras providências. Disponível em: <https://www.tjro.jus.br/inst-resolucoes/inst-reso-2016>.

_____. Tribunal de Justiça do Estado de Rondônia. Resolução nº 006/2018. Altera a Resolução n. 029/2016, que dispõe sobre a criação da Central de Processos Eletrônicos (CPE), altera o quadro de pessoal das unidades jurisdicionais do primeiro grau do Poder Judiciário do Estado de Rondônia e dá outras providências. Disponível em: <https://www.tjro.jus.br/inst-resolucoes/resol-2018>.

_____. Tribunal de Justiça do Estado de Rondônia. Resolução nº 029/2018. Dispõe sobre a criação da Secretaria Judiciária do 1º Grau, altera o quadro de pessoal das unidades jurisdicionais do primeiro grau do Poder Judiciário do Estado de Rondônia e dá outras providências. Disponível em: <https://www.tjro.jus.br/inst-resolucoes/resol-2018>.

_____. Tribunal de Justiça do Estado de Rondônia. Resolução nº 032/2018. Dispõe sobre a criação da Central de Processos Eletrônicos do 2º Grau, altera o quadro de pessoal das



unidades jurisdicionais do segundo grau do Poder Judiciário do Estado de Rondônia e dá outras providências. Disponível em: <https://www.tjro.jus.br/inst-resolucoes/resol-2018>.

1.1.1

_____. Tribunal de Justiça do Estado de Rondônia. Relatório de Desempenho Sócio Ambiental 2018. Disponível em: <https://www.tjro.jus.br/resp-transp-nucleo>.

CAPÍTULO 19

IGUALDADE DE GÊNERO NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DE RIO VERDE GO

Kennedy de Araújo Barbosa, Instituto Federal Goiano
Jean Marc Nacife, Instituto Federal Goiano
Osmaldo Borges de Castro Junior, Instituto Federal Goiano

Resumo

Esta pesquisa tem por objetivo expressar a realidade dentro das pequenas empresas de Rio Verde em torno de um assunto que vem sendo cada vez mais discutido e que ainda não foi plenamente explorado em relação a igualdade de gênero no espaço laboral. A metodologia exploratória aplicada ao campo do conhecimento do empreendedorismo regional, identificando 1.316 micro e pequenas empresas nas quais formam a base de dados analisada utilizando técnicas de estatística descritiva. O estudo demonstrou que ainda há espaço para ações que promovam a conquista pelas mulheres rio-verdenses dentro das organizações de pequeno porte.


Palavras-chave: Mulheres empreendedoras, igualdade de gênero no trabalho, administração.

INTRODUÇÃO

Historicamente, a mulher sofre preconceito de gênero e é classificada à guisa dos fatos como “sexo frágil”, como efeito essa ideia ainda predomina no inconsciente coletivo da sociedade que infelizmente nutre tal pensamento retrógrado nos tempos atuais. As mulheres lutaram e continuam lutando bravamente no decorrer da história, enfrentando diversas barreiras como a repressão masculina, cor da pele, costumes de suas respectivas regiões e de determinadas épocas, envolvendo religião, política, mudança de cenários econômicos; entre vários outros fatores.

As dificuldades não ficam somente na vivência externa, as mulheres estão limitadas também aos afazeres domésticos, cuidado com a família, prejudicando assim o desenvolvimento pessoal no trabalho. Enquanto os homens dedicam 10,5 horas semanais em afazeres domésticos, as mulheres dedicam 18,1 horas semanais, sendo levado em consideração a cor da pele, mulheres pretas ou pardas, trabalhando cerca de 18,6 horas semanais. (IBGE, 2018).

A inserção da força de trabalho feminina no mundo do trabalho, atrai discussões sobre questões que envolvem a relação entre homens e mulheres nesse ambiente, assim como a



carreira da mulher em cargos de gestão ou como empreendedora de seus negócios. Há um discurso pré-formatado de igualdade de condições e oportunidades, mas as evidências sugerem na verdade existir desigualdades na participação masculina e feminina no mercado de trabalho (CRAMER, 2012).

A crescente participação das mulheres no mercado de trabalho tem ocorrido com a ocupação de cargos que exigem menores qualificações e competências. Contudo, muitas mulheres já estão conseguindo cargos mais relevantes, como gerentes, diretoras, ou até mesmo empreendedoras de seus próprios negócios (CRAMER, 2012). As empreendedoras ao longo de sua história devem lidar com as condições adversas do mundo empresarial, como a multiplicidade de papéis e a forte concorrência entre ambientes sociais, pois ressaltam que a família intervém na dinâmica dos negócios, assim como os mesmos negócios estão presentes em seus lares (FERREIRA; NOGUEIRA, 2013).

A “guerra dos sexos” no espaço de trabalho passa pela busca em igualar suas oportunidades por funções, cargos, destaque e reconhecimento na profissão (CRAMER, 2012). A disputa encarada no âmbito do gênero tem se tornada mais forte contemporaneamente em função dos novos moldes que a sociedade moderna tem atribuído aos papéis do homem e da mulher. Não existem mais espaços reservados, rôis atribuídos em caráter definitivo, separações estritas ou barreiras intransponíveis entre o feminino e o masculino (BELLE, 1993).

Diante dessa problemática esse estudo voltou-se a pesquisa de campo buscando em órgãos públicos dados relevantes. Grandes foram as dificuldades de acesso à informação, frente a burocracia do serviço público e principalmente ao momento vivenciado em relação a pandemia mundial da Covid-19, tal pandemia demandou a modificação dos objetivos e metas planejadas inicialmente, sendo necessário traçar novas estratégias para se alcançar resultado satisfatório, através do pouco recurso de informações disponíveis.

Quanto aos resultados deste experimento, irão expor de forma quantitativa questões polêmicas como o número de homens e mulheres em cargos de liderança, a quantidade de mulheres e homens responsáveis pela administração em empresas de micro e pequeno porte, entre demais assuntos que estão relacionadas a igualdade de gênero. O objetivo primordial desse estudo foi realizar um comparativo quantitativo da relação da igualdade de gênero na gestão das Micro e pequenas empresas de Rio Verde/GO.



MATERIAL E MÉTODOS

Este trabalho de investigação assumiu uma filosofia pragmática, de acordo com o estabelecido por Saunders (2012), de que o pragmatismo reconhece que existem variadas formas de interpretar o mundo e fazer pesquisa, que um único ponto de vista não consegue descrever holisticamente um fenômeno. Este trabalho será de investigação exploratória, entre os agentes a serem pesquisados.

Os procedimentos de pesquisas foram alicerçados em informações extraídas junto aos órgãos públicos como Prefeitura Municipal de Rio Verde, Secretaria da Fazenda do Estado de Goiás, IBGE e Receita Federal, visando identificar quais são as empresas de Rio Verde que enquadram como pequena empresa (20 a 99 funcionários). Após a obtenção dos dados os mesmos foram tabulados e analisados. Foi um estudo temporal e transversal, levando em consideração os dados públicos.

Em função da pandemia do Covid-19, com suas medidas de prevenção, foi necessário alterar a estratégia de levantamento de dados, pois não seria mais possível manter contato de forma próxima com as empresas devido a medida preventiva de distanciamento social e de fechamento do comércio local. Buscando contornar essa situação foi feita coleta de dados com base apenas nas informações que foram disponibilizado pela Secretaria da Fazenda da cidade de Rio Verde.

Foram pesquisadas um total de 1.316 empresas, onde o foco e observação se manteve além da busca do gênero dos administradores, também no porte e na atividade principal dessas organizações a fim de entender e quantificar o número de mulheres atuando nas mais diferentes segmentações de mercado.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os primeiros dados verificados foram relativos ao número total do porte das empresas e a quantidade de mulheres e homens em sua administração. Do total de 1.316 empresas, 735 são microempresas, o que equivale a 55,9% do total e 581 são empresas de pequeno porte, o que equivale 44,1%.

Quando analisado a quantidade total de homens e mulheres responsáveis pela administração das empresas, independente do porte nota-se a diferença entre os sexos que também é apontado em publicação do IBGE. Abordou questão da ocupação feminina em

cargos de liderança no Brasil, segundo a publicação os dados 60,9% dos cargos gerenciais são ocupados por homens e 39,1% pelas mulheres no Brasil (IBGE, 2018).

Na pesquisa em tela a diferença foi ainda maior, pois das 1.316 empresas, 68,2% são ocupados por homens e 31,8%, por mulheres. A partir dessas informações pode ser feita uma observação minuciosa focando no tema principal que é igualdade de gênero a partir do aspecto quantitativo dentro das micro e pequenas empresas.

Sob o viés do porte da empresa em relação ao sexo do seu administrador, tem-se que das 735 microempresas pesquisadas, 466 administradores são do sexo masculino, equivalendo a 63,4% enquanto do sexo feminino temos apenas 269 administradoras, que equivale a 36,6% do total de microempresas.

Observando as pequenas empresas, a diferença entre os sexos se torna ainda maior, pois das 581 pequenas empresas pesquisadas, o cargo administrativo é ocupado por 432 homens, equivalente a 74,4%, enquanto o sexo feminino se tem apenas 149 mulheres na gestão dessas pequenas empresas, sendo o valor percentual de 25,6%. Estes dados são ilustrados no gráfico abaixo.

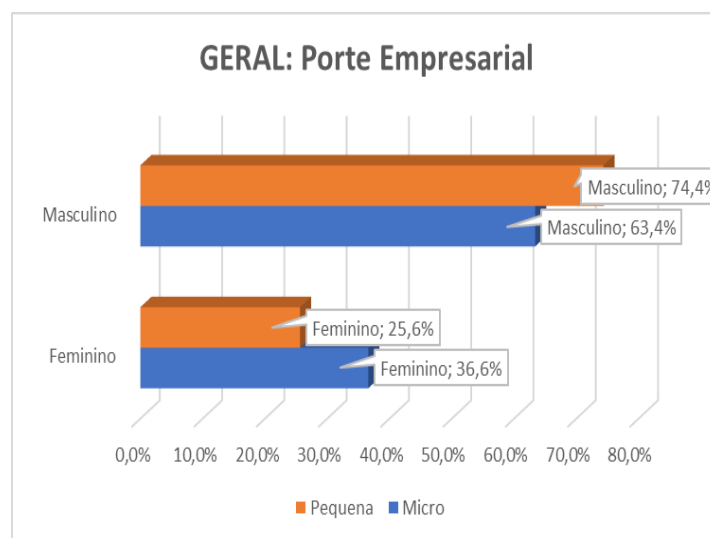


Gráfico 1. Distribuição de gênero por porte empresarial
Fonte: pesquisa de campo

Segmentando as empresas em diferentes setores, tendo como base a atividade principal de cada uma delas, podemos notar a superioridade numérica de homens. Além da dificuldade habitual de entrar no mercado de trabalho, as mulheres acabam sendo submetidas a escolher o segmento de acordo com o que foi determinado ao decorrer da história como mais acessível a elas ao invés de escolher o que realmente lhes convém.

“No mundo do trabalho, embora sua participação percentual venha aumentando, as mulheres continuam não alcançando cargos mais elevados nas empresas ou nas instituições privadas ou públicas. A explicação comum é que elas não se interessam pelo espaço público e ou que suas carreiras são interrompidas pela maternidade. A realidade, porém, é que suas opções profissionais, bem como suas possibilidades de progressão nas carreiras escolhidas, são condicionadas por vários fatores, frequentemente associados a valores culturais mantidos pelo patriarcado. Tal situação é construída socialmente e gera discriminação e segregação, pois há mecanismos que permitem, ou não, a entrada das mulheres nos nichos profissionais ou ocupacionais tradicional e historicamente reservados aos homens. Rompê-los é difícil.” (SÃO PAULO, 2017).

As empresas foram divididas nos principais setores econômicos privados existentes: industrial e construção, comercial e de prestação de serviço. Começando pelo setor industrial e construção, 170 empresas se encaixaram nessa segmentação, sendo 100 microempresas e 70 empresas de pequeno porte. Das 100 microempresas, 74% (74 do total de 100) são administradas por homens e o restante de 26% (26 do total de 100) é administrado por mulheres. Nas 70 pequenas empresas essa diferença aumenta para 75,7% (53 do total de 70) dos administradores são homens e 24,3% (17 do total de 70) são mulheres. Assim temos o gráfico abaixo.

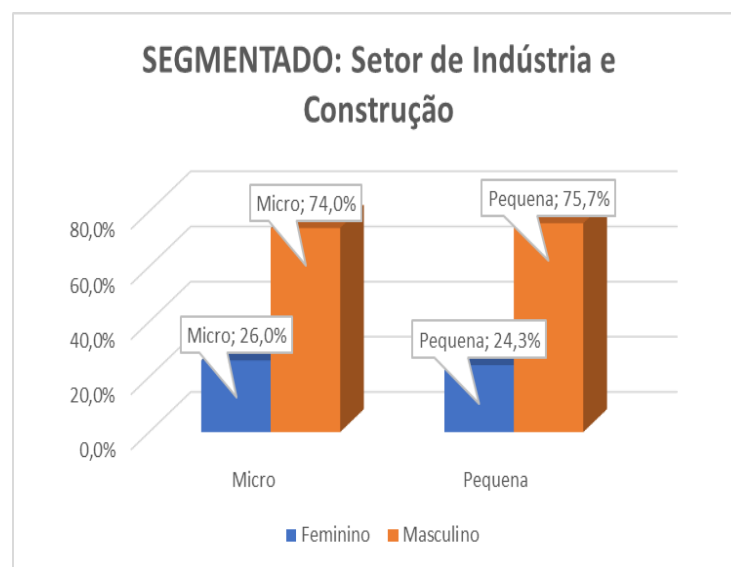


Gráfico 2. Distribuição no segmento industrial e de construção civil
Fonte: pesquisa de campo

O segundo setor analisado foi o comercial. Enquadrou neste setor um total de 436 empresas, sendo dividido em 204 microempresas e 232 empresas de pequeno porte. Este setor, dentre os três analisados nessa pesquisa, é o que apresenta a menor diferença entre administrados do sexo feminino em relação ao masculino, porém a diferença mínima se mantém acima dos 10%. De 204 microempresas observadas, os homens administram 57,4%

delas (117 do total de 204) e as mulheres 42,6% (87 do total de 204). Quanto as 232 pequenas empresas, 71,6% (166 do total de 232) são do sexo masculino e 28,4% (68 do total de 232) do sexo feminino. Observe o quadro a seguir.

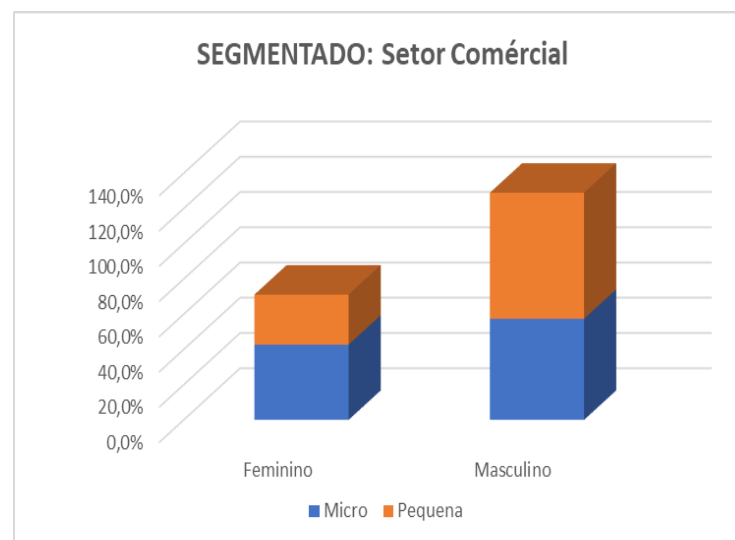


Gráfico 3. Distribuição no segmento comercial
Fonte: pesquisa de campo.

O último setor analisado foi o de prestação de serviço, onde se destacou por envolver a maioria das empresas desta pesquisa. Neste segmento foi encontrado um total de 710 empresas, onde 431 são microempresas, sendo a maioria de empresas dentre todos os setores observados, e o restante de 279 são pequenas empresas. Das 431 microempresas, 63,8% (275 do total de 431) dos cargos de gestão são tomados pelos homens, enquanto as mulheres ocupam apenas 36,2% (156 do total de 431). Nas pequenas empresas a diferença aumenta, pois das 279 pequenas empresas, 76,3% (213 do total de 279) da administração fica sobre responsabilidade de homens sobrando somente 23,7% (66 do total de 279) para as mulheres. O gráfico abaixo representa estes dados.

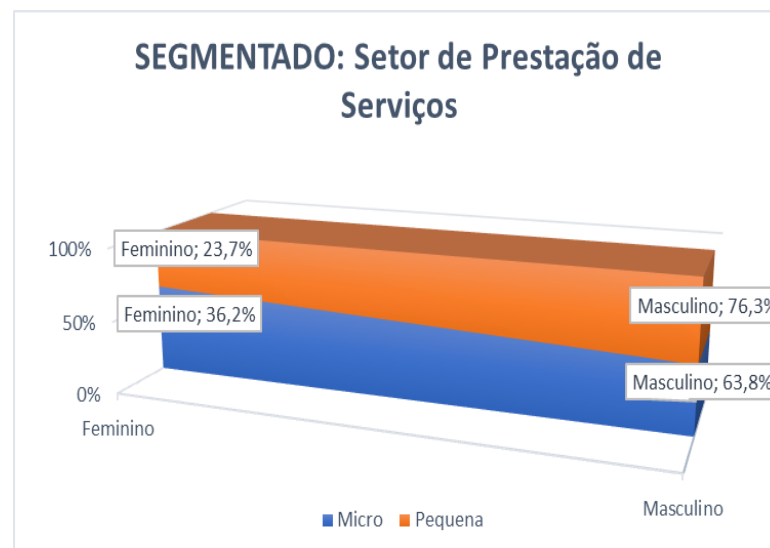


Gráfico 4. Distribuição no segmento de prestação de serviços
Fonte: pesquisa de campo

Nesta última reflexão baseou-se na observação do gênero do administrador nos três setores econômicos apresentados anteriormente, envolvendo todas as empresas pesquisadas de forma geral. Percebe-se que em nenhum momento deste estudo as mulheres ocupam um número maior dos cargos de gestão em relação aos homens. Na verdade, em nenhum momento chegou próximo da igualdade entre os gêneros. Essa maioria predominante do sexo masculino, ultrapassa os 60% nos três setores aqui apresentados.

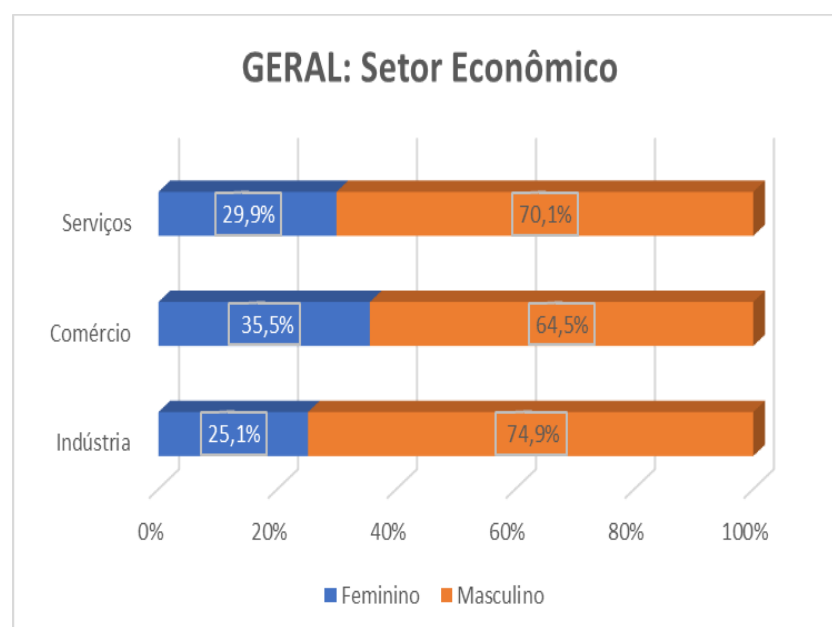



Gráfico 5. Comparativo dos setores econômicos
Fonte: pesquisa de campo.



Quanto a enorme importância da mulher em nossa sociedade, não restam dúvidas. A pergunta que fica é: estamos dando o apoio e o devido valor ao que as mulheres a tanto tempo clamam? Apresentar estes dados e propor uma discussão, como também a busca da Igualdade de Gênero nas Pequenas Empresas da nossa região foi e será, ao decorrer do tempo, a finalidade principal deste estudo, onde acredita-se alcançar o objetivo de, em um futuro não tão distante, mostrar um novo ponto de vista a população em relação a força e a real capacidade feminina, garantindo as futuras gerações uma sociedade mais justa de se viver.

CONCLUSÃO

A pesquisa constatou que em Rio Verde/GO existe uma preponderância do gênero masculino em todos os segmentos, setores e cargos nas empresas estudadas, levando a entender que ainda existe espaço para o avanço e desenvolvimento no empreendedorismo local.

REFERÊNCIAS

BELLE, F. *Executivas: quais as diferenças na diferença*. In: CHANLAT, J. F. (coord). O indivíduo nas organizações. São Paulo: Atlas, 1993.

CRAMER, Luciane et al. Representações femininas da ação empreendedora: uma análise da trajetória das mulheres no mundo dos negócios. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, [S.l.], v. 1, n. 1, p. 53-71, jul. 2012. ISSN 2316-2058. Disponível em: <<https://www.regepe.org.br/regepe/article/view/14>>. Acesso em: 29 set. 2020. doi:<http://dx.doi.org/10.14211/regepe.v1i1.14>.

FERREIRA, Jane Mendes; NOGUEIRA, Eloy Eros Silva. Mulheres e suas histórias: razão, sensibilidade e subjetividade no empreendedorismo feminino. *Rev. adm. contemp.*, Curitiba v. 17, n. 4, p. 398-417, Aug. 2013. Available from <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S141565552013000400002&lng=en&nrm=iso>. Accesson 29 Sept. 2020. DOI: <https://doi.org/10.1590/S141565552013000400002>.

IBGE. *Estatísticas de Gênero Indicadores sociais das mulheres no Brasil*. 2018. Disponível em <https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv10155informativo.pdf>. Acesso em 06/12/2019.

NIELSEN, S., & Huse, M. The Contribution of Women on Boards of Directors: Going beyond the Surface. *Corporate Governance: An International Review*, 18(2), 136-148. 2010.

OBSERVATÓRIO NACIONAL DO MERCADO DE TRABALHO. *Apesar da melhora nos índices de participação da mulher no mercado de trabalho, Desigualdades continuam*. Disponível em: <http://obtrabalho.mte.gov.br/index.php/component/content/article?id=1296>

Publicado em 08/03/2019. Acesso em 04/12/2019.



RYAN, M. H. Getting on top of the glass cliff: Reviewing a decade of evidence, explanations, and impact. *The Leadership Quarterly*, 27, 446-455. 2016.

SÃO PAULO. As Mulheres e o Mercado de Trabalho. *Caderno de formação Mulheres: mundo do trabalho e autonomia econômica*. 2017. Disponível em: <https://www.eco.unicamp.br/images/arquivos/Caderno-3-web.pdf>. Acesso em 14/11/2019.

SAUNDERS, M., Lewis, P., & Thornhill, A. *Research Methods for Business Students*, 6th Edition (6th Edition ed.). Edinburgh Gate, Essex, England: Pearson Education Limited. 2012.

TORRES, A. P. *Igualdade de Género ao Longo da Vida. Portugal no contexto europeu*. Lisboa: Fundação Francisco Manuel dos Santos. 2018.

VAN ENGEN, M. V.. Gender, context, and leadership styles: A field study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74; 18.2001.

CAPÍTULO 20

DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL DAS UNIVERSIDADES DA AMÉRICA LATINA CONFORME OS RANKINGS UNIVERSITÁRIOS

João Pedro Mardegan Ribeiro, Graduando em Ciências Exatas, USP

RESUMO


O presente trabalho tem como objetivo analisar o desempenho das instituições de ensino superior da América Latina frente aos rankings universitários divulgados por consultoras especializadas, e assim, elaborar um ranking unitário capaz de pontuar com eficiência o desempenho destas instituições nos últimos cinco anos. Para isso, a metodologia empregada consistiu em analisar sete rankings universitários disponíveis virtualmente. Os principais resultados apontaram que as universidades latinas ainda estão carentes em representatividade nos rankings mundiais, uma vez que apresentam grandes barreiras em alguns parâmetros. No que tange a uma análise global, as universidades brasileiras junto às chilenas correspondem a mais da metade das universidades da América Latina entre as cem melhores da região, mas os pontos fortes de cada uma diferem muito, deste modo, conclui-se que os gestores destas universidades devem olhar para estes rankings, observar os pontos fortes de sua universidade e principalmente, trabalhar no desenvolvimento de um planejamento estratégico capaz de superar as barreiras e melhorar nos indicadores que apresentam certas defasagens.

PALAVRAS-CHAVE: América Latina; desempenho institucional; Ranking universitário.

INTRODUÇÃO

Cabello et.al (2019) indicam que os rankings são indicadores que classificam as universidades conforme critérios igualitários que consideram importantes, e de certo, relevantes, e que na última década ganhou muita importância. De fato, se observa nos dias de hoje que o ambiente acadêmico tem se tornando um grande mercado competitivo e uma das formas de analisar os índices de desempenho das instituições de ensino superior é por meio dos rankings. Além do mais, os rankings são utilizados por gestores das instituições com o objetivo de garantir um aprimoramento gradual destas.

Muitos especialistas em ensino superior afirmam que os rankings universitários permitem que as instituições construam, mantenham, assim como, consigam melhorar a reputação e o perfil acadêmico a nível nacional e internacional. Os rankings também permitem, principalmente a alunos de pós-graduação, escolher uma melhor universidade que seja compatível com seus objetivos. Da mesma maneira, os rankings da educação superior podem gerar uma grande discussão acerca do desempenho das universidades, o que gera



impactos na sociedade e na internacionalização das instituições (HAZELKORN, 2013). Em complemento, Vanz, et al. (2018) afirma que no Brasil, e em todos os outros países, as instituições de ensino superior são responsáveis por ser um dos principais espaços para o desenvolvimento da ciência e da tecnologia.

Sanz Casado (2015) pondera que os rankings universitários é uma ferramenta que potencializa o debate sobre a qualidade do ensino superior, assim como a performance do sistema de ensino com base em alguns indicadores de pesquisa e ensino, mercado e inovações, e assim, estes rankings apresentam grande impacto frente as análises de contribuição da instituição de ensino frente a comunidade local, e também na internacionalização das ideias. Marcovitch (2018) e Hazelkorn (2013) complementam afirmando que bem colocada ou não, tal como, com foco nacional, regional ou internacional, as Instituições de Ensino Superior são diretamente desafiadas a alcançar melhores colocações, ou manter a posição já conquistada, e isso gera grandes reflexos acerca das políticas institucionais, o que afeta de maneira substancial nas suas atividades.

Usher e Savino (2006) explicam que os rankings universitários são tabelas, onde as instituições de ensino superior são agrupadas comparativamente baseadas em um conjunto comum de indicadores, e estes indicadores pode ser em escala nacional (cada país), regional (de acordo com o continente), e em nível internacional (todos os países do mundo), atrelados a padrões que mais se encaixam frente às perspectivas para estas áreas. Assim, França et. al (2015), Santos e Noronha (2016) atentam que entender o que mede estes rankings é de suma importância para aprimorar o desenvolvimento das atividades universitárias, para assim melhorar o posicionamento das universidades nestes rankings.

De Souza Vanz (2018) determina que de fato os rankings universitários apresentam grande impacto, mas é importante analisar minuciosamente cada um, porque cada um apresenta uma particularidade. Deste modo, este artigo teve como objetivo analisar o desempenho das instituições de ensino superior da América Latina nos principais rankings regionais e internacionais nos últimos cinco anos visando elaborar um ranking geral integrando todas as informações coletadas nestes rankings e diminuindo a subjetividade nos padrões de análise, uma vez que cada ranking possui sua particularidade, o que gera variação de classificação das universidades, e a melhor alternativa para analisar o impacto das respectivas IES, é gerar um ranking unitário que englobe todas as informações e perspectivas de qualidade. Assim, permite ao gestor das instituições a buscar de melhorias baseados nos indicadores em que a universidade apresenta defasagem.

Os Rankings Universitários


De fato, desde os primórdios da criação das instituições superiores havia a necessidade de certas avaliações institucionais. Enserink (2007) pondera que em 1983 houve o aparecimento do primeiro ranking universitário, sendo este divulgado pela revista U.S News & Words Reports com o objetivo de incentivar jovens estudantes a se matricularem nas instituições com melhores indicadores. Já De Souza Vanz (2018) complementa que em 2003 surgiu o Academic Ranking of World Universities (ARWU), conhecido como Ranking de Shanghai que abriu espaço para o aparecimento de outros rankings de diversas outras consultoras, com o objetivo de realizar uma avaliação institucional para comparar a qualidade entre as instituições de contextos nacionais diferentes.

Ao redor do mundo há diversos rankings que pontuam as universidades em diversos índices e categorias. Para este artigo foi escolhido analisar o desempenho das instituições de ensino superior da América Latina nos rankings que possuem mais enfoque na mídia e apresentam uma maior diversificação de qualificadores, assim como de países e também de instituições envolvidas nas análises. Para a análise do desempenho regional foi escolhido dois rankings, sendo estes: 1) QS Latin America University Ranking da consultora QS World University Rankings e 2) Latin America University Rankings da consultora Times Higher Education. Já para os padrões globais foram escolhidos cinco rankings, sendo estes: 1) NTU Ranking, 2) Center for World University Rankings (CWUR); 3) CWTS Leiden Ranking; 4) World University Rankings da Times Higher Education; 5) QS World University Ranking.

Ranking da consultora Times Higher Education

O ranking da consultora Times Higher Education foi criado no ano de 2004, em parceria com outra consultora, sendo esta a Quacquarelli Symonds (QS) e esta parceria perdurou até o ano de 2009, onde cada uma dessas duas consultoras, devido a divergências quanto aos parâmetros metodológicos, resolveu criar seu próprio ranking (VANZ, SANZ CASADO, 2018).

Quanto à estética do ranking e seus indicadores, no que tange aos parâmetros Latino Americano, este é dividido em cinco grandes áreas, sendo estas: Qualidade do Ensino, Qualidade de Pesquisa, Qualidade e Quantidade de citações, Perspectivas Internacionais e Interação com a Indústria. O indicador de Qualidade de Ensino equivale a 36% dos pontos, e é subdividido em cinco itens, sendo estes: 15% pesquisa de reputação, 6% renda institucional, 5% proporção entre alunos e funcionários, 5% a relação doutorado-bacharel, e 5% a relação




de doutorado e pessoal acadêmico. Já o indicador de pesquisa corresponde a 34% dos pontos, e é subdividido em três parâmetros, sendo estes: 18% correspondem à pesquisa de reputação, 10% produtividade em pesquisa e 6% renda de pesquisa. No que se refere à influência das pesquisas publicadas pelas instituições de ensino superior, a este é atribuído 20% dos pontos. No que tange as perspectivas internacionais é atribuído 7,5% dos pontos, distribuídos em três pontos, sendo estes: 2,5% a proporção de alunos internacionais, 2,5% funcionários internacionais, e 2,5% a colaboração internacional. O item que corresponde à interação com a indústria, que analisa a capacidade da universidade em colaborar com a indústria com parceria nas pesquisas e inovação representa 2,5% dos pontos (TIMES HIGHER EDUCATION, 2019).

Já o ranking internacional desta consultora utiliza os mesmos indicadores que no ranking latino, todavia usando porcentagens diferentes. No que se refere à Qualidade do ensino, é atribuído 30% dos pontos, subdivididos em: Pesquisa de reputação (15%), Proporção entre alunos e funcionários (4,5%), relação de doutorado-bacharel (2,25%), proporção de doutorado e pessoal acadêmico (6%) e a renda institucional (2,25%). O indicador que tange a Pesquisa também corresponde a 30% dos pontos, distribuídos em três parâmetros, sendo estes: Pesquisa de reputação (18%), renda de pesquisa (6%) e produtividade em pesquisa (6%). Em larga escala há o item que analisa a influência e importância dos artigos publicados por estas instituições por meio da quantidade de citações, e a este item é atribuído 30% dos pontos. Já no que se refere às perspectivas internacionais são atribuídos 7,5% dos pontos, onde 2,5% correspondem à proporção de alunos internacionais, 2,5% a colaboração internacional, e 2,5% os funcionários internacionais. O último indicador da análise que corresponde a 2,5% dos pontos, analisa a interação da instituição de ensino superior para com a indústria (TIMES HIGHER EDUCATION, 2019).

Ranking da Consultora Quacquarelli Symonds

Em setembro de 2010 houve o rompimento das atividades realizadas em conjunto pelas consultoras Times Higher Education e a Quacquarelli Symonds, o que acarretou na publicação de um ranking por cada uma dessas consultoras. A consultora Quacquarelli Symonds permaneceu com a metodologia original, e atualmente os rankings são divulgados em parceria com a US News & World Report de Washington D.C., o Chosun Ilbo que é um jornal sul coreano, o The Sunday Times que é um jornal britânico e o Nouvel Observateur que é um jornal Frances (SANTOS, NORONHA, 2016).



Refere ao desempenho das universidades da América Latina, neste ranking são considerados indicadores qualitativos quanto quantitativos, sendo estes: Reputação acadêmica (30%), opinião de empregadores sobre a universidade de origem dos funcionários que eles preferem contratar (20%), proporção de alunos e professores (10%), colaboradores das instituições (10%), pesquisa com colaboração internacional (10%), citação dos trabalhos publicados (10%), relação de artigos publicado (5%), e impacto das pesquisas na internet (5%) (QUACQUARELLI SYMONDS, 2019).


Já no ranking mundial, é considerado seis parâmetros de análise, sendo estes: 1) reputação acadêmica, que é feito analisando a opinião de especialistas de ensino superior sobre as instituições de ensino superior de destaque (40% dos pontos), 2) opinião de empregadores sobre quais instituições eles preferem que seus funcionários sejam formados (10% dos pontos), 3) proporção de alunos e professores (20% dos pontos), 4) quantidade de citações por docente (20% dos pontos), 5) proporção de professores internacionais (5% dos pontos) e proporção de alunos oriundos de outros países (5% dos pontos) (QUACQUARELLI SYMONDS, 2019).

Ranking do Centro de Estudos de Ciência e Tecnologia da Universidade de Leiden

O Ranking do Centro de Estudos de Ciência e Tecnologia da Universidade de Leiden que reside na Holanda é um ranking que analisa a produção acadêmica das instituições de ensino superior baseado nos artigos publicados por pesquisadores destas instituições, e estes artigos são aqueles disponíveis no banco de dados Web of Science. Os dados deste ranking são referentes à produtividade total em pesquisa das instituições durante um intervalo de quatro anos de análise. Esta consultora também divulga outros rankings conforme o índice de citação, ou seja, quais universidades têm seus artigos entre os 1% mais citados no mundo, entre os 5%, 10% e 50% (CENTRUM VOOR WETENSCHAP EM ESTUDOS TECNOLÓGICOS, 2019).

Ranking do Center for World University Rankings

O Ranking elaborado pelo Center for World University Ranking (CWUR) adota quatro indicadores para analisar o desempenho das instituições de ensino superior, sendo estes: Qualidade do ensino, Política empregatícia, Qualidade do corpo docente, e Produtividade e Qualidade da pesquisa. No que se refere à qualidade do ensino, é atribuído 25% dos pontos, e usa como indicador, o número de ex-alunos da instituição que ganhou prêmios e medalhas importantes a nível nacional e internacional em comparação com o



tamanho da instituição. Já no que se refere à Política empregatícia é atribuído 25% dos pontos, e é analisada a quantidade de ex-alunos da instituição que ingressaram em cargos de CEO nas principais empresas do mundo, também em comparação com o tamanho da instituição.

No que tange a qualidade do corpo docente, este é medido pela quantidade de professores, pesquisadores e alunos atuais que ganharam importantes prêmios e medalhas, e a este item é atribuído 10% dos pontos. No último item que mede a qualidade da pesquisa, é dividido em quatro parâmetros, onde cada um corresponde a 10% dos pontos, sendo estes: 1) Publicações de alta qualidade, medido conforme a quantidade de artigos que aparecem em periódicos de primeira linha; 2) Resultado global da produção, que é analisado a quantidade total de pesquisas publicado nos periódicos e em jornais; 3) Quantidade de citações dos trabalhos divulgados, que é analisado por meio dos artigos publicados que possuem altos índices de citação; 4) A Influência da pesquisa, que é analisado mediante os trabalhos divulgados em periódicos altamente influentes (CENTER FOR WORLD UNIVERSITY RANKINGS, 2019).

Ranking da National Taiwan University (NTU)

O Ranking da National Taiwan University (NTU) é elaborado conforme a qualidade e quantidade de pesquisa produzida pelas instituições de ensino superior, usando três indicadores, sendo estes: 1) Produtividade em relação à pesquisa (quantidade de pesquisa produzida); 2) Impacto das pesquisas; 3) Excelência de produção. No que tange a Produtividade em relação à pesquisa é atribuído 25% pontos, onde 10% corresponde ao número de artigos publicados nos últimos 11 anos e os 15% restante corresponde ao número de artigos publicados no último ano. Já no item que mede o impacto das pesquisas produzidas é atribuído 35% dos pontos, divididos em três parâmetros, sendo estes: 1) número bruto de citações nos últimos onze anos (15% dos pontos); 2) Quantidade de citações nos últimos dois anos (10% dos pontos); 3) Número médio de citações nos últimos onze anos (10% dos pontos). Já os últimos 40% dos pontos é referente a excelência na produção acadêmica, e também é dividido em três indicadores, sendo estes: 1) Análise do índice H nos últimos dois anos dos pesquisadores das instituições (10% dos pontos); 2) Número de artigos altamente citados (15% dos pontos); 3) Publicação de artigos no último ano em revistas de alto impacto (15% dos pontos) (NATIONAL TAIWAN UNIVERSITY, 2019).

PERCURSO METODOLÓGICO

Está presente neste artigo o desempenho das 100 universidades da América Latina que apresentaram os melhores indicadores de desempenho nos rankings analisados. Para este estudo foi analisado sete rankings, dois para analisar o desempenho regional e cinco para o desempenho das universidades latinas frente o cenário mundial. Os rankings usados para elaborar a métrica do desempenho regional foram: 1) Latin America Ranking da consultora Times Higher Education e 2) Latin America Ranking da consultora Quacquarelli Symonds (QS). Já para elaborar uma métrica do desempenho mundial foram os rankings: 1) World University Ranking da consultora Times Higher Education; 2) World University Ranking da consultora Quacquarelli Symonds; 3) CWTS Leiden Ranking; 4) NTU Ranking; 5) Center for World University Ranking (CWUR).

Os dados analisados nestes rankings são referentes aos índices obtidos pelas instituições de ensino superior da América Latina nos últimos cinco anos (2015-2019) e em alguns casos, devido ao fato dos rankings serem recentes, foi analisado o desempenho nos últimos quatro anos (2016-2019). Os dados das pontuações obtidas pelas instituições foram coletados ao longo do ano de 2019 através da consulta às informações divulgadas na internet pelas consultoras. A pontuação obtida por cada instituição em cada ranking foi organizado em uma planilha e foi feito uma média ponderada de desempenho, gerando assim, uma pontuação de 0 a 100 para cada uma delas. No que diz respeito ao Ranking do Centro de Estudos de Ciência e Tecnologia da Universidade de Leiden, a Universidade de São Paulo (USP) foi à universidade latina americana com maior quantidade de artigos publicados, assim, a esta fora atribuído 100 pontos, e as universidades que vieram em sequência tiveram seus pontos calculados em comparação com a quantidade de artigos publicados pela USP (foi usado à regra de três simples com base na pontuação 100).

Com todos os dados obtidos, foi realizada uma média ponderada do desempenho das instituições conforme consta na tabela 1. Todos os rankings apresentam uma escala que vai de 0 a 100, já o CWTS Leiden Ranking apresenta a quantidade bruta de artigos, e estes dados foram convertidos em uma escala de 0 a 100, para igualar aos demais rankings. Assim, para o desempenho regional foi feito uma média aritmética dos dois rankings latinos, e para o desempenho em escala mundial foi feito uma média ponderada entre os cinco rankings analisados, e assim, foi feito uma média aritmética entre o desempenho regional e o desempenho mundial, para chegar a apenas uma pontuação.

Tabela 1: Forma de análise de desempenho das instituições de ensino superior

| Indicador | Ranking | Pontuação | Total |
|-----------|---|-----------|-------|
| Regional | Latin America Ranking (THE) | 50 | 100 |
| | Latin America Ranking (QS) | 50 | |
| Mundial | Qs World University Ranking | 25 | 100 |
| | THE World University Ranking | 25 | |
| | Center for World University Rankings (CWUR) | 25 | |
| | CWTS Leiden Ranking | 12,5 | |
| | NTU Ranking | 12,5 | |


Fonte: Elaborado pelo autor, 2019

Deste modo, conforme demonstra a tabela 1, foi atribuída uma pontuação de 0 a 100 para o indicador regional e também uma para o indicador mundial, e feito uma média aritmética entre estes dois. Assim, foi construída uma tabela com os resultados obtidos pelas 100 universidades com melhor desempenho na América Latina, com o objetivo de avaliar os indicadores, buscar pontos fortes, e principalmente averiguar onde as universidades podem melhorar para aumentar sua pontuação e conseqüentemente sua visibilidade.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

As análises realizadas em ambos os rankings das Universidades da América Latina foram consideradas no período de 2016 a 2019. Já nos rankings das consultoras Times Higher Education e Quacquarelli Symonds, a nível global, também foi considerado o período de 2016 a 2019, já os outros três rankings, sendo o Ranking Mundial da CWTS, o CWUR e o NTU foram considerados o período de 2015 a 2019.

Neste artigo foram elencadas as 100 universidades latino-americanas que mais se destacaram nos últimos cinco anos. Há de ser necessário citar que como há uma grande variação quanto à forma e estética das maneiras de analisar o desempenho das instituições de ensino superior pelas consultoras, fazer uma integração entre os resultados, e elaborar um ranking unitário facilita uma análise mais global e com menos variação de padrão de desempenho, uma vez que se observa que em alguns casos, algumas universidades bem mais pontuadas em alguns rankings, podem ser não serem as mesmas mais bem pontuadas em outros, e assim, surge à dúvida: Qual ranking é mais importante para ser considerado? Deste modo, um ranking unitário que configure uma informação unitária de desempenho, que leve em conta todos os indicadores essenciais ditados pelas consultoras, demonstra mais precisão para analisar o desempenho e destaque das instituições de ensino superior.



Referente ao padrão latino-americano, entre as dez universidades bem mais colocadas, cinco são brasileiras, duas são chilenas, duas mexicanas e uma colombiana. Já entre as vinte melhores segundo os padrões regionais, nove são brasileiras, cinco são chilenas, três são colombianas, duas são mexicanas, e uma é da Costa Rica. Entre as 100 melhores considerando os indicadores regionais, 35 são brasileiras, 16 são chilenas, 15 mexicanas, 11 argentinas, 10 colombianas, 04 equatorianas, 03 venezuelanas, 02 peruanas, 01 costarriquense, 01 porto-riquense, 01 cubana, 01 uruguaia. Ou seja, o Brasil apresenta uma grande quantidade de universidades com expressivos indicadores de desempenho referente ao padrão latino, e um grande destaque para esta presença é devido à qualidade e quantidade de pesquisa produzida por estas instituições. Ao todo 433 universidades da América Latina apresentaram indicadores de qualidade que as colocaram entre as melhores da região, onde 23,6% são brasileiras, que é o país com maior porcentagem de universidades entre as melhores.

Já referente aos padrões mundiais, entre as dez universidades bem mais colocadas, seis são brasileiras, duas são chilenas, uma mexicana e uma argentina. Já entre as vinte melhores universidades latino-americanas segundo os padrões mundiais, dez são brasileiras, o que representa 50% das universidades, quatro são chilenas, duas são argentinas, duas mexicanas e duas colombianas. Entre as cem universidades da América Latina com excelência internacional, há 39 brasileiras, quinze universidades do Chile, 14 do México, 13 da Argentina, 8 da Colômbia, 3 da Venezuela, 2 do Uruguai, 2 do Peru, uma de Porto Rico, uma de Costa Rica, uma de Cuba e uma da Jamaica. Ao todo, 164 universidades latinas apresentaram indicadores de qualidade que as colocaram entre as melhores do mundo, e entre estas, 39% são brasileiras, e o México, segundo país com maior quantidade de universidades entre as melhores do mundo, apresenta 14% do total. Ou seja, o Brasil e o México juntos correspondem a mais da metade das universidades da América Latina entre as melhores do mundo segundo os padrões globais.

Na tabela II, é expresso o desempenho médio geral das instituições de ensino superior assim como o país de origem. Já na tabela III há o resultado das instituições que figuraram entre as dez melhores em cada um dos dois cenários, sendo estes o desempenho com base nos parâmetros regionais, e também com base nos parâmetros globais.

Tabela II: Desempenho geral das instituições de ensino superior

| Instituição de Ensino Superior | País | Pontuação geral | Classificação geral |
|--|-------------|------------------------|----------------------------|
| Universidade de São Paulo | Brasil | 79,77 | 1º |
| Universidade Estadual de Campinas | Brasil | 70,07 | 2º |
| Pontifícia Universidade Católica do Chile | Chile | 68,11 | 3º |
| Universidade Nacional Autônoma do México | México | 66,58 | 4º |
| Universidade do Chile | Chile | 64,02 | 5º |
| Universidade Federal do Rio de Janeiro | Brasil | 62,42 | 6º |
| Universidade Estadual Paulista | Brasil | 58,82 | 7º |
| Universidade dos Andes | Colômbia | 58,20 | 8º |
| Universidade Federal de Minas Gerais | Brasil | 57,40 | 9º |
| Instituto Tecnológico e de Estudos Superiores de Monterrey | México | 55,76 | 10º |
| Universidade Federal de São Paulo | Brasil | 49,49 | 11º |
| Universidade Federal do Rio Grande do Sul | Brasil | 48,20 | 12º |
| Universidade Federal de Santa Catarina | Brasil | 48,20 | 13º |
| Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro | Brasil | 47,35 | 14º |
| Universidade de Concepción | Chile | 47,22 | 15º |
| Universidade Nacional da Colômbia | Colômbia | 47,20 | 16º |
| Universidade de Santiago do Chile | Chile | 47,12 | 17º |
| Universidade de Brasília | Brasil | 43,48 | 18º |
| Universidade de Antioquia | Colômbia | 43,28 | 19º |
| Universidade de Buenos Aires | Argentina | 42,94 | 20º |
| Universidade Federal de São Carlos | Brasil | 40,90 | 21º |
| Universidade Federal do Paraná | Brasil | 40,69 | 22º |
| Universidade Federal de Pernambuco | Brasil | 40,41 | 23º |
| Universidade do Estado do Rio de Janeiro | Brasil | 40,37 | 24º |
| Universidade Nacional de Córdoba | Argentina | 39,55 | 25º |
| Pontifícia Universidade Javeriana | Colômbia | 39,19 | 26º |
| Universidade de Costa Rica | Costa Rica | 38,98 | 27º |
| Pontifícia Universidade Católica de Valparaíso | Chile | 37,61 | 28º |
| Universidade Federal Fluminense | Brasil | 37,39 | 29º |
| Pontifícia Universidade Católica do Peru | Peru | 36,88 | 30º |
| Universidade Autônoma Metropolitana | México | 35,85 | 31º |
| Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul | Brasil | 35,37 | 32º |
| Universidade Técnica Federico Santa María | Chile | 36,98 | 33º |
| Universidade Austral do Chile | Chile | 34,76 | 34º |
| Instituto Politécnico Nacional | Chile | 34,32 | 35º |
| Universidade Federal de Viçosa | Brasil | 34,25 | 36º |
| Universidade Diego Portales | Chile | 33,71 | 37º |
| Universidade Nacional de La Plata | Argentina | 32,68 | 38º |
| Universidade Austral | Argentina | 32,08 | 39º |
| Universidade Federal do Ceará | Brasil | 31,98 | 40º |

| | | | |
|---|------------|-------|-----|
| Universidade Federal da Bahia | Brasil | 31,75 | 41° |
| Universidade Simón Bolívar | Venezuela | 31,13 | 42° |
| Universidade Estadual de Londrina | Brasil | 30,42 | 43° |
| Universidade Federal de Goiás | Brasil | 28,67 | 44° |
| Universidade de Talca | Chile | 28,58 | 45° |
| Universidade de La Frontera | Chile | 28,38 | 46° |
| Universidade de Guadalajara | México | 28,13 | 47° |
| Universidade Adolfo Ibáñez | Chile | 28,02 | 48° |
| Universidade Autónoma do Estado do México | México | 27,80 | 49° |
| Universidade Federal de Lavras | Brasil | 27,28 | 50° |
| Universidade Federal de Santa Maria | Brasil | 27,26 | 51° |
| Universidade Federal do Rio Grande do Norte | Brasil | 26,48 | 52° |
| Benemérita Universidade Autónoma de Puebla | México | 26,34 | 53° |
| Pontifícia Universidade Católica do Paraná | Brasil | 25,97 | 54° |
| Universidade de Valparaíso | Chile | 25,89 | 55° |
| Universidade Torcuato Di Tella | Argentina | 25,81 | 56° |
| Universidade Federal de Pelotas | Brasil | 25,75 | 57° |
| Universidade Autónoma de Nuevo León | México | 25,67 | 58° |
| Universidade do Rosário | Colômbia | 25,22 | 59° |
| Universidade dos Andes – Mérida | Venezuela | 24,85 | 60° |
| Universidade Peruana Cayetano Heredia | Peru | 24,78 | 61° |
| Universidade de Porto Rico | Porto Rico | 24,32 | 62° |
| Universidade do Norte | Colômbia | 24,21 | 63° |
| Universidade de Havana | Cuba | 24,12 | 64° |
| Universidade Federal do ABC | Brasil | 23,85 | 65° |
| Universidade Estadual de Maringá | Brasil | 23,63 | 66° |
| Universidade Central da Venezuela | Venezuela | 23,61 | 67° |
| Universidade da República | Uruguai | 23,59 | 68° |
| Universidade Andrés Bello | Chile | 23,34 | 69° |
| Universidade São Francisco de Quito | Equador | 23,27 | 70° |
| Universidade del Desarrollo | Chile | 22,43 | 71° |
| Universidade dos Andes – Chile | Chile | 22,39 | 72° |
| Universidade Nacional de Cuyo | Argentina | 22,20 | 73° |
| Universidade Católica do Norte | Chile | 21,97 | 74° |
| Pontifícia Universidade Bolivariana | Colômbia | 21,69 | 75° |
| Universidade Industrial de Santander | Colômbia | 21,42 | 76° |
| Universidade Nacional do Sul | Argentina | 21,13 | 77° |
| Pontifícia Universidade Católica da Argentina | Argentina | 20,79 | 78° |
| Pontifícia Universidade Católica de São Paulo | Brasil | 20,79 | 79° |
| Universidade iberoamericana | México | 20,08 | 80° |
| Universidade Nacional de São Martin | Argentina | 19,87 | 81° |
| Universidade de La Sabana | Colômbia | 19,61 | 82° |
| Universidade do Vale do Rio Sinos | Brasil | 19,55 | 83° |


| | | | |
|---|-----------|-------|------|
| Instituto Tecnológico de Buenos Aires | Argentina | 19,24 | 84° |
| Universidade Federal de Ouro Preto | Brasil | 19,10 | 85° |
| Universidade de Guanajuato | México | 18,93 | 86° |
| Universidade Estadual de Ponta Grossa | Brasil | 18,54 | 87° |
| Universidade Autónoma de São Luis de Potosí | México | 18,40 | 88° |
| Universidade Anáhuac México | México | 17,98 | 89° |
| Universidade das Américas Puebla | México | 17,81 | 90° |
| Universidade Presbiteriana Makenzie | Brasil | 17,58 | 91° |
| Instituto Tecnológico Autônomo do México | México | 17,53 | 92° |
| Universidade Federal do Pará | Brasil | 17,52 | 93° |
| Universidade Tecnológica Federal do Paraná | Brasil | 17,41 | 94° |
| Escola Superior Politécnica do Litoral | Equador | 17,34 | 95° |
| Universidade de San Andrés | Argentina | 17,25 | 96° |
| Universidade Nacional do Rosário | Argentina | 16,97 | 97° |
| Universidade Autónoma de Yucatan | México | 16,81 | 98° |
| Universidade EAFIT | Colômbia | 16,80 | 99° |
| Universidade de Belgrano | Argentina | 16,71 | 100° |

Fonte: Elaborado pelo autor, 2019.

Tabela III: Desempenho das universidades com maior destaque em cada cenário

| Instituição de Ensino Superior | País | Pontuação – parâmetros regionais | Pontuação – parâmetros mundiais |
|---|-------------|---|--|
| Universidade de São Paulo | Brasil | 1° (92,90) | 1° (66,72) |
| Universidade Estadual de Campinas | Brasil | 3° (92,39) | 3° (47,75) |
| Pontificia Universidade Católica do Chile | Chile | 2° (92,45) | 4° (43,76) |
| Universidade Nacional Autónoma do México | México | 7° (84,37) | 2° (48,78) |
| Universidade do Chile | Chile | 4° (87,80) | 6° (40,34) |
| Universidade Federal do Rio de Janeiro | Brasil | 8° (83,91) | 5° (40,93) |
| Universidade Estadual Paulista | Brasil | 10° (79,96) | 8° (37,98) |
| Universidade dos Andes | Colômbia | 6° (85,68) | 12° (30,72) |
| Universidade Federal de Minas Gerais | Brasil | 11° (79,46) | 10° (35,35) |
| Instituto Tecnológico e de Estudios Superiores de Monterrey | México | 5° (86,84) | 14° (24,69) |
| Universidade Federal do Rio Grande do Sul | Brasil | 30° (60,09) | 9° (36,27) |
| Pontificia Universidade Católica do Rio de Janeiro | Brasil | 9° (80,20) | 32° (14,43) |
| Universidade de Buenos Aires | Argentina | 53° (45,73) | 7° (40,17) |


Fonte: Elaborado pelo autor, 2019.



No Ranking mundial da consultora THE, a Universidade de São Paulo (USP) foi à universidade brasileira, tal como latino-americana, que apresentou a melhor colocação, já no ranking da consultora QS, a Universidade de Buenos Aires, universidade argentina, foi a única universidade latino-americana que em todos os anos de análise apareceu entre as cem melhores do mundo. No ranking da CWTS que analisa a quantidade de produção intelectual produzida pelas universidades, a Universidade de São Paulo foi a única universidade latino-americana com índices expressivos, uma vez que nos últimos cinco anos de análise ela figurou entre as dez universidades mundiais que mais produziram, oscilando entre a sexta e a oitava posição em relação às demais universidades do mundo, e com uma produção duas vezes maior do que a segunda universidade latina bem melhor classificada, que é a Universidade Nacional Autônoma do México (UNAM). Já no Ranking da consultora CWUR a Universidade de São Paulo foi à universidade latina que figurou na primeira posição nos últimos cinco anos em comparação com as demais universidades latino-americanas, e no ano de 2018 figurou entre as cem melhores do mundo. No ranking da consultora NTU a Universidade de São Paulo foi a única universidade latino-americana que apareceu entre as cem mais bem pontuadas do mundo, variando das posições 56º até 51º.

Referente aos indicadores regionais, no ranking da consultora THE, durante os anos de análise, três universidades figuraram na primeira posição, entre elas, duas universidades brasileiras e uma universidade chilena. Em 2016 a Universidade de São Paulo foi à primeira colocada, nos dois anos seguintes, este posto foi ocupado pela também brasileira, a Universidade Estadual de Campinas, e no último ano de análise, a universidade bem mais colocada foi a Pontifícia Universidade Católica do Chile. Já no ranking da consultora QS, em 2017 foi o último ano que uma universidade brasileira figurou na primeira posição, que foi a Universidade de São Paulo, e nos últimos três anos, a primeira colocação tendo em vista os indicadores regionais, foi ocupado pela Pontifícia Universidade Católica do Chile.

Já na escala padronizada apresentada neste artigo, entre as 10 melhores da América Latina há cinco brasileiras, duas chilenas, duas mexicanas, uma colombiana, e entre as 100 melhores do mundo há 35 universidades brasileiras, 17 universidades chilenas, 14 mexicanas, 13 argentinas, 10 colombianas, 3 venezuelanas, 2 peruanas, 2 equatorianas, 1 uruguaia, 1 castelhana, 1 cubana e 1 costa-riquense. Ou seja, as universidades brasileiras correspondem a 35% das melhores universidades da América Latina, e as chilenas 17%, e juntas correspondem a 52% do total. Mas as universidades brasileiras e chilenas apresentam muitas distinções, por um lado, as universidades brasileiras possuem uma grande capacidade de




produção de trabalhos acadêmicos e de divulgação de pesquisas científicas em periódicos e jornais, assim como, seu corpo docente possui muito prestígio na região, e por outro lado, as universidades chilenas possuem uma relação de citação por pesquisa muito alta, assim como há muitos trabalhos desenvolvidos em parceria com empresas e indústrias.

De um modo geral, nos rankings mundiais há pouca presença de universidades da América Latina, isso porque elas não apresentam, em maioria, um bom desempenho em todos os indicadores que são impostos pelos rankings, a exemplo disso, como citado anteriormente, as universidades brasileiras possuem bom desempenho no que tange a quantidade de pesquisa produzida, e também a qualidade do corpo docente (títulos, prêmios e opiniões de especialistas), mas apresentam pontos fracos em outros itens, entre estes se destacam a baixa relação indústria-universidade e também a internacionalização, logo, com a pontuação baixa nestes itens, fazem com que elas não apresentem uma classificação expressiva. As universidades chilenas apresentam expressivos índices de parceria com as indústrias, grande quantidade de citação por trabalho publicado (em relação ao tamanho da instituição), e grande quantidade de alunos, funcionários e professores estrangeiros (em relação ao tamanho da instituição), mas nos indicadores de pesquisa e ensino, ainda há pontuação baixa.

As universidades mexicanas também apresentam grande quantidade de trabalhos publicados que são realizados em conjunto com as indústrias visando o aprimoramento destas, assim como, possuem uma boa relação de alunos, funcionários e professores oriundos de outros países, mas apresentam baixos indicadores no quesito de qualidade do ensino e também na produção de pesquisa. Já as universidades oriundas de outros países da América Latina apresentam indicadores baixos frente a todos os parâmetros de análise, e isso é devido ao baixo investimento para estas instituições.

Logo, de fato, as universidades latinas possuem potencial para crescerem gradualmente, e isso está acontecendo, uma vez que cada vez mais aumenta o número de universidades latinas nos rankings regionais e também mundiais, e um dos fatores que leva a isso é que elas estão em países em desenvolvimento e que precisam do apoio das pesquisas universitárias para o aprimoramento de todos os setores fundamentais para o convívio social e científico, assim, cabe a cada uma delas, analisar cada ponto fraco e tentar melhorá-lo, para assim, nos próximos cinco anos, apresente um desempenho mais satisfatório.

Ou seja, os rankings apresentam métricas gerais de desempenho de cada instituição em comparação com as demais, e assim, cabe a equipe gestora (a reitoria) identificar os traços




fracos de desempenho de sua universidade e buscar alternativas para suprir tais necessidades, criando um planejamento estratégico a curto, médio e longo prazo, para que assim, aumente a visibilidade de sua universidade perante as escalas mundiais, o que gera uma maior procura dela por alunos intercambistas, resultando em melhoria internacional da qualidade de pesquisa e ensino (pela cultura).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com este trabalho foi notado que os rankings, mesmo com algumas escalas diferentes, quase todos apresentam o mesmo resultado qualitativo, ou seja, referente à quais universidades latinas mais se destacou frente a aqueles indicadores. Analisando o desempenho das instituições de ensino superior da América Latina, observa-se que a Universidade de São Paulo (USP) é a universidade latina com maior quantidade de pontos, e em quase todos os rankings ela é a primeira colocada, além do mais, ela apresenta uma pontuação significativa frente à segunda colocada, a Universidade Estadual de Campinas, e isso se deve a quantidade de trabalhos acadêmicos publicados por esta universidade.

Nos últimos cinco anos de análise, a Universidade de São Paulo obteve a melhor pontuação global no que tange aos padrões regionais, todavia, nos últimos dois anos, a Pontifícia Universidade Católica do Chile veio crescendo no que se refere à reputação dos pesquisadores e em qualidade da pesquisa, o que a tem colocado nestes últimos anos como a melhor da América Latina tendo em vista os padrões regionais, mas para os padrões mundiais, ela apresenta a 4ª posição, e uma pontuação muito inferior a USP, demonstrando assim, que as escalas regionais e as mundiais possuem distintos pesos nas métricas. De fato, observa-se também que o fator que alavanca a presença das universidades brasileiras é a quantidade de pesquisa produzida e publicada em periódicos e jornais especializados.

Os rankings universitários apresentam muita variação quanto à estética e também as métricas utilizadas, deste modo, é inviável considerar um ranking mais importante que outro para classificar o desempenho institucional, e sim, deve-se considerar a pontuação da universidade em cada um destes para assim analisar em quais parâmetros a universidade já apresenta bons resultados e em quais elas devem melhorar. De fato, as universidades latino-americanas devem investir mais em pesquisas de parceria, assim como em alunos e professores estrangeiros para aumentar os índices de internacionalização, e com isso, aumentar também o impacto e a visibilidade das pesquisas. Exceto ao Brasil, as outras universidades latinas devem investir mais na qualidade docente e abrir mais espaço para estes



produzirem mais pesquisa, para aumentar, além da reputação, a quantidade de artigos publicados, para assim, gerar mais desenvolvimento científico e tecnológico e dar espaço para que os referenciais teóricos das pesquisas também partam desses países.

Deste modo, com a análise dos dados apresentados neste artigo, é notório destacar que os rankings universitários estão assumindo cada vez mais a capacidade de mediação, trabalhando para a indicação de excelência das instituições de ensino superior. Assim, coube a este artigo analisar qualitativamente, e principalmente quantitativamente o desempenho das instituições de ensino superior da América Latina, transformando diversos rankings universitários em apenas um, com o objetivo de facilitar uma análise de como está o cenário latino no que tange as métricas universitárias.

E assim, em linhas gerais, pode ser observado que as universidades brasileiras ainda são as que estão em maior quantidade nos rankings devido a grande quantidade de pesquisa produzida por estas instituições, também devido ao incentivo a qualificação profissional, e atuação de seus professores/pesquisadores, mas devem trabalhar mais na parceria com as indústrias e com o público internacional, assim como as universidades chilenas produzem artigos que são bem citados, mas devem investir mais na qualificação dos parâmetros de ensino e também na quantidade de produção intelectual. Já as universidades dos outros países da América Latina, devem investir mais em todos os parâmetros que tangem aos rankings, principalmente nos de ensino e pesquisa, uma vez que estas universidades, em maioria, publicam poucos artigos em periódicos e em jornais especializados.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CABELLO, Andrea Felipe. et al. Rankings Universitários Internacionais: evidências de vieses geográficos e orçamentários para intuições brasileiras. **Avaliação**: Revista da Avaliação da educação superior. Campinas; Sorocaba, SP, v. 24, n. 03, p. 637-657, novembro, 2019.

CENTER FOR WORLD UNIVERSITY RANKING. World University Ranking 2019-2020. 2019. Disponível em: <https://cwur.org/2019-2020.php>. Acesso em 5 de Janeiro de 2020.

CENTER FOR WORLD UNIVERSITY RANKING. World University Ranking 2018-2019. 2018. Disponível em: <https://cwur.org/2018-19.php>. Acesso em 4 de dezembro de 2019.

CENTER FOR WORLD UNIVERSITY RANKING. World University Ranking 2017. 2017. Disponível em: <https://cwur.org/2017.php>. Acesso em 10 de novembro de 2019.

CENTER FOR WORLD UNIVERSITY RANKING. World University Ranking 2016. 2016. Disponível em: <https://cwur.org/2016.php>. Acesso em 9 de novembro de 2019.



CENTER FOR WORLD UNIVERSITY RANKING. World University Ranking 2015. 2015. Disponível em: <https://cwur.org/2015.php>. Acesso em 6 de novembro de 2019.

CENTER FOR WORLD UNIVERSITY RANKINGS. World University Ranking: Methodology. 2019. Disponível em: <https://cwur.org/methodology/world-university-rankings.php>. Acesso em 20 de dezembro de 2019.

CENTRUM VOOR WETENSCHAP EM ESTUDOS TECNOLÓGICOS. CWTS Leiden Ranking 2019. 2019. Disponível em: <https://www.leidenranking.com/ranking/2019/list>. Acesso em 1 de dezembro de 2019.

CENTRUM VOOR WETENSCHAP EM ESTUDOS TECNOLÓGICOS. CWTS Leiden Ranking 2018. 2018. Disponível em: <https://www.leidenranking.com/ranking/2018/list>. Acesso em 28 de novembro de 2019.

CENTRUM VOOR WETENSCHAP EM ESTUDOS TECNOLÓGICOS. CWTS Leiden Ranking 2017. 2017. Disponível em: <https://www.leidenranking.com/ranking/2017/list>. Acesso em 27 de novembro de 2019.

CENTRUM VOOR WETENSCHAP EM ESTUDOS TECNOLÓGICOS. CWTS Leiden Ranking 2016. 2016. Disponível em: <https://www.leidenranking.com/ranking/2016/list>. Acesso em 25 de novembro de 2019.

CENTRUM VOOR WETENSCHAP EM ESTUDOS TECNOLÓGICOS. CWTS Leiden Ranking 2015. 2015. Disponível em: <https://www.leidenranking.com/ranking/2015>. Acesso em 20 de novembro de 2019.

CENTRUM VOOR WETENSCHAP EM ESTUDOS TECNOLÓGICOS. CWTS Leiden Ranking. 2019. Disponível em: <https://www.leidenranking.com/information/indicators>. Acesso em 20 de dezembro de 2019.

DE SOUZA VANZ, Samile Andréa. O que medem os rankings universitários internacionais? Apontamentos teóricos, indicadores e características. **Informação & Sociedade**, v. 28, n. 2, 2018.

ENSERINK, Martin. Who ranks the university rankers?. **Science**, v. 317, n. 5841, p. 1026-1028, 2007.

FRANÇA, Carlos Marshal; CALDERÓN, Adolf Ignacio. Rankings acadêmicos na educação superior: tendências da literatura ibero-americana. **Avaliação: Revista de Avaliação do Ensino Superior**, v.23,n.2, 2018.

HAZELKORN, Ellen. World-Class universities or world class system: rankings and higher education policy choices. In: MAROPE, P. T. M; WELLS, P. J; HAZELKORN, Ellen. **Rankings and accountability in higher education: uses and misuses**. Paris: Unesco, 2013. p. 71-94.

MARCOVITCH, Jacques. Introdução. In: MARCOVITCH, Jacques (org.). **Repensar a universidade: desempenho acadêmico e comparações internacionais**. São Paulo: Com-arte; Fapesp, 2018. p. 9-17.



NATIONAL TAIWAN UNIVERSITY. Performance Ranking of Scientific Papers for World Universities. Disponível em: <http://nturanking.lis.ntu.edu.tw/>. Acesso em 10 de dezembro de 2019.

QUACQUARELLI SYMONDS. QS Latin America University Ranking 2020.2019. Disponível em: <https://www.topuniversities.com/university-rankings/latin-american-university-rankings/2020>. Acesso em 22 de dezembro de 2019.

QUACQUARELLI SYMONDS. QS Latin America University Ranking 2019.2018. Disponível em: <https://www.topuniversities.com/university-rankings/latin-american-university-rankings/2019>. Acesso em 15 de dezembro de 2019.

QUACQUARELLI SYMONDS. QS Latin America University Ranking 2018.2017. Disponível em: <https://www.topuniversities.com/university-rankings/latin-american-university-rankings/2018>. Acesso em 10 de dezembro de 2019.

QUACQUARELLI SYMONDS. QS Latin America University Ranking 2017.2016. Disponível em: <https://www.topuniversities.com/university-rankings/latin-american-university-rankings/2016>. Acesso em 1 de dezembro de 2019.

QUACQUARELLI SYMONDS. QS World University Ranking 2020. 2019. Disponível em: <https://www.topuniversities.com/university-rankings/world-university-rankings/2020>. Acesso em 1 de Janeiro de 2019.

QUACQUARELLI SYMONDS. QS World University Ranking 2019. 2018. Disponível em: <https://www.topuniversities.com/university-rankings/world-university-rankings/2019>. Acesso em 1 de dezembro de 2019.

QUACQUARELLI SYMONDS. QS World University Ranking 2018. 2017. Disponível em: <https://www.topuniversities.com/university-rankings/world-university-rankings/2018>. Acesso em 1 de novembro de 2019.


QUACQUARELLI SYMONDS. QS World University Ranking 2017. 2016. Disponível em: <https://www.topuniversities.com/university-rankings/world-university-rankings/2016>. Acesso em 2 de outubro de 2019.

QUACQUARELLI SYMONDS. QS Latin America University Ranking: Methodology. 2019. Disponível em: <https://www.topuniversities.com/latin-america-rankings/methodology>. Acesso em 20 de dezembro de 2019.

QUACQUARELLI SYMONDS. QS World University Ranking: Methodology. 2019. Disponível em: <https://www.topuniversities.com/qs-world-university-rankings/methodology>. Acesso em 20 de dezembro de 2019.

SANZ-CASADO, E. (coord.). Guía de buenas prácticas para la participación de las universidades españolas en los rankings internacionales. Madrid: Ministerio de Educación, Cultura y Deporte. 2015. 101 p.

SANTOS, Solange Maria; NORONHA, Daisy Pires. O desempenho das universidades brasileiras em rankings internacionais. **Em Questão**, v. 22, n. 2, p. 186-219, 2016.



THE TIMES HIGHER EDUCATION RANKING. Latin America University Ranking 2019. 2019. Disponível em: https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/2019/latin-america-university-rankings#!/page/0/length/25/sort_by/rank/sort_order/asc/cols/undefined. Acesso em 8 de dezembro de 2019.

THE TIMES HIGHER EDUCATION RANKING. Latin America University Ranking 2018. 2018. Disponível em: https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/2018/latin-america-university-rankings#!/page/0/length/25/sort_by/rank/sort_order/asc/cols/undefined. Acesso em 20 de novembro de 2019.

THE TIMES HIGHER EDUCATION RANKING. Latin America University Ranking 2017. 2017. Disponível em: https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/2017/latin-america-university-rankings#!/page/0/length/25/sort_by/rank/sort_order/asc/cols/undefined. Acesso em 10 de novembro de 2019.

THE TIMES HIGHER EDUCATION RANKING. Latin America University Ranking 2016. 2016. Disponível em: https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/2016/latin-america-university-rankings#!/page/0/length/25/sort_by/rank/sort_order/asc/cols/undefined. Acesso em 1 de novembro de 2019.

THE TIMES HIGHER EDUCATION RANKING. Latin American University Rankings 2019. Methodology. 2019. Disponível em: <https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/latin-america-university-rankings-2019-methodology>. Acesso em 20 de dezembro de 2019.


THE TIMES HIGHER EDUCATION RANKING. World University Ranking 2020. 2019. Disponível em: https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/2020/world-ranking#!/page/0/length/25/sort_by/rank/sort_order/asc/cols/stats. Acesso em 6 de dezembro de 2019.

THE TIMES HIGHER EDUCATION RANKING. World University Ranking 2019. 2018. Disponível em: https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/2019/world-ranking#!/page/0/length/25/sort_by/rank/sort_order/asc/cols/stats. Acesso em 1 de dezembro de 2019.

THE TIMES HIGHER EDUCATION RANKING. World University Ranking 2018. 2017. Disponível em: <https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/2018/world-ranking>. Acesso em 26 de novembro de 2019.

THE TIMES HIGHER EDUCATION RANKING. World University Ranking 2017. 2016. Disponível em: https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/2017/world-ranking#!/page/0/length/25/sort_by/rank/sort_order/asc/cols/stats. Acesso em 23 de novembro de 2019.

THE TIMES HIGHER EDUCATION RANKING. World University Ranking 2016. 2015. Disponível em: https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/2016/world-ranking#!/page/0/length/25/sort_by/rank/sort_order/asc/cols/stats.



rankings/2016/world-ranking#!/page/0/length/25/sort_by/rank/sort_order/asc/cols/stats.
Acesso em 13 de novembro de 2019.

THE TIMES HIGHER EDUCATION RANKING. World University Rankings 2019. Methodology. 2019. Disponível em: <https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/world-university-rankings-2019-methodology>. Acesso em 20 de dezembro de 2019.

USHER, Alex; SAVINO, Massimo. Estudio global de los rankings universitarios. **Calidad en la Educación**, n. 25, p. 33-53, 2006.

VANZ, Samile Andrea de Souza et al. Rankings universitários internacionais e o desafio para as universidades brasileiras. **Encontros Bibli: Revista Eletrônica de Biblioteconomia e Ciência da Informação**. Florianópolis, SC. Florianópolis, v. 23, n. 53, p. 39-51, Setembro, 2018.

CAPÍTULO 21

GESTÃO DA CARREIRA PROFISSIONAL UTILIZANDO PROCESSOS AFINS AO GERENCIAMENTO DE PROJETOS

DOI: 10.47402/ed.ep.c2020199421889

Joni A. Amorim, Doutor, Universidade Estadual de Campinas

RESUMO

As habilidades que serão exigidas pelas profissões do futuro tendem a ser distintas das atuais e podem ser agrupadas em cinco tipos principais, segundo a literatura: habilidades em negócios, habilidades especializadas por indústria, habilidades gerais e flexíveis, habilidades de base tecnológica e habilidades disruptivas. Esta dinâmica do mundo do trabalho tende a demandar um esforço contínuo dos profissionais para que se adaptem e para que tenham condições de se inserir em um contexto de grande competitividade. Com isso, ganham importância os estudos afins à gestão da carreira profissional. Neste estudo, busca-se fazer uso dos processos afins ao gerenciamento de projetos, sendo esta abordagem de interesse pois se entende que cada vez mais teremos profissionais que precisam dominar tal conhecimento gerencial para atuar em diversas áreas; assim, faz sentido pensar em como aplicar tal conhecimento à sua própria realidade tendo-se como foco a carreira. Com isso, é de se inferir que a gestão da carreira cada vez mais se dará por ciclos que podem ser vistos como projetos ou subprojetos para se conseguir uma nova vaga de interesse: o profissional escolhe uma vaga, verifica se atende às demandas associadas à vaga, realiza um esforço no sentido de se atualizar e, ao final do ciclo, encerra o projeto ou subprojeto se candidatando à vaga que representa seu foco no momento. Cada um destes ciclos pode se beneficiar de processos para o gerenciamento de projetos que permitirão, assim, uma melhor gestão deste esforço contínuo de readequação ao mercado de trabalho. Neste estudo temos, portanto, uma proposta de método assim como uma instanciação na forma de um exemplo. Possíveis trabalhos futuros também são sugeridos.

Palavras-chave: Administração, Emprego, Planejamento, Recursos Humanos.

INTRODUÇÃO


O mundo atual tem se mostrado muito dinâmico com relação às profissões, com novas ocupações surgindo a cada dia enquanto outras ocupações mais tradicionais desaparecem diante do desemprego estrutural. De acordo com recente relatório (WEF, 2020), as maiores demandas associadas à 4ª Revolução Industrial tendem a incluir especialistas em áreas muito novas, como inteligência artificial, ciência de dados e novas especializações nas áreas de saúde e de engenharia. As habilidades que serão exigidas por essas profissões tendem a ser distintas das atuais e podem ser agrupadas em cinco tipos principais: habilidades em negócios, habilidades especializadas por indústria, habilidades gerais e flexíveis, habilidades de base tecnológica e habilidades disruptivas.



Tal relatório (WEF, 2020) ainda destaca que os empregos emergentes relativamente a pessoas e a cultura incluem, dentre outros, o de recrutadores voltados à tecnologia da informação, com algumas habilidades vistas como sendo essenciais, tais como gestão de negócios, desenvolvimento de funcionários, alfabetização digital, gerenciamento de projetos, domínio de línguas estrangeiras, e assim por diante. Já os empregos emergentes relativamente ao desenvolvimento de produtos incluiriam denominações como “product owner” para o responsável pelo produto, verificador da garantia da qualidade, “coach” em métodos ágeis, engenheiro de garantia de qualidade de “software”, analista de produtos, “scrum master” que atua como gerente de projeto ou líder técnico e, inclusive, gerente de produtos digitais; neste caso, as habilidades de interesse poderiam tratar de teste de “software”, gerenciamento de projetos, gestão de negócios, tecnologias de armazenamento de dados, desenvolvimento para a “web”, operações de fabricação e alfabetização digital, assim como liderança e outras habilidades adicionais. Neste caso, chama a atenção a importância do conhecimento de tecnologias, com a alfabetização digital, e o conhecimento de gestão, com maior foco em gerenciamento de projetos.

Desta feita, entendendo-se que gerenciamento de projetos tende a ter importância crescente, o estudo constante neste capítulo sugere uma abordagem para uma mais bem-sucedida gestão da carreira profissional utilizando-se processos para o gerenciamento de projetos que, como se percebe, tendem a comparecer em muitos cursos de graduação ou de pós-graduação, o que poderia potencializar a disseminação deste conhecimento em muitos setores. Assim sendo, entende-se que, por mais que a automação crescente possa estar eliminando certos empregos mais mecânicos e repetitivos, também se percebe que surgem novas oportunidades profissionais a cada instante.

Na perspectiva de que a obsolescência do conhecimento é inevitável em um mundo cada vez mais tecnológico e digital (MORITZ, 2020), se percebe como inevitável um esforço continuado de cada profissional no sentido de se atualizar constantemente, aprendendo e se desenvolvendo em novas habilidades afins às novas profissões que surgem a cada dia. Com isso, é de se inferir que a gestão da carreira cada vez mais se dará por ciclos que podem ser vistos como projetos ou subprojetos para se conseguir uma nova vaga de interesse: o profissional escolhe uma vaga, verifica se atende às demandas associadas à vaga, realiza um esforço no sentido de se atualizar e, ao final do ciclo, encerra o projeto ou subprojeto se candidatando à vaga que representa seu foco no momento. Cada um destes ciclos pode se



beneficiar de processos para o gerenciamento de projetos que permitirão, assim, uma melhor gestão deste esforço contínuo de readequação ao mercado de trabalho.

Deste modo, não se trata de se evitar as tecnologias que automatizam tarefas, como fizeram os Luditas na 1ª Revolução Industrial, mas sim de se utilizar as tecnologias em benefício dos profissionais, inclusive pelo acesso cada vez mais facilitado às informações necessárias à atualização profissional; ou seja, deve-se evitar o “medo do novo” enquanto ocorre um esforço de “adaptação ao novo”. Thinggaard e Snabe (2020) acreditam que é essencial utilizar a tecnologia positivamente para melhorar a vida de seus usuários, para criar oportunidades para todos e para manter os seres humanos no centro de tudo pelo fato destes representarem o que há de mais importante; em outras palavras, devemos nos voltar aos humanos e então fazer uso das tecnologias para o bem destes mesmos seres humanos.


Após a seção de introdução, este trabalho explicita o referencial teórico e a metodologia. Na sequência, uma visão geral dos processos para o gerenciamento de projetos é apresentada para que então se apresente um exemplo prático afim à gestão da carreira. Uma seção com a discussão precede a conclusão.

REFERENCIAL TEÓRICO E METODOLOGIA

Após a apresentação do objetivo do estudo, esta seção discute aspectos da pesquisa em gerenciamento de projetos para assim evidenciar o referencial teórico. A metodologia utilizada também é explicitada.

O objetivo deste estudo é o de prescrever uma maneira de se realizar a gestão do esforço contínuo de readequação ao mercado de trabalho pelo uso do conhecimento em gerenciamento de projetos. Assume-se que a gestão da carreira cada vez mais se dará por ciclos que podem ser vistos como projetos ou subprojetos para se conseguir uma nova vaga de interesse.


Muller (2015), ao comentar sete artigos de uma edição especial sobre investigação no periódico “Project Management Journal”, destaca o crescente interesse de pesquisadores pela discussão em torno das metodologias úteis à investigação em gerenciamento de projetos. Isso inclui tanto a motivação por envolver gerentes de projetos em pesquisas como também a tendência em se aplicar métodos contemporâneos de outras disciplinas à investigação em gerenciamento de projetos. Tal autor ainda sugere que existem oportunidades de investigação em áreas pouco exploradas como, por exemplo, no que denomina “translational research design”, algo como desenho investigativo translacional, neste caso uma metodologia que



permite que seus resultados sejam rapidamente “transladados” e deste modo utilizados por praticantes do gerenciamento de projetos. Uma discussão mais aprofundada sobre abordagens inovadoras e com características transdisciplinares em gerenciamento de projetos, programas e portfólios pode ser encontrada em recente livro sobre o tema (DROUIN, MULLER & SANKARAN, 2013).

Ao discutir as nove escolas afins ao pensamento em gerenciamento de projetos e suas influências teóricas, Bredillet (2008) indica que se trata de um campo novo no gerenciamento mas que já merece reconhecimento. Tais escolas recebem as seguintes denominações: (1) otimização, com influência da pesquisa operacional, sendo esta a escola mais antiga, iniciando após a Segunda Guerra Mundial; (2) modelagem, com influência da teoria de sistemas e da metodologia de “soft systems” para modelagem de processos; (3) governança, com influência das teorias sobre supervisão, sobre custos de transação, sobre leis e contratos e, também, sobre agência; (4) comportamento, com influência das teorias sobre o comportamento organizacional e sobre o gerenciamento de recursos humanos; (5) sucesso, com foco nas causas de sucesso e de fracasso tendo por base a análise interna do próprio projeto; (6) decisão, com influência das teorias sobre ciências da tomada de decisão e dos custos de transação; (7) processo, com influência das teorias sobre sistemas de informações e estratégia; (8) contingência, com influência da teoria da contingência e da teoria da liderança; e (9) marketing, com influência das teorias sobre gerenciamento de partes interessadas, de governança e de estratégia. A investigação afim ao gerenciamento de projetos poderia incluir, inclusive, a busca pelo entendimento de como esta disciplina afeta outras disciplinas, como engenharia, tecnologia da informação, gerenciamento de operações, etc.

Shenhar & Dvir (2007) destacam que a investigação em gerenciamento de projetos é multidisciplinar, sendo um desafio mesmo para os investigadores experientes que se estabeleceram em alguma disciplina específica. Ademais, seriam muitos os campos que poderiam prover experiência, métodos e novas perspectivas ao gerenciamento de projetos, o que incluiria desde marketing e operações até sistemas de informações gerenciais e economia, passando por recursos humanos, liderança, qualidade e engenharia de sistemas. Os autores também destacam que a pesquisa em gerenciamento de projetos ainda está evoluindo, não estando propriamente estabelecida, sendo duas as principais razões para isso: falta de embasamento teórico e ausência de um conjunto de orientações conceituais. Mais ainda, o gerenciamento de projetos seria demasiadamente complexo para que pudesse ser explicado por apenas uma teoria unificada.



São inúmeras as metodologias para a investigação em gerenciamento de projetos, conforme se percebe em recente livro sobre o tema, editado por Pasian (2015), que discute tanto abordagens novas como tradicionais. Uma discussão sobre a abordagem inovadora afim aos métodos mistos, por exemplo, se encontra em Cameron et al. (2015), enquanto os usos diferenciados de pesquisa-ação são discutidos por Dick et al. (2015). Neste estudo, prevalece a metodologia investigativa denominada pesquisa prescritiva; assim, prescreve-se como resolver um problema prático, neste caso aquele da gestão da carreira.

Ao se prescrever como resolver tal problema prático da gestão da carreira, utiliza-se a “design science research” (DSR), ou pesquisa científica do design, abordagem que desenvolve e avalia artefatos tangíveis e intangíveis que servem aos seres humanos. Lacerda et al. (2013) destacam alguns trabalhos pioneiros (SIMON, 1969; SIMON, 1996) em DSR voltados a buscar por "um corpo de conhecimento rigoroso e validado" que fosse útil à concepção, à construção e à validação de artefatos que atinjam certos objetivos e tenham certas características desejadas. Assim, a DSR operacionaliza o desenvolvimento de artefatos diversos, sendo exemplos de artefatos conhecidos o Kanban, a Mensuração dos Custos, a Contabilidade de Ganhos, o Custeio Baseado em Atividades, o Alinhamento Estratégico e o "Balanced Scorecard". Tais autores ainda apresentam e descrevem os tipos de artefatos mais comuns em DSR: Constructos, Modelos, Métodos e Instanciações.

Segundo Lacerda et al. (2013), Constructos se referem aos termos utilizados na descrição das tarefas, sendo assim os conceitos que formam o vocabulário e nos permitem pensar nas tarefas de interesse. Os Modelos seriam conjuntos de proposições que apresentam as relações entre os Constructos. Os Métodos, por sua vez, seriam aqueles conjuntos de passos necessários para que uma tarefa possa ser executada. Por fim, as Instanciações seriam nada mais que as concretizações dos artefatos em seus ambientes.

Neste estudo temos, portanto, uma proposta de Método assim como uma Instanciação na forma de um exemplo relacionado à profissão de Corretor como alternativa para um Graduado em Administração. Uma limitação deste estudo se refere à sua validação mais rigorosa. Ainda que o Método aqui esboçado e ilustrado através de um exemplo apresente evidências preliminares de sua validade, se entende como um trabalho futuro a maior formalização do referido Método, formalização esta que melhor orientaria o uso de técnicas para sua correspondente validação. Uma discussão complementar sobre DSR pode ser encontrada em Venable et al. (2016).




PROCESSOS PARA O GERENCIAMENTO DE PROJETOS

Diferentes organizações nacionais ou mesmo internacionais desenvolveram padrões e orientações para o gerenciamento de projetos. Uma das principais organizações internacionais é o “Project Management Institute” (PMI). Trata-se de uma associação que realiza inúmeras atividades, o que inclui desenvolver padrões para o gerenciamento, oferecer provas de certificação, realizar eventos, organizar o trabalho de voluntários, e assim por diante. Tal associação advoga a favor da “Project Economy” (PMI^a, 2020), ou Economia de Projetos, onde o trabalho é organizado a partir de projetos de modo a poder entregar valor às partes interessadas, em especial valor financeiro e valor social.

Para se compreender melhor a importância crescente do gerenciamento de projetos, se faz necessário analisar as tendências globais em negócios relacionadas a tal Economia de Projetos. Em recente relatório (PMI^b, 2020), seis tendências foram percebidas como as principais neste momento, conforme se resume a seguir: (1) parte do mundo em desenvolvimento contará com uma nova geração de talentos; (2) muitos profissionais de projetos atuarão em iniciativas afins às mudanças climáticas que já ameaçam a humanidade; (3) tecnologias como a inteligência artificial trazem ameaças mas, também, oportunidades que, se bem utilizadas, atuarão no apoio ao trabalho dos gerentes de projetos; (4) em um cenário que oscila entre protecionismo e globalização, equipes de projeto se ajustarão como sempre o fizeram; (5) a inovação baseada em dados e as conhecidas habilidades pessoais serão essenciais aos gerentes que buscam lidar com os investimentos insuficientes para os projetos de infraestrutura; e (6) cada vez mais essencial, a segurança cibernética demandará equipes multidisciplinares e uma mudança na cultura das organizações.

Como é evidente, a dinâmica do mercado de trabalho tem tornado ainda mais importante formar equipes com habilidades complementares; assim, também vem ganhando importância um melhor planejamento para o correto uso de diferentes estratégias para que se aumente a eficiência e a eficácia das equipes, sejam elas organizadas e integradas via encontros presenciais ou via encontros virtuais. Neste sentido, relatórios sobre como organizar equipes ganham importância, sendo que um deles sugere a priorização de três princípios (PMI^c, 2020): (i) agilidade com foco na flexibilidade, onde o todo importa mais que o individual; (ii) colaboração, com menos hierarquia, tendo o líder de cada projeto a função de criar um clima de confiança que potencialize a colaboração baseada em boa comunicação e com significativa ênfase na inteligência emocional; e (iii) entrega prioritária de valor para o



cliente, atendendo-se assim as necessidades do usuário dado o constante "feedback" de cada consumidor de produtos, serviços e soluções advindas de cada projeto.


O principal padrão desta organização internacional, o PMI, é o “Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos” (PMI, 2018), ou “Guide to the Project Management Body of Knowledge”(PMBOK). Este padrão apresenta dez áreas de conhecimento, cada uma com os seus respectivos processos, conforme se resume a seguir.

A primeira área de conhecimento (PMI, 2018) se refere ao Gerenciamento da Integração, com os seguintes processos: desenvolver o termo de abertura do projeto, desenvolver o plano de gerenciamento do projeto, orientar e gerenciar o trabalho do projeto, gerenciar o conhecimento do projeto, monitorar e controlar o trabalho do projeto, realizar o controle integrado de mudanças e encerrar o projeto ou fase. No caso da aplicação deste conhecimento à gestão de carreira, temos como muito relevante o processo de gerenciar o conhecimento do projeto, em especial pelo registro de lições aprendidas, pois favorece a melhoria contínua ao documentar, por exemplo, estratégias que funcionaram a contento, estratégias que deixaram a desejar, e assim por diante.

A segunda área de conhecimento (PMI, 2018) se refere ao Gerenciamento do Escopo, com os seguintes processos: planejar o gerenciamento de escopo, coletar os requisitos, definir o escopo, criar a estrutura analítica do projeto (EAP), validar o escopo e controlar o escopo. No caso da aplicação deste conhecimento à gestão de carreira, chama a atenção o processo relativo a criar a estrutura analítica do projeto, neste caso um diagrama onde o projeto pode ser dividido em fases, subfases, entregas, pacotes de trabalho, e assim por diante, facilitando assim o restante do planejamento.

A terceira área de conhecimento (PMI, 2018) se refere ao Gerenciamento do Cronograma, com os seguintes processos: planejar o gerenciamento do cronograma, definir as atividades, sequenciar as atividades, estimar as durações das atividades, desenvolver o cronograma e controlar o cronograma. No caso da aplicação deste conhecimento à gestão de carreira, é de especial interesse controlar o cronograma pois, sendo muitas as atividades que podem vir a ocorrer em paralelo, é essencial que exista controle para que não ocorram atrasos que comprometam o sucesso na conclusão das atividades associadas a cada pacote de trabalho percebido pela visualização da EAP.

A quarta área de conhecimento (PMI, 2018) se refere ao Gerenciamento dos Custos, com os seguintes processos: planejar o gerenciamento dos custos, estimar os custos,




determinar o orçamento e controlar os custos. No caso da aplicação deste conhecimento à gestão de carreira, temos que dedicar especial cuidado à estimativa de custos para que seja gerado então um orçamento realista que permita o correto planejamento por um período que pode ser longo; como é evidente, o projeto poderia sofrer atrasos ou mesmo interrupções caso estimativas irrealistas levem a um orçamento insuficiente que, no momento da execução das atividades, poderia limitar, ou mesmo inviabilizar, as aquisições de interesse.

A quinta área de conhecimento (PMI, 2018) se refere ao Gerenciamento da Qualidade, com os seguintes processos: planejar o gerenciamento da qualidade, gerenciar a qualidade e controlar a qualidade. No caso da aplicação deste conhecimento à gestão de carreira, é possível planejar o gerenciamento da qualidade de modo a se enfatizar as considerações sobre métodos ágeis; desta forma, regularmente poderá ser verificada a eficácia dos processos de qualidade, com a identificação dos problemas e de suas causas respectivas, o que permitirá identificar abordagens que levem ao aprimoramento das ações em curso em um contexto de entregas constantes que gradativamente agregam ao “produto final”, neste caso um perfil aprimorado diante da perspectiva de carreira que direciona os esforços. Com isso, o ciclo de vida deste projeto seria marcado por constantes avaliações em retrospecto, neste caso com menores custos na realização de alterações e/ou de retrabalho diante de inconsistências, por exemplo.

A sexta área de conhecimento (PMI, 2018) se refere ao Gerenciamento dos Recursos, com os seguintes processos: planejar o gerenciamento dos recursos, estimar os recursos das atividades, adquirir recursos, desenvolver a equipe, gerenciar a equipe e controlar os recursos. No caso da aplicação deste conhecimento à gestão de carreira, temos como essenciais aqueles recursos representados pelos itens físicos, sendo de interesse agrupá-los em uma estrutura analítica de recursos, ou “resource breakdown structure”, onde tais recursos são representados e agrupados por categoria, tipo, etc. Assim, é preciso planejar o gerenciamento dos recursos, com algum detalhamento da descrição dos recursos físicos através da estrutura analítica de recursos que apresente materiais, equipamentos, suprimentos, e assim por diante.


A sétima área de conhecimento (PMI, 2018) se refere ao Gerenciamento das Comunicações, com os seguintes processos: planejar o gerenciamento das comunicações, gerenciar as comunicações e monitorar as comunicações. No caso da aplicação deste conhecimento à gestão de carreira, temos como bastante relevante planejar o gerenciamento das comunicações dada a intensa interação com várias partes interessadas, o que inclui os potenciais empregadores ou clientes que contratariam o profissional. As informações



geralmente são percebidas como ideias, emoções e instruções as quais podem ser trocadas entre as partes via mecanismos como a escrita, como a fala, como os gestos, e assim por diante. Tais mecanismos podem ou não usar a mediação de equipamentos ligados via redes, como no caso do uso de celulares que viabilizam entrevistas por videoconferência através da internet. É necessário, por exemplo, decidir entre ter uma comunicação mais ou menos formal, sendo de grande interesse atentar para a qualidade da redação na comunicação escrita com considerações quanto a clareza, concisão, coerência, e assim por diante, dado que na gestão da carreira surgem momentos em que faremos uso, dentre outros documentos, de cartas de apresentação e de currículos.

A oitava área de conhecimento (PMI, 2018) se refere ao Gerenciamento dos Riscos, com os seguintes processos: planejar o gerenciamento dos riscos, identificar os riscos, realizar a análise qualitativa dos riscos, realizar a análise quantitativa dos riscos, planejar as respostas aos riscos, implementar respostas aos riscos e monitorar os riscos. No caso da aplicação deste conhecimento à gestão de carreira, temos como muito importante identificar e documentar os riscos, o que permitirá compreender melhor as fontes de riscos. Uma técnica de interesse para este processo é a da análise de dados com a matriz que apresenta “strengths, weaknesses, opportunities and threats” (SWOT), ou matriz de “forças, oportunidades, fraquezas e ameaças” (FOFA), útil para uma autoanálise, inclusive. Com isso, é possível identificar tanto os pontos fortes, como dons e talentos, como também os pontos a melhorar, como atitudes que prejudicam o crescimento profissional, o que permite ganhar maior consciência sobre competências, habilidades, diferenciais, etc. Tendo em mente forças e fraquezas, se explicitam quais são aquelas oportunidades de crescimento ou de mudança de carreira que já poderiam ser exploradas mais facilmente, assim como quais seriam as ameaças, como características da personalidade que afetam negativamente as ações a serem empreendidas.

A nona área de conhecimento (PMI, 2018) se refere ao Gerenciamento das Aquisições, com os seguintes processos: planejar o gerenciamento das aquisições, conduzir as aquisições e controlar as aquisições. No caso da aplicação deste conhecimento à gestão de carreira, deve ser notado que dificilmente ocorrerá uma aquisição de grande complexidade; ainda assim, é preciso planejar o gerenciamento das aquisições com a documentação das alternativas e dos critérios de seleção afins às possíveis aquisições, o que no caso poderia incluir adquirir cursos, livros e outros materiais, assim como contratar serviços especializados de “recolocação” de recursos humanos no mercado de trabalho.




A décima área de conhecimento (PMI, 2018) se refere ao Gerenciamento das Partes Interessadas, com os seguintes processos: identificar as partes interessadas, planejar o engajamento das partes interessadas, gerenciar o engajamento das partes interessadas e monitorar o engajamento das partes interessadas. No caso da aplicação deste conhecimento à gestão de carreira, temos como fundamental planejar o engajamento das partes interessadas, o que envolve conceber estratégias e abordagens que possam envolver as partes interessadas de maneira positiva, em especial no que se refere aos potenciais empregadores. Dentre as técnicas de análise de dados afins ao processo citado, pode ser especialmente útil aquela conhecida como análise de causa-raiz, ou “root cause analysis” (RCA), onde é possível melhor identificar os motivos subjacentes que levam uma parte interessada a ter determinado nível de engajamento, de modo que estratégias possam ser utilizadas para remover todas as causas-raiz de um problema de engajamento, o que evitaria novas ocorrências deste mesmo problema. Com a RCA, podemos ir além do problema visível, evitando lidar com a consequência associada a este problema percebido pois nos focamos em identificar a causa real, ou causa-raiz, daquele problema; isso nos permite criar estratégias voltadas às causas, aos fatores que realmente contribuem para que o problema ocorra, evitando-se estratégias que lidariam apenas com as consequências percebidas de maneira mais imediata.

Maiores detalhes sobre tais processos podem ser encontrados no “Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos” (PMI, 2018).

GESTÃO DA CARREIRA

Como se percebeu na seção anterior, existe uma grande quantidade de processos que podem ser de interesse na gestão de uma carreira caso se utilize o conhecimento de projetos. Mais ainda, são várias as ferramentas e as técnicas por processo, sendo possível gerar inúmeras saídas para cada um dos processos. Com isso, está excluída deste estudo a apresentação do uso pormenorizado de cada uma das possibilidades. Ainda assim, se faz possível prescrever um conjunto de passos que poderiam ser considerados, sendo também possível apresentar ao menos um exemplo mais detalhado de saída de um dos processos, neste caso criar a estrutura analítica do projeto (EAP), como se apresenta a seguir.

No mercado de trabalho, muitas vezes se percebe uma competitividade excessiva. Mais ainda, é de conhecimento geral que existem muitos profissionais qualificados e disponíveis para quase todas as ocupações bem remuneradas. Nesta perspectiva, ao salientar que “do ponto de vista estritamente mercadológico, quem não é visto não existe”, Rosa (2010)



apresenta o que seria o “Tripé da Promoção Profissional”, neste caso composto de popularidade, credibilidade e atratividade. O autor ressalta que mesmo tendo muito a oferecer profissionalmente a empregadores ou a clientes, uma pessoa com uma “conduta exageradamente discreta ou tímida” tenderia a “subutilizar sua qualificação”.

Neste “Tripé da Promoção Profissional” (ROSA, 2010), popularidade se refere a buscar ser conhecido, ou seja, a aparecer para seu potencial empregador, para seu chefe, etc., de modo que seu “grupo alvo” seja atingido dada sua potencial influência na carreira. Ações afins à popularidade incluem buscar interagir escrevendo textos, fazendo apresentações orais, e assim por diante, o que poderia facilitar com que você fique conhecido ou que você seja lembrado. Outras ações incluem tomar a iniciativa nas aproximações, ser voluntário, realizar atividades onde possa conhecer mais pessoas, etc.

A credibilidade no “Tripé da Promoção Profissional” (ROSA, 2010), por sua vez, envolver mostrar quem você é, mas tomando cuidado para não parecer ser algo que não é pois, ao cometer este erro, você pode na verdade perder a credibilidade. Assim, a credibilidade advém tanto do que a pessoa realmente é como daquilo que parece ser; com isso, é importante buscar ter coerência entre a “aparência” e a “realidade”. Ações afins à credibilidade incluem pensar antes de falar, planejar como e quando aparecer de modo que faça sentido, além de se evitar a desnecessária “superexposição”. Também é uma boa prática tomar cuidado com o humor, evitando-se piadas e brincadeiras cujo resultado pode ser negativo em certos contextos, sendo ao mesmo tempo sugerido evitar-se o comportamento hedonista, situação na qual se busca o “prazer” acima de tudo e, possivelmente, remete a imagens de pouca dedicação ao trabalho árduo, ao menos na visão daqueles que observam e eventualmente julgam aquele profissional.

Por fim, a atratividade neste assim denominado “Tripé da Promoção Profissional” (ROSA, 2010) trataria de você poder “atrair” boas oportunidades sendo simpático, otimista, agradável, e assim por diante. Afinal, as pessoas buscam se associar a quem tem estas características. Ações afins à atratividade incluem buscar ter empatia, esta capacidade de se sentir como se estivesse na mesma situação de outro indivíduo, “de modo descontraído, afável e educado”.


Ao se buscar pela promoção profissional através da popularidade, da credibilidade e da atratividade, pode ser de interesse buscar criar uma marca pessoal via “Personal Branding”. Se é verdade que a “Gestão de Marca Pessoal” normalmente recebe maior cuidado por parte de artistas e outros profissionais famosos que contam com uma equipe de apoio, também é



verdade que qualquer profissional pode se beneficiar de ações afins ao fazer um melhor uso de redes sociais, de publicações de fotos e de vídeos na internet, e assim por diante; deste modo, passamos a ver tanto nossa carreira como nossa imagem como associadas, como algo a ser melhor apresentado para os potenciais empregadores ou clientes. Assim, devemos buscar ter uma marca forte, consistente, impactante e, quando possível, associada a marcas já vistas como sendo fortes e respeitadas. Conforme sugere Bender (2015), é fundamental que o profissional tenha “controle do seu maior patrimônio, a sua marca pessoal”, e que analise inclusive como faz uso de roupas, de acessórios, de carros, de cortes de cabelo, dentre outros aspectos notados pelas pessoas, seja em contatos pessoais presenciais, seja através das várias redes para contatos virtuais que hoje existem.

Neste estudo preliminar, para se criar um método em ciclos, toma-se por base o conjunto de etapas tradicionais do Método Científico, que são as seguintes: observação, questionamento, geração de uma hipótese, experimentação, análise dos resultados e conclusão. Ou seja, entendendo-se que a gestão da carreira cada vez mais se dará por ciclos que podem ser vistos como projetos ou subprojetos para se conseguir uma nova vaga de interesse, temos que o profissional escolhe uma vaga após a observação do mercado de trabalho e do questionamento sobre o que fazer para se conseguir tal vaga. Ocorre então a geração de uma hipótese de que é possível realizar um esforço no sentido de se atualizar para que se possa atender às demandas associadas à vaga. Na experimentação, o profissional se candidata à vaga que representa seu foco no momento, analisando depois os resultados para verificar se teve sucesso ou não, dentre outras reflexões possíveis.

Entende-se que estes ciclos podem fazer uso de processos, ferramentas e técnicas para o gerenciamento de projetos que permitiriam uma melhor gestão deste esforço contínuo de readaptação ao mercado de trabalho. Assim, na etapa afim à geração de uma hipótese, deve estar incluída a elaboração de um plano de gerenciamento considerando as áreas de conhecimento já explicitadas neste estudo, com a concepção de documentos como o termo de abertura do projeto, a EAP, a declaração de escopo, e assim por diante, de modo que as atividades a serem realizadas ao longo do projeto sejam explicitadas, o que mais objetivamente nos levará a perceber o esforço efetivo associado ao trabalho. Pode ser argumentado que o Método Científico estaria mais apropriado para o contexto de investigações do mundo natural e, não necessariamente, à perspectiva da DSR; ainda assim, assume-se que contribui como inspiração inicial de fácil entendimento por aqueles que se interessem por um método afim à gestão da carreira, como se apresenta neste texto.



Uma EAP genérica para reorientação da carreira, concebida com base na argumentação até aqui retratada, é apresentada a seguir com quatro fases e com seus demais componentes através desta “quebra”, ou decomposição, do trabalho associado ao projeto:

1. Análise do Mercado de Trabalho
 - 1.1. Tipo de emprego desejado
 - 1.2. Identificação de vagas desejadas
 - 1.3. Tendências de curto, médio e longo prazo
 - 1.4. Perfil profissional ideal para vagas
2. Autoconhecimento
 - 2.1. Perfil profissional atual
 - 2.2. Lacunas entre o perfil atual e o ideal
 - 2.3. Plano para preencher lacunas
 - 2.4. Verificação da viabilidade do plano
3. Melhoria
 - 3.1. Realização de Capacitações e Provas
 - 3.1.1. Curso de Especialização
 - 3.1.2. Prova de Certificação
 - 3.1.3. Curso de Línguas
 - 3.1.4. Curso de "Personal Branding"
 - 3.2. Experiências agregadoras
 - 3.2.1. Voluntariado
 - 3.2.2. Treinamento para meia-maratona
 - 3.2.3. Cozinhar como “hobby”
 - 3.2.4. Jardinagem como “passatempo”
4. Acesso ao Mercado de Trabalho
 - 4.1. Priorização de vagas desejadas
 - 4.2. Elaboração de um currículo por vaga

4.3. Participação em processos de contratação

4.4. Registro de lições aprendidas


Tal EAP poderia ser facilmente adaptada, o que inclui considerar tanto uma reorientação de carreira como também a busca por uma primeira vaga afim ao início de uma carreira. Mas, por certo, tão somente uma EAP não bastaria, sendo necessário gerar um plano de gerenciamento mais completo deste projeto, com mais documentos afins aos vários processos relacionados às diversas áreas de conhecimento.

DISCUSSÃO

Discute-se a partir daqui um caso mais específico, para ilustração, considerando um exemplo relacionado à profissão de Corretor, a qual poderia vir a ser de interesse para um Graduado em Administração ou em temas similares.

Conforme indica Ramos (2018), “o administrador e o tecnólogo em gestão são profissionais generalistas que têm habilidades e competências para atuar em diversas áreas” do sistema gerencial. Para a gestão de atividades específicas, surgiram especializações, como Administrador Financeiro, Administrador de Projetos, Administrador Rural, Administrador Hospitalar, Administrador de Marketing, Administrador de Condomínios, Administrador de Obras, Administrador Pesquisador, Administrador Docente, Administrador Consultor, Administrador Prisional, dentre outras tantas possibilidades. Neste estudo aqui apresentado, é de interesse a especialização do Administrador de Imóveis, a qual não deve ser confundida com intermediação, segundo o autor supracitado, já que trata de “gestão de pessoas, prestação de serviços e proteção do patrimônio”; o autor ainda destaca que, neste caso, o profissional lida com contratos, com vistorias, e assim por diante.

Já no caso de um Corretor de Imóveis, se faz necessário seguir a regulamentação apresentada na Lei nº 6.530, de 12 de maio de 1978, que demanda o título de “Técnico em Transações Imobiliárias” (TTI) para se “exercer a intermediação na compra, venda, permuta e locação de imóveis” (BRASIL, 1978). Conseqüentemente, será necessário ao Administrador já graduado que queira passar a atuar como Corretor se dedicar a realizar um curso adicional, como o de TTI, já citado, ou similar, como “Sequencial e Tecnológico de Ciências Imobiliárias”, “Gestão de Negócios Imobiliários”, ou afins, como orientam os Conselhos Regionais de Corretores de Imóveis, a exemplo do CRECI-SP (2020). Tais Conselhos também realizam os registros dos estágios obrigatórios e, ao final, os registros das inscrições enquanto Corretores de Imóveis. Enquanto uma Graduação em Administração, ou similar,




costuma durar cerca de quatro anos, sem muitas vezes demandar estágio obrigatório, um curso de TTI demanda o Ensino Médio completo e pode ser feito até mesmo a distância em menos de um ano, com estágio obrigatório geralmente sendo realizado ao longo do curso.

Parece existir uma tendência de que as transações imobiliárias ocorram em corretoras de imóveis, organizações estas voltadas à intermediação através do trabalho dos corretores credenciados que geralmente buscam estar geograficamente próximos aos potenciais clientes mas que podem também ter um trabalho inicial de engajamento de tais clientes através de sítios “Web” na internet. Orientações gerais sobre como elaborar um Plano de Negócios relacionado à abertura de uma nova corretora de imóveis pode ser encontrado em SEBRAE^a(2020), enquanto um conjunto de orientações sobre imobiliárias está disponível em SEBRAE^b (2020). Como é evidente, um administrador que opte por ser corretor poderia ir além do que se propõe aqui e inclusive ter um projeto mais ousado, como o de conceber e viabilizar uma nova organização após realização do aporte de recursos financeiros necessários.

De maneira mais simplificada, neste caso usando a EAP sugerida para uma transição ou reorientação de carreira do administrador que opta por ser corretor, teríamos a análise do mercado de trabalho com a função de corretor indicando o tipo de emprego desejado, sendo as vagas associadas a corretoras já existentes na região, com uma tendência de curto prazo associada à queda no volume de transações durante a pandemia de 2019/2020 mas com uma tendência de melhora a médio prazo, sendo o longo prazo associado ao uso mais intenso de recursos tecnológicos pelos clientes, como por exemplo a realidade virtual. O perfil profissional ideal para as vagas, como se percebeu, é o de profissionais com ao menos o Ensino Médio concluído que tenham também realizado cursos como TTI.

Ainda no caso da EAP sugerida, o autoconhecimento permitiria perceber se o perfil profissional atual atende ou não ao ideal, sendo no caso percebido que a Graduação em Administração não seria suficiente, sendo também necessário realizar um estágio específico no setor imobiliário. O plano para preencher as lacunas incluiria realizar cursos e ter ao menos parte do dia livre para a realização de estágios, o que em alguns casos poderia não ser viável caso a pessoa não tenha recursos financeiros para investir, e assim por diante.

A melhoria incluiria a realização de capacitações e provas de certificação, sendo que outros cursos poderiam ser agregados de acordo com o segmento imobiliário pretendido. Em alguns casos, até mesmo um curso de "Personal Branding" poderia ser útil dada a perspectiva



de necessidade de criação de uma marca pessoal em um mercado de trabalho altamente competitivo. Em outros casos, experiências agregadoras como ter um “hobby” ou “passatempo” poderiam ser desejáveis para que o futuro corretor tenha melhores condições de interagir com partes interessadas mais diversificadas; de qualquer modo, ter um “hobby” ou “passatempo” é algo sempre valorizado pois, com isso, se percebe que o profissional passa a ter uma “válvula de escape” ou mesmo uma “ilha de conforto” que lhe dará oportunidades de melhor manter seu equilíbrio, algo fundamental quando o contexto profissional demandar maior resiliência.

Feita a priorização de vagas desejadas, é de maneira geral sugerido que ocorra a elaboração de um currículo por vaga para que se aumente a probabilidade de sucesso na seleção inicial que leva à desejada participação em processos de contratação. O registro de lições aprendidas após a participação em processos de contratação permitirá uma reflexão em torno do que funcionou ou não, levando o profissional à aprendizagem necessária à melhoria contínua do seu desempenho.

CONCLUSÃO

Ao se planejar a carreira, não se deve pensar nas demandas de curtíssimo prazo apenas, mas sim nas demandas de médio e de longo prazo, o que leva a uma reflexão sobre as profissões que estão surgindo, muito mais do que sobre as profissões que já existem e que podem estar se extinguindo pelo desemprego estrutural. Em um momento onde se percebe a rápida obsolescência do conhecimento, se faz necessário buscar pelos novos conhecimentos associados às novas ocupações que surgem, ao mesmo tempo em que se faz fundamental desenvolver habilidades que terão demanda crescente diante da intensificação da globalização e do uso de tecnologias diversas em todos os setores. Com isso, mesmo que ocorra uma falta de profissionais em certas especializações, caberá aos mais prevenidos uma melhor colocação no mercado de trabalho mundo hoje conhecido como mundo VUCA da volatilidade, da incerteza, da complexidade e da ambiguidade, atendendo à demanda existente por se ter maior preparação diante das tendências anteriormente percebidas.

Segundo Zahidi (2020), o planeta sofre hoje com uma “emergência de requalificação” pois mais de um bilhão de empregos tendem a ser transformados pela tecnologia nos próximos dez anos; ademais, não apenas as habilidades tecnológicas serão demandadas, mas também as habilidades interpessoais especializadas, como aquelas relacionadas a vendas e a recursos humanos. Nesta perspectiva, este estudo contribui para uma melhor gestão da carreira

profissional ao apresentar uma prescrição de como fazer uso de processos afins ao gerenciamento de projetos, neste caso com ênfase no planejamento antes da ação diante das possíveis alternativas percebidas pelo profissional.

Trabalhos futuros devem considerar uma maior formalização do método aqui proposto assim como sua validação, algo relevante em investigações baseada em DSR. Nesta perspectiva, é de interesse o “framework” desenvolvido por Venable et al. (2016), o qual pode ser adaptado para uso na continuação desta investigação pois se trata de uma estrutura para avaliação em DSR que vem acompanhada de orientações aos pesquisadores sobre como avaliar os artefatos desenvolvidos, indicando quando, como e o que avaliar. Tal avaliação proposta pelos autores inclui quatro etapas: (1) explicar os objetivos da avaliação, (2) escolher as estratégias de avaliação, (3) determinar as propriedades a serem avaliadas e (4) projetar o episódio de avaliação. Ou seja, este encaminhamento possível para investigações decorrentes desta aqui relatada pode garantir uma demonstração mais rigorosa da utilidade, da qualidade e da eficácia do método aqui esboçado e, complementarmente, ilustrado através de um exemplo que provê evidências preliminares de sua validade.

BIBLIOGRAFIA

BENDER, A. **Personal Branding**. Construindo sua Marca Pessoal. Integrare. 2015. ISBN 8599362410. 272p. Disponível em: <<https://editoraintegrare.com.br/>>. Acesso em: 13 ago. 2020.

BRASIL. **Lei nº 6.530**, de 12 de maio de 1978. Dá nova regulamentação à profissão de Corretor de Imóveis, disciplina o funcionamento de seus órgãos de fiscalização e dá outras providências. Presidência da República. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L6530.htm>. Acesso em: 3 ago. 2020.

BREDILLET, C. N. Exploring research in project management: Nine schools of project management research (part 6). **Project Management Journal**. Volume 39, Issue 3, pages 2–5, September 2008. DOI: 10.1002/pmj. Disponível em: <<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/pmj.20073/full>>. Acesso em: 1 ago. 2020.

CAMERON, R.; SANKARAN, S.; SCALES, J. Mixed Methods Use in Project Management Research. **Project Management Journal**. Special Issue: The Migration of Research Methodologies. Volume 46, Issue 2, pages 90–104, April/May 2015. DOI: 10.1002/pmj.21484. Disponível em: <<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/pmj.21484/full>>. Acesso em: 13 ago. 2020.

CRECI-SP. **Como ser um Corretor**. Conselho Regional de Corretores de Imóveis 2ª Região. 2020. Disponível em: <<https://www.crecisp.gov.br/cidadao/comoserumcorretor>>. Acesso em: 13 ago. 2020.

DICK, B.; SANKARAN, S.; SHAW, K.; KELLY, J.; SOAR, J.; DAVIES, A.; BANBURY, A. Value Co-creation with Stakeholders Using Action Research as a Meta-methodology in a

Funded Research Project. **Project Management Journal**. Special Issue: The Migration of Research Methodologies. Volume 46, Issue 2, pages 36–46, April/May 2015. DOI: 10.1002/pmj.21483. Disponível em: <<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/pmj.21483/epdf>>. Acesso em: 13 ago. 2020.

DROUIN, N.; MULLER, R.; SANKARAN, S. **Novel Approaches to Organizational Project Management Research: Translational and Transformational**. Series: Advances in Organization Studies (Book 29). Copenhagen Business School Press. 2013. ISBN 8763002493. 476p. Disponível em: <<https://www.cbs.dk/en>>. Acesso em: 1 ago. 2020.

LACERDA, D. P.; DRESCH, A.; PROENCA, A.; ANTUNES JUNIOR, J. A. V. Design Science Research: método de pesquisa para a engenharia de produção. **Gestão & Produção**, 20(4), 741-761. Epub November 26, 2013. Disponível em: <<http://www.scielo.br/>>. Acesso em: 1 ago. 2020.

MORITZ, R. E. **How do we upskill a billion people by 2030?** Leadership and collaboration will be key. World Economic Forum Annual Meeting. 22 Jan 2020. World Economic Forum. Disponível em: <<https://www.weforum.org/agenda/2020/01/2025-leadership-collaboration-skills-training>>. Acesso em: 3 ago. 2020.

MULLER, R. The Migration of Methodologies for Project Management Research. **Project Management Journal**. Special Issue: The Migration of Research Methodologies. Volume 46, Issue 2, pages 3–5, April/May 2015. doi: 10.1002/pmj.21490. Disponível em: <<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/pmj.21490/full>>. Acesso em: 3 ago. 2020.

PASIAN, B. **Designs, Methods and Practices for Research of Project Management**. Ashgate Publishing Company. 2015. ISBN 1409448800. 520p. Disponível em: <<http://www.ashgate.com/>>. Acesso em: 13 ago. 2020.

PMI. **Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos**. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide). Sixth Edition (Brazilian Portuguese). Project Management Institute. 2018. ISBN 1628251921. 756p.

PMI^a. **Powering the Project Economy - Identifying New Ways of Working**. Project Management Institute. 2020. Disponível em: <<https://www.pmi.org/the-project-economy/reports>>. Acesso em: 1 ago. 2020.

PMI^b. **PMI 2020 Signposts Report: 6 global business trends driving The Project Economy and what they mean for project leaders**. Project Management Institute. 2020. Disponível em: <www.pmi.org>. Acesso em: 1 ago. 2020.

PMI^c. **Tomorrow's Teams Today**. The Future of Teaming: Creative, Collaborative and Agile. Pulse of the Profession. Project Management Institute. 2020. Disponível em: <<https://www.pmi.org/learning/thought-leadership/pulse/tomorrows-teams-today>>. Acesso em: 1 ago. 2020.

RAMOS, R. **Ramos da Administração: Guia da Profissão**. Conselho Federal de Administração. 2018. 64p. Disponível em: <<https://cfa.org.br/wp-content/uploads/2019/03/CFA--Livro-Ramos-da-Administracao.pdf>>. Acesso em: 13 ago. 2020.

ROSA, J. A. **Carreira**: Planejamento e Gestão. Cengage CTP. 2011. ISBN-10: 8522109079. 152p. Disponível em: <<https://www.cengage.com.br/ls/carreira-planejamento-e-gestao/>>. Acesso em: 3 ago. 2020.

SEBRAE^a. **Como montar uma Corretora de Imóveis**. Ideias de Negócios. 2020. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/>>. Acesso em: 13 ago. 2020.

SEBRAE^b. **Como montar uma Imobiliária**. Ideias de Negócios. 2020. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/>>. Acesso em: 13 ago. 2020.

SHENHAR, A. J.; DVIR, D. Project Management Research - The Challenge and Opportunity. **Project Management Journal**. Vol. 38 (2), 2007. Disponível em: <[http://onlinelibrary.wiley.com/journal/10.1002/\(ISSN\)1938-9507](http://onlinelibrary.wiley.com/journal/10.1002/(ISSN)1938-9507)>. Acesso em: 13 ago. 2020.

SIMON, H. A. **The Sciences of the Artificial**. 3rd ed. Cambridge: MIT Press, 1996. Disponível em: <<https://mitpress.mit.edu/books/sciences-artificial-reissue-third-edition-new-introduction-john-laird>>. Acesso em: 13 ago. 2020.

SIMON, H. A. **The Sciences of the Artificial**. Cambridge: MIT Press, 1969. Disponível em: <<https://mitpress.mit.edu/books/sciences-artificial>>. Acesso em: 3 ago. 2020.

THINGGAARD, L.; SNABE, J. H. **Tech for Life**: Putting Trust back in Technology. 2020. SpinType. ISBN 9788771920659. 260p. Disponível em: <<https://spintype.com/book/tech-for-life>>. Acesso em: 1 ago. 2020.

VENABLE, J.; PRIES-HEJE, J.; BASKERVILLE, R. (2016) FEDS: a Framework for Evaluation in Design Science Research. **European Journal of Information Systems**, 25:1, 77-89, DOI: 10.1057/ejis.2014.36. Disponível em: <<https://doi.org/10.1057/ejis.2014.36>>. Acesso em: 3 ago. 2020.

WEF. **Jobs of Tomorrow**: Mapping Opportunity in the New Economy. World Economic Forum. January 2020. Disponível em: <http://www3.weforum.org/docs/WEF_Jobs_of_Tomorrow_2020.pdf>. Acesso em: 3 ago. 2020.

ZAHIDI, S. **We need a global reskilling revolution**: here's why. World Economic Forum Annual Meeting. 22 Jan 2020. World Economic Forum. Disponível em: <<https://www.weforum.org/agenda/2020/01/reskilling-revolution-jobs-future-skills>>. Acesso em: 1 ago. 2020.

CAPÍTULO 22

ANÁLISE FINANCEIRA DE EMPRESAS DE SEGMENTOS DISTINTOS EM ÉPOCA DE CRISE PROVOCADA PELA PANDEMIA: ESTUDO DE CASO MÚLTIPLO

José de Figueiredo Belém

Daniel de Melo Morais

Cicero Alessandro Brito Barbosa

Cícera Vanessa Lins Ferreira

Greicy Kelly Oliveira Batista

RESUMO

O presente trabalho trata de um estudo de caso múltiplo, realizado com base nos dados e resultados encontrados em quatro empresas dos ramos de alimentos, Serviços financeiros, Montadora de automóveis e locação de automóveis, que são sociedades anônimas de capital aberto, e teve como base dados das empresas as demonstrações contábeis publicadas em sites, um construto teórico composto por conceitos e definições sobre a análise das demonstrações contábeis bem como o comportamento do consumidor em tempo de crise. Foram realizadas análises da rentabilidade pois esses indicadores são de fundamental importância para as empresas. O estudo teve por principais objetivos a análise de situações como: Calcular e analisar a rentabilidade do capital investido, quanto rende o investimento e qual o grau de êxito econômico da empresa. Um segundo aspecto também foi analisado do ponto de vista dos consumidores dos produtos e serviços através de uma pesquisa realizada com o público alvo, indagando sobre como estão se comportando durante a pandemia.

Palavras-chave: Indicadores de rentabilidade; Retorno sobre investimento, Comportamento do consumidor.

INTRODUÇÃO

O atual momento econômico vivido mundialmente tem sido de grandes dúvidas e incertezas para toda a comunidade empresarial, exigindo cada vez mais um alto nível de serviço com criatividade de todos os gestores e colaboradores, buscando sempre as melhores formas para se destacarem com suas empresas em meio a crise.

A gestão financeira é considerada peça de fundamental importância para que as organizações possam enfrentar os desafios e obterem sucesso no mais curto espaço de tempo possível.

Trata-se de um tema amplamente debatido no mundo dos negócios e muitos teóricos que estudam o assunto divergem em seus argumentos, o que torna a discussão mais rica e repleta de possibilidades.



Apesar das divergências de opiniões sobre o tema, grande parte dos pesquisadores concorda acerca do objetivo das finanças corporativas: maximizar a geração de valor para os acionistas no longo prazo.

A organização financeira tem vantagens que vão muito além da satisfação de encerrar cada período com resultados positivos, pois a empresa financeiramente organizada consegue enxergar com clareza o fluxo do seu orçamento período após período.

Surge então a necessidade de se registrar todos os valores faturados e as despesas para entender se o que está sendo gasto é compatível com os resultados obtidos ou se está se excedendo nos custos e, como consequência, tendo resultados deficitários.

E como se organizar financeiramente durante a crise da pandemia? A pandemia do Novo Corona Vírus não era esperada e as empresas não estavam devidamente preparadas para o enfrentamento da crise. Com a quarentena decretada no mundo pela Organização Mundial de Saúde - OMS, muitas pessoas tiveram as suas finanças impactadas, pois a maioria das empresas tiveram suas atividades paralisadas.

A organização contábil/financeira de uma empresa sempre foi um assunto de grande importância. O cuidado e a responsabilidade com o orçamento deve ser a melhor maneira de evitar dívidas e prejuízos.


Saber quanto e como se aplicam os valores obtidos no faturamento para as despesas da empresa é o primeiro passo para controlar melhor as finanças e garantir maior consciência na aquisição de itens importantes para a manutenção do giro do negócio.

A queda acentuada na produção vem se agravando a cada mês que se passa, mesmo com a reabertura gradual das atividades econômicas ainda permanece muito abaixo do nível de antes do início da crise.

Diante de toda essa situação, surgiu a inquietação para a necessidade de investigação sobre como as empresas estão sobrevivendo à crise, como estão se reinventando, quais os resultados estão conseguindo obter nesse período de desafios e como os consumidores estão se comportando durante todo esse período.

Traçou-se como objetivo geral analisar as demonstrações financeiras de empresas de ramos diferentes, comparando-se com o mesmo período do ano anterior.

Para se atingir esse objetivo teve-se que elaborar um construto teórico fundamentado em referências internacionais, levantar demonstrações contábeis de empresas dos diversos



segmentos, investigar junto aos empresários sobre as formas que estão enfrentando a crise e questionando os consumidores sobre o novo modelo de consumo adotado nesse período crítico com a finalidade de minimizar gastos.

O presente artigo justifica-se pela necessidade de se entender como empresas de diversos segmentos estão sobrevivendo à crise, obtendo resultados sustentáveis enquanto outras estão à beira da falência, ou até mesmo já fecharam suas portas.

Para o meio acadêmico o presente estudo apresenta resposta para a área da gestão de negócios, principalmente se tratando das finanças, pois os empresários que estão conseguindo sobreviver à crise estão implementando quebra de paradigmas e se reinventando a cada dia e aderindo aos meios digitais para conseguir atender às necessidades, mesmo com “baixo contato”.

O presente estudo busca a aproximação do estudo da literatura científica com a pesquisa empírica através do levantamento bibliográfico, com leitura, exame e reflexão, onde parte-se do reconhecimento de que os textos científicos publicados não são monolíticos e abrangem campos diversos de produção de conhecimento (DRESCH, LACERDA & ANTUNES JÚNIOR, 2015).

REFERENCIAL TEÓRICO


Todo empreendedor que deseja conduzir com sucesso um negócio próprio precisa familiarizar-se com o fato de que toda e qualquer ação realizada na empresa, quer seja com propósitos operacionais, administrativos, técnicos ou comerciais, apresentará reflexos na estrutura e no desempenho econômico e financeiro do empreendimento.

A análise financeira através do monitoramento dos fatos e dos resultados, bem como, do planejamento, deve tornar-se uma ação gerencial estratégica constante do empresário. Devem ser tratados com grande relevância os seguintes pontos:

- Índice de rentabilidade sobre vendas: demonstra a relação do lucro operacional com as vendas realizadas.
- Faturamento periódico: Conhecer e monitorar as vendas diárias, identificando o quê, quanto, por quanto e para quando é vendido.

ANÁLISE FINANCEIRA

A análise das demonstrações financeiras é uma importante ferramenta utilizada pelas organizações com intuito de analisar o desempenho econômico-financeiro da empresa em



determinado período, e por meio destes diagnosticar e mensurar os resultados obtidos, e com isso auxiliar a tomada de decisão, possibilitando aos usuários ter conhecimento preciso da situação financeira atual e produzir provisões de tendências futuras (ASSAF NETO, 2006).

Dentro do contexto atual do país e do mundo, a crise global decorrente do Covid-19, trouxe ainda mais instabilidade econômica futura; compreender a situação econômica financeira das organizações é de suma importância, pois, por meio das informações obtidas através delas, é possível dimensionar e avaliar o desempenho organizacional anterior, assim como utilizando os índices financeiros como base para projeções futuras mais assertivas.

ANÁLISE DA RENTABILIDADE

Para as organizações, entende-se por rentabilidade o retorno de um determinado investimento. De acordo com Cerqueira (2009, pg.28), “a rentabilidade é definida como o aumento da capacidade de consumo pelo seu adiamento, ou seja, é o grau de rendimento proporcionado por um investimento”.


Cerqueira (2009) ainda ressalta que existem dois momentos distintos no cálculo da rentabilidade. A rentabilidade calculada antes de realizado o investimento é a que o investidor espera que ocorra. A outra é a calculada depois de realizado o investimento e a que realmente aconteceu ou está acontecendo.

A rentabilidade é um importante balizador que demonstra através de seus índices a capacidade da empresa de se pagar e produzir lucros.

Gitman(2010), dimensiona a importância dos índices de rentabilidade onde afirma que, há muitas medidas de rentabilidade. Tomadas em seu conjunto, essas medidas permitem aos analistas avaliar os lucros da empresa em relação a um dado nível de vendas, um dado nível de ativos ou o investimento dos proprietários. Se não houvesse lucro, uma empresa não atrairia capital externo. Proprietários, credores e administradores dão muita atenção à expansão dos lucros por causa da grande importância que o mercado lhes atribui.

Já Assaf Neto (2017), reforça que esses indicadores têm por objetivo avaliar os resultados auferidos por uma empresa em relação a determinados parâmetros que melhor revelem suas dimensões.

Portando, os índices de lucratividade têm como objetivo analisar os resultados da empresa, e através destes mensurar sua eficiência, avaliando a capacidade do retorno do



capital investido e da geração de lucro. Sendo um importante indicador que demonstra o resultado positivo ou o fracasso de uma organização. (HOJI, 2007).

Assaf Neto (2017, pg. 115), ressalta que, as principais bases de comparação adotadas para o estudo dos resultados empresariais são o ativo total, o patrimônio líquido e as receitas de vendas. Os resultados normalmente utilizados, por sua vez, são o lucro operacional (lucro gerado pelos ativos) e o lucro líquido, todos esses resultados calculados após o Imposto de Renda.


Dentre os principais métricas utilizadas para analisar a rentabilidade de uma organização a Margem Líquida – ML, o ROA (retorno sobre o ativo) e ROE (retorno sobre patrimônio Líquido), encontram-se destacados entre as principais literaturas sobre o referido tema.

Assaf Neto (2017, pg. 123), resume os três indicadores, O ROA revela o retorno produzido pelo total das aplicações realizadas por uma empresa em seus ativos. A Margem Líquida é usada para avaliar o percentual de retorno produzido pelo total das vendas líquidas realizada em um determinado período. O ROE mensura o retorno dos recursos aplicados na empresa por seus proprietários.

Os resultados obtidos por meio dos índices de rentabilidade, normalmente são expressos em porcentagens e refletem aspectos relacionados a capacidade de produzir lucro de todo o capital investido nos negócios, utiliza-se também os resultados como parâmetros para avaliar o investimento em comparação aos demais e assim decidir se são viáveis, são também ferramentas que auxiliam os gestores na tomada de decisão pois fornecem informações valiosas sobre a situação econômica e financeira da empresa.

COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR EM ÉPOCA DE CRISE

A psicologia é um dos importantes fatores que influenciam o comportamento do consumidor. John Broadus Watson (1878-1958), o pai do behaviorismo (palavra originária do inglês *behavior*, que significa comportamento), declarou em um artigo de 1913 intitulado “A psicologia como os behavioristas a veem” (Psychology as the behaviorists views it) que o foco dos estudos da psicologia deveriam ser voltados ao comportamento e não à mente, pois, a partir dela, poderia se chegar a conclusões mais amplas e generalizadas sobre o comportamento humano. (CAMARGO, 2013).



Ainda segundo Camargo (2013), o comportamento humano está atrelado ao instinto de sobrevivência, e que esse instinto é passado pelos genes, sendo esse o seu objetivo primário, levando-o assim à uma adaptação do comportamento.

Os consumidores assumem diversas facetas, desde a criança que pede o brinquedo à mãe a um CEO de uma multinacional. Sendo assim, comportamento do consumidor é uma área extensa, que contempla desde a escolha do produto ao seu consumo e descarte (SALOMON, 2016).

O comportamento do consumidor tende a sofrer mudanças conforme o tempo, pois todos mudam de hábitos de consumo, assim como outras interferências externas que podem forçar a criação de novos hábitos e/ou adaptação às tendências da economia e de mercado.

Em época de crise, o desemprego aumenta e a dificuldade de gerar receita se torna cada vez mais fatídico na vida das pessoas, provocando uma enorme comoção no mercado, tornando cada vez mais difícil manter o poder de compra da população (SALGADO, 2015).


O isolamento social, por conta do avanço da epidemia do novo coronavírus, fez com que o mercado online, que estava em crescimento, tivesse um rápido avanço de 30,8%, segundo dados da pesquisa feita pelo blog Compre & Confie, 23 dias após o início do isolamento.

Essa mudança de rotina provocou uma mudança no comportamento do consumidor, que antes havia deixado de comprar, e passou a priorizar compras essenciais. Saúde, beleza e supermercados foram as áreas que registraram um maior aumento de consumo (VOIGT, 2020).

A necessidade de distanciamento social fez com que muitos estabelecimentos físicos deixassem de abrir, forçando os consumidores a procurarem cada vez mais o comércio eletrônico, o que acabou sendo um desafio não só para os consumidores, como também para as empresas, que tiveram que se adaptar do dia para a noite a uma nova realidade.

Estudiosos do mundo acreditam que o coronavírus está acelerando o futuro, pois acelerou diversas mudanças que estavam em curso. Segundo Voigt (2020), os especialistas afirmam que a maneira como as empresas reagem à crise tem um forte impacto na visão que os consumidores têm dela.

Fazer compra vai além de apenas ir a uma loja qualquer e escolher um produto rapidamente. Existem muitos fatores pessoais que afetam as nossas escolhas, como: tempo,



humor, pressão ou situação específica que faça o consumidor necessitar de tal produto (SOLOMON, 2016).

Segundo Spielmann e Ross (2009), as crises econômicas são a chave para as empresas criarem novas estratégias para progredirem e criarem vantagens competitivas sobre os concorrentes.

Dubois (1998, p. 19) afirma que “compreender o consumidor é uma necessidade vital para todos os tipos de organização no mercado”. Hoje em dia, dispõe-se de diversas ferramentas digitais para que se possa realizar uma coleta de informação e análise do comportamento do consumidor.

Por outro lado, as opções de compra aumentaram para os consumidores, que acabam por se tornarem mais exigentes para adquirirem um produto online e serve para as empresas inovarem seus produtos e entrega e migrarem de vez para o comércio digital.

Em um estudo realizado pela Sociedade Brasileira de Varejo e Consumo (SBVC, 2020), os brasileiros aumentaram suas compras online, além de adotarem outros meios digitais para realizarem pagamentos. Ainda segundo o estudo, 52% estão comprando mais em sites do que em lojas físicas e que 70% deles pretendem continuar a utilizar o comércio eletrônico majoritariamente.


É o momento de as empresas adotarem melhores técnicas de atendimento e relacionamento com os clientes.

MERCADO ONLINE

A cultura é entendida como hábitos ou costumes, isto é, algo que agrega ao homem e suas escolhas, tornando-se presente em todas as manifestações humanas. Neste sentido, a cultura pode ser considerada como uma vertente importante na construção de ideologias, dentre elas, as atividades cotidianas, que cada vez mais estão voltadas a era da informação (CHIAVENATO, 2006).

Pode-se colocar como um exemplo claro, o costume que a maioria da população adquiriu com o uso de aparelhos eletrônicos, para realização de pesquisas ou para se comunicarem umas com as outras, além da constituição de inúmeras mídias como viés de trabalho e oportunidades (ABREU, 2000).

Ainda segundo Abreu (2000), as organizações procuram aprimorar o conhecimento referente a produção de bens e serviços, em função da globalização em consonância com a



competitividade do comércio, estas mudanças são cruciais e exigem um grau de inovação perante a empresa e no que nela está contido.

Na concepção de Teixeira (2015, p.19) “ É bem provável que uma pesquisa de preços na internet traga não só o menor preço, como também melhores opções de bens”. E, apesar do gargalo representado pelo “analfabetismo digital” de uma grande parcela da população, o e-commerce já desponta junto a uma geração que nasceu com o computador “no colo” ou “nas mãos”.


O crescimento do número de internautas na última década tem sido vertiginoso. Neste contexto pode-se afirmar que o acesso ao comércio online vem sendo gradativo e com o passar do tempo as pessoas tornam-se cada vez mais ligadas ao meio eletrônico, para efetuarem pesquisas referente as melhores ofertas do mercado, embora exista uma parte da população mundial que ainda não tenha acesso a internet como meio de interação social.

Teixeira (2015, p.20) afirma que “a expansão do comércio eletrônico, tornou-se crucial após o desenvolvimento do acesso à internet, contudo trouxe resultados significativos para o mundo”.

Para Kotler (1993) O produto é algo que pode ser ofertado ao mercado podendo satisfazer necessidades e desejos. Desta forma o Mercado Online procura transparecer a disponibilidade de produtos ou serviços de forma virtual, por meio de sites, lojas virtuais ou até mesmo das redes sociais como WhatsApp, Instagram e Facebook. Estes métodos de compra e venda estão relacionados ao Marketing Digital, este que é responsável por criar um vínculo de proximidade entre os clientes e empresas, levando conteúdos relevantes, promovendo-os e quebrando objeções para levar confiança ao seu determinado público-alvo, segundo informações da Revista Pequenas Empresas & Grandes Negócios(2016).

Pesquisa realizada pelo portal Sebrae em Abril de 2020, confirma que o comportamento de compra passou a dar afinco aos itens essenciais como os supermercados que tiveram um aumento de 16%, páginas de utensílios domésticos com 33%, ainda segundo o portal Sebrae em Abril de 2020. As compras realizadas por delivery cresceram 59% em abril comparando com o período anterior a pandemia, além dos setores de alimentação e saúde que contaram com um aumento de 15% no seu faturamento no novo sistema, enquanto o seu ticket médio também cresceu 9%, segundo informações coletadas do site e-commerce Brasil em Maio de 2020.

METODOLOGIA



O presente artigo apresenta pesquisas qualitativa e quantitativa, que conforme Cervo e Bervian(2014) pesquisas qualitativas e quantitativas são métodos complementares que podem ser combinados para obter resultados aprofundados e abrangentes.

A pesquisa é considerada quantitativa pois trata-se de pesquisa científica na qual os resultados podem ser quantificados, recorrendo-se a linguagem matemática para descrever as causas de um fenômeno e relações entre variáveis. (SEVERINO, 2013).

Todavia, a pesquisa é qualitativa que igualmente é utilizada, em relação às informações obtidas nos questionamentos aplicados aos respondentes através de questionário semiestruturado e entrevistas semiestruturadas, pois como ressalta Marconi e Lakatos (2013, p. 51), a pesquisa qualitativa “vale-se de informações que passam por um tratamento analítico, e que devem ser de acordo com os objetos da pesquisa”.

Em primeiro momento obteve-se as demonstrações contábeis das empresas em estudo, para a análise quantitativa, desenvolvendo-se análise dos índices de rentabilidade e análise horizontal, por tratar-se de comparação dos resultados nos períodos do IV Trimestre de 2019 e I e II trimestres de 2020.

Para realização do trabalho na perspectiva qualitativa, a coleta de dados foi realizada através de aplicação de questionário através do Google forms no período de 20/08/2020 a 23/08/2020, aos consumidores.

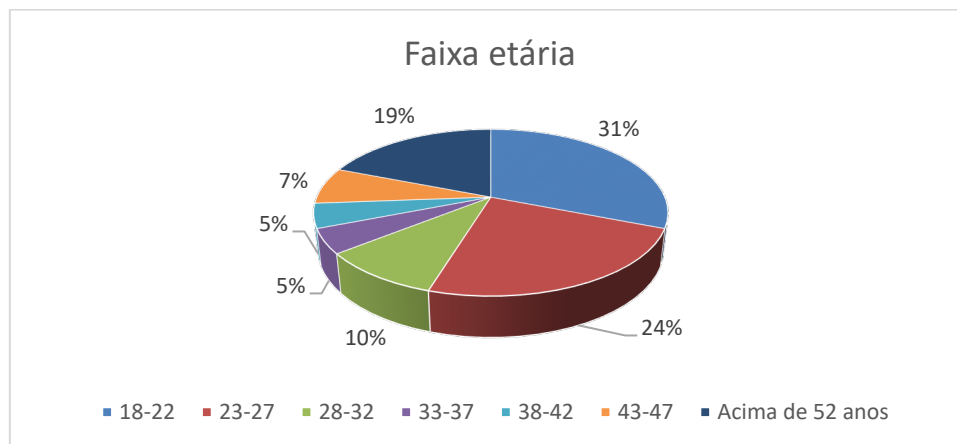
Assim foi possível obter melhor recorte informacional, envolvendo dados consideravelmente recentes, diante das informações obtidas.

ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

ASPECTOS QUALITATIVOS

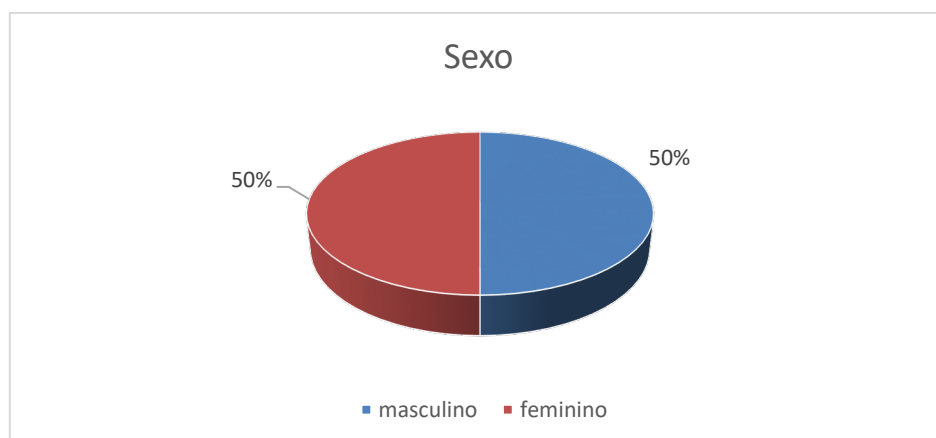
A pesquisa foi realizada na região metropolitana do Cariri cearense, entre os dias 20 e 23 de agosto de 2020, com questionário semiestruturado onde as perguntas abertas foram elencadas por temática abordada nos gráficos.

No gráfico 1, obteve-se a faixa etária dos respondentes.



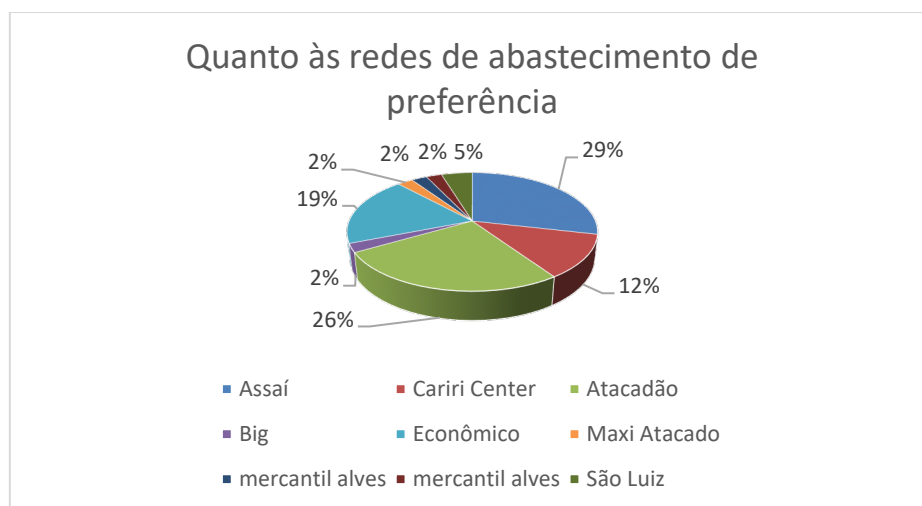
Observa-se que a faixa que está mais atenta e que se destaca na adaptação da nova perspectiva econômica é a de 18 a 22 anos, pois estão mais afeitas às novas tecnologias e se adaptam melhor às mudanças.

No gráfico 2 procurou-se identificar o sexo dos respondentes.



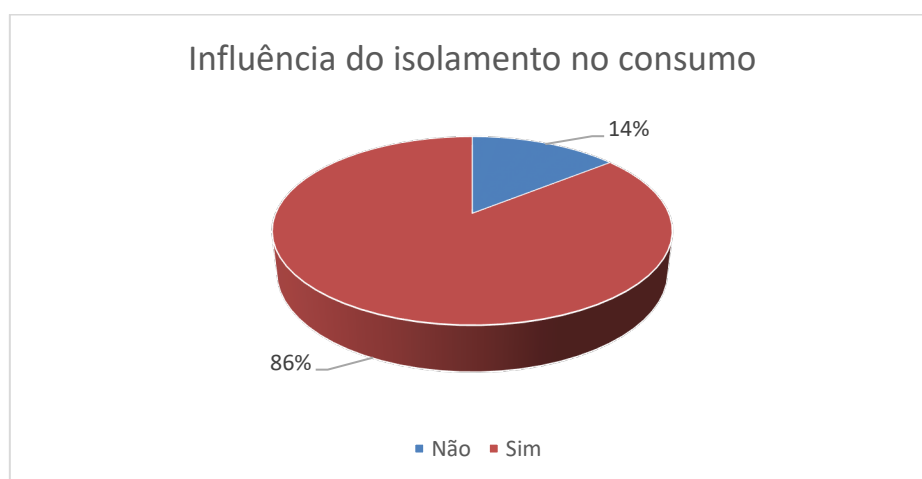
Quanto ao sexo dos respondentes comprova-se que para adaptação às novas perspectivas de mudanças, o sexo não identifica maioria em qualquer forma de adaptação.

O gráfico 3 apresenta a preferência dos consumidores pelas redes que abastecem a região.



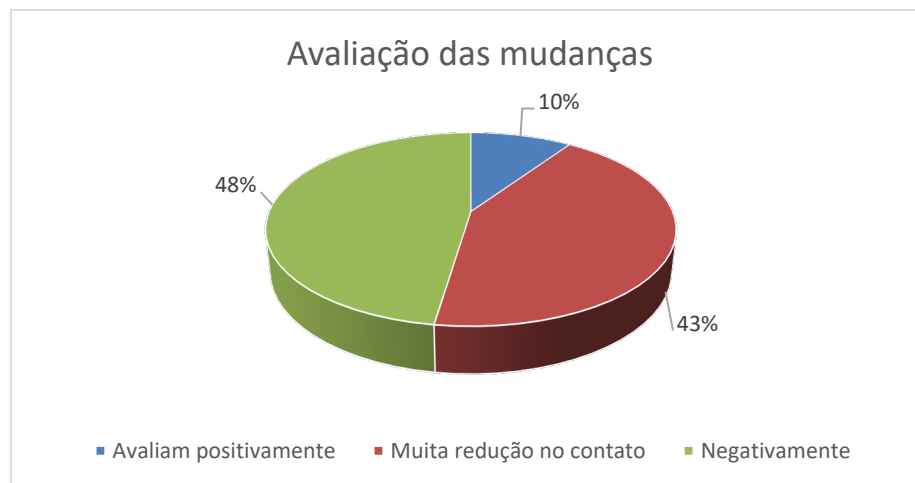
Investigando-se a preferência dos consumidores pelos fornecedores, observa-se que a grande maioria tem preferência por duas redes que se encontram bem localizadas na região no seu eixo principal, sendo somando-se as duas resulta em 55%. Exatamente por se tratar de fornecedores que atendem aos conceitos de economia de baixo contato.

O gráfico 4 a seguir demonstra o quanto o isolamento influencia no consumo.



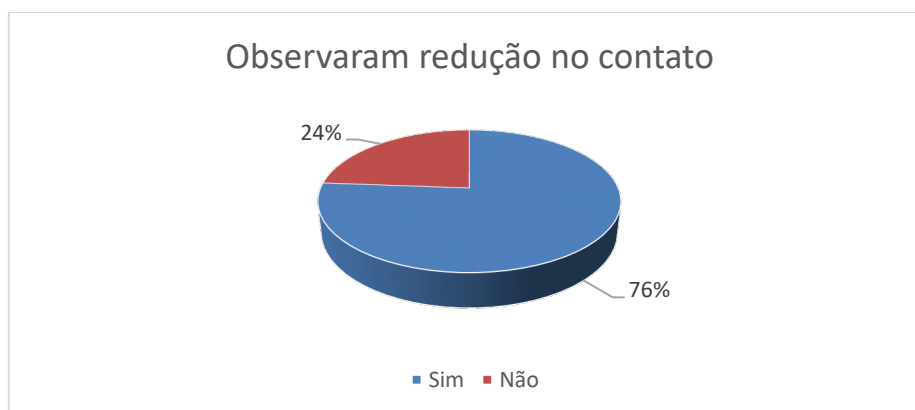
Confirmando-se o que todos já empiricamente preveem há uma importante influência do isolamento nos hábitos de consumo da população.

Gráfico 5 faz uma avaliação da percepção das mudanças, se positiva ou negativa,



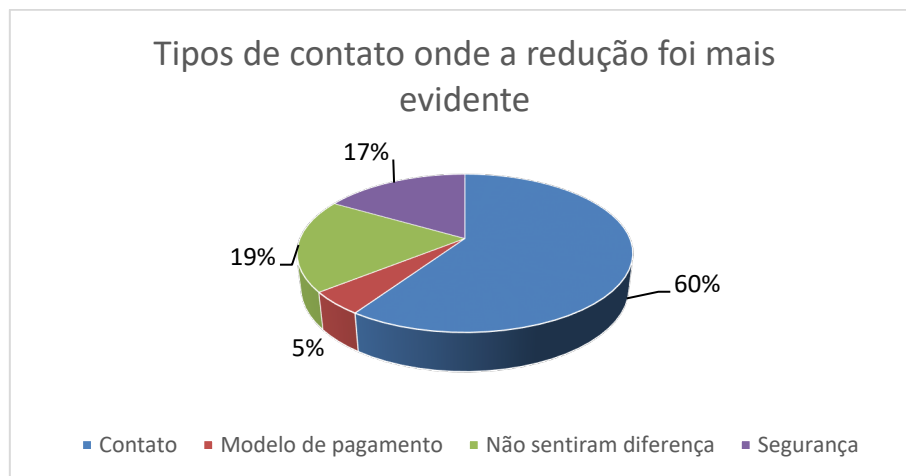
No quesito avaliação de mudanças observa-se um importante percentual que consegue visualizar a redução do contato para a economia, porém um expressivo percentual avalia como negativo.

No gráfico 6 avalia-se quanto a redução de contato.



Comprova-se que há uma redução importante de contato provocada pelo isolamento social, durante o período de pandemia.

No gráfico 7 a seguir procurou-se constatar os tipos de contato que mais se destaca.



Analisando-se as respostas atribuídas à questão do tipo de contato que mais teve influência, o contato físico com o fornecedor obteve maioria absoluta.

No gráfico 8 investigou-se se há demanda reprimida gerada pelo isolamento durante a pandemia.

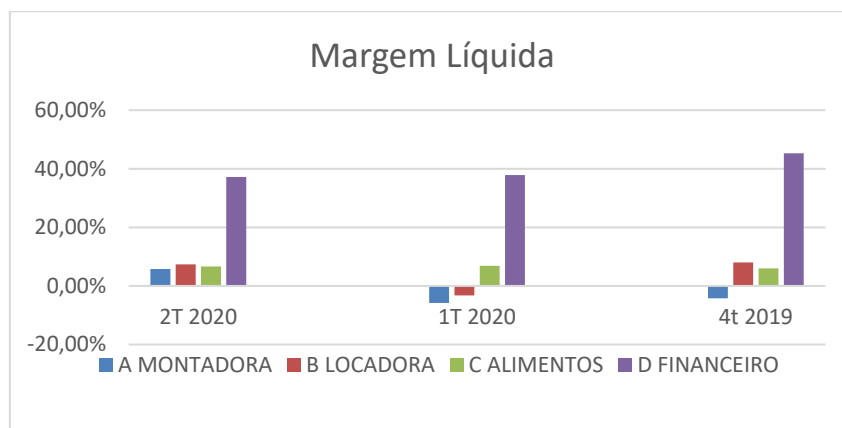


Quando questionados sobre demandas reprimidas no período de isolamento a maioria absoluta afirmou que há sim uma demanda reprimida durante a pandemia, em decorrência do fechamento de grande número de fornecedores.

ASPECTOS QUANTITATIVOS

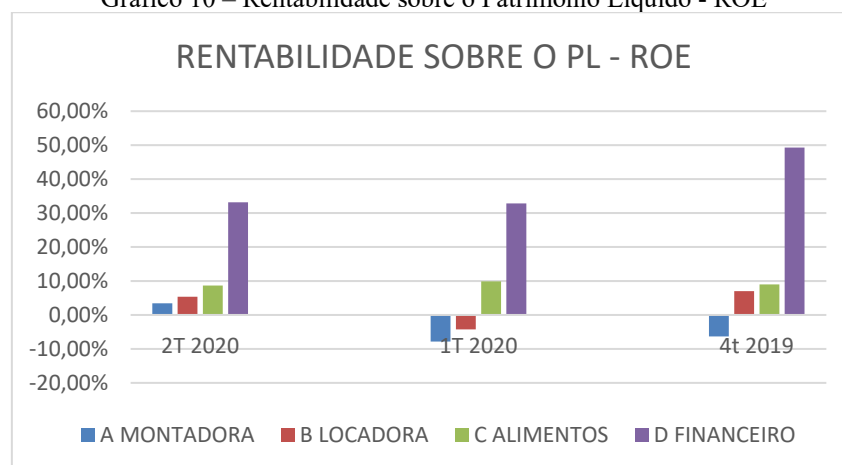
Considerando as principais métricas utilizadas para analisar a rentabilidade de uma organização calculou-se a Margem Líquida – ML, o ROA (retorno sobre o ativo) e o ROE (retorno sobre patrimônio Líquido), os quais encontram-se destacados nos gráficos a seguir.

O Gráfico 9, apresenta os índices de Margem líquida das quatro empresas em análise.



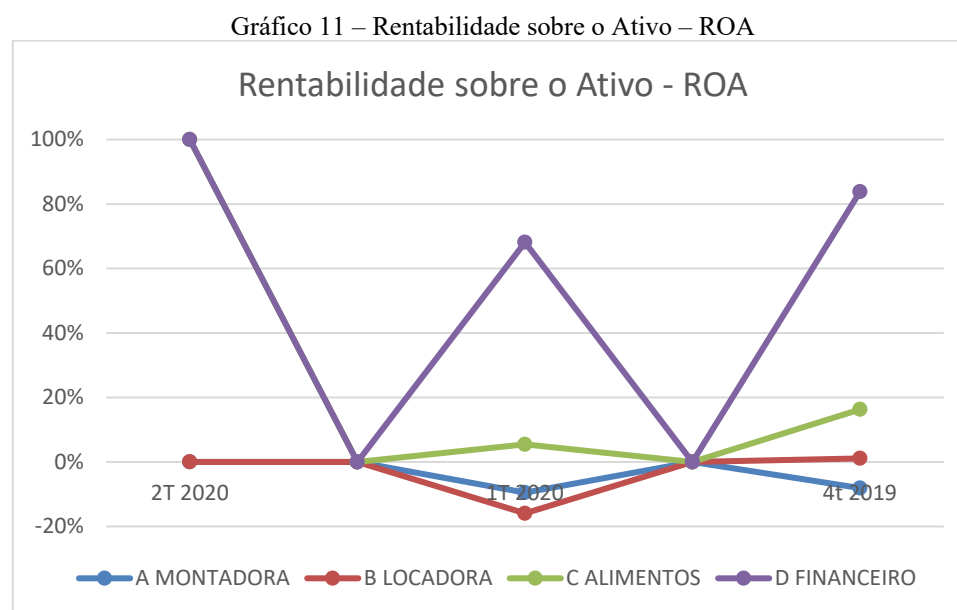
De acordo com o que mostra o gráfico 9 acima, no ano de 2019 somente a empresa montadora apresentava situação deficitária, enquanto que no 1º trimestre de 2020 houve uma piora em sua situação e sendo seguida pela locadora, enquanto que no 2º trimestre de 2020, todas apresentaram situação superavitária, o que significa que os segmentos analisados, mesmo em tempo de pandemia, estão se adaptando bem.

Gráfico 10 – Rentabilidade sobre o Patrimônio Líquido - ROE



Analisando o gráfico 10, observa-se que a montadora se encontrava deficitária ao final de 2019, prosseguiu no 1º trimestre de 2020, seguida da locadora, porém no 2º trimestre de 2020 todas já apresentaram resultados positivos, o que ratifica a adaptação de tais segmentos ao período mais crítico da pandemia, sendo que a empresa do segmento financeiro apesar de

superavitária, apresenta uma pequena queda em seus índices nos dois primeiros trimestre de 2020.




Analogamente ao gráfico 10, observa-se que a montadora se encontrava deficitária ao final de 2019, prosseguiu no 1º trimestre de 2020, seguida da locadora, porém no 2º trimestre de 2020 todas já apresentaram resultados positivos, o que ratifica a adaptação de tais segmentos ao período mais crítico da pandemia, sendo que a empresa do segmento financeiro apesar de superavitária, apresenta uma pequena queda em seus índices nos dois primeiros trimestre de 2020, destacando-se à empresa do setor financeiro.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Tomando por base a presente investigação empírica em termos do comportamento do consumidor durante a pandemia e as demonstrações financeiras analisadas através de índices financeiros no quesito rentabilidade, realizada nas quatro empresas apresentadas através dos gráficos, pode-se observar uma grande tendência para a melhoria nos processos e nos meios de comercialização, com os novos hábitos de compra e consumo gerado durante o período de pandemia, aumentando a lucratividade das empresas que se adequaram aos moldes de negócios para o novo normal, mesmo considerando redução de gastos e minimização de custos através de novas práticas adquiridas pelo mercado.

Deste modo, a economia tende a cada vez mais no período da pandemia e pós pandemia um aumento significativo na rentabilidade, gerando resultados positivos e tornando



as empresas superavitárias, mesmo que em longo prazo, pois havia um resultado negativo acumulado de semestres anteriores.

Pode-se analisar, principalmente nos segmentos pesquisados que em um período pré pandemia os resultados eram bastante negativos, na maioria dos negócios, ao passo que desde o período inicial da pandemia tudo se transformou, trazendo revoluções para o ramo que iriam acontecer, porém, apenas em um período de médio-longo prazo.

Diante do que se observa nos resultados obtidos com os respondentes, é que há uma necessidade premente de uso das novas tecnologias, principalmente as digitais durante o período de pandemia e que deverá ser estendido após esse período, o que confirma que haverá sim uma mudança de hábito no comportamento dos consumidores.

REFERÊNCIAS

ABREU, A. F. Gestão de informações ou gestão do conhecimento?. In: XIX Congresso Brasileiro de Biblioteconomia e Documentação – CBBB 2000. Porto Alegre, 24 a 30 de set. de 2000.

ALVES, A.; FERNANDES L.; Nathália H. **Análise das demonstrações financeiras**. 1. Ed. Porto Alegre, SAGAH, 2018.

ASSAF NETO, A. **Estrutura e Análise de Balanços** – Um enfoque econômico-financeiro. 7. Ed. São Paulo, Atlas, 2002.

ASSAF NETO, A.; GUASTI, L. F. **Fundamentos de administração financeira**. 3. Ed. São Paulo, Atlas, 2017.

BLATT, A. **Análises de balanços** – estrutura e avaliação das demonstrações financeiras e contábeis. São Paulo, Makron, 2001.

BRASIL, E-commerce. Relatório Anual. 2020. Site e-commerce.com.br. acesso em 25.08.2020.

CERVO, Amada L.; BERVIAN, Pedro A. **Metodologia Científica**. 6ª Ed. Pearson. São Paulo. 2014.

CHIAVENATO, I. Gestão de pessoas. Rio de Janeiro: Campus, 2006.

C.P.C. J. **Neuromarketing: a nova pesquisa de comportamento do consumidor**. Atlas, São Paulo, 2013.

COMPRE & CONFIE. **Com coronavírus, vendas online de álcool em gel crescem mais de 4700% no país**. Disponível em: <<https://www.blog.compreconfie.com.br/post/com-coronav%C3%ADrus-vendas-online-de-%C3%A1lcool-em-gel-crescem-mais-de-4700-no->

pa%C3%ADs>. Acesso em: 10 jul. 2020.

D. G. Marketing de Relacionamento & Comportamento do Consumidor: Estado da Arte, Produção Nacional, Novas Medidas e Estudos Empíricos. Atlas, São Paulo, 2015.

DRESCH, Aline; Lacerda, Daniel P. & ANTUNES JÚNIOR, J. A. V. **Design Science Research. Método de Pesquisa para Avanço da Ciência e Tecnologia.** Bookman. São Paulo. 2015.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira.** Tradução Allan Vidigal Hastings; revisão técnica Jean Jacques Salim. 12. ed. São Paulo, Pearson Prentice Hall, 2010.

HOJI, M. **Administração financeira e orçamentária.** 12ª ed. São Paulo, Atlas, 2018.

MARCONI, Marina A.; LAKATOS, Eva Ma. **Metodologia do Trabalho Científico.** 7ª Ed. Atlas. São Paulo. 2013.

KOTLER, P; Princípios de marketing. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1993.

MATARAZZO, D. C. **Análise Financeira de Balanços:** Abordagem Básica e Gerencial. 6. Ed. São Paulo, Atlas, 2003.

PEREZ JUNIOR, J. H.; BEGALLI, G. A. **Elaboração e análise das demonstrações financeiras.** 5. Ed. São Paulo, Atlas, 2015.

PEGN – Pequenas Empresas Grandes Negócios – julho de 2016. Acesso em 29.08.2020.

SALGADO, Ricardo. **Entendendo o comportamento de compra do consumidor diante da crise.** Administradores.com, 2015. Disponível em: <<https://administradores.com.br/artigos/entendendo-o-comportamento-de-compra-do-consumidor-diante-da-crise>>. Acesso em: 10 jul. 2020.


SEBRAE – Informativo anual do mercado. Site: sebrae.org.br. Acesso em 25.08.2020.

SEVERINO, Antônio J. **Metodologia do Trabalho Científico.** 23ª Ed. Cortez Editora. São Paulo. 2013.

SILVA C. M. **Princípios da administração Financeira,** 2009. Disponível em: <[www.unisa.com.br/file:///C:/Users/deniv/Downloads/Principios_de_Administracao_Financeira%20\(Por%20Marcelo%20Cerqueira%20Silva\).pdf](http://www.unisa.com.br/file:///C:/Users/deniv/Downloads/Principios_de_Administracao_Financeira%20(Por%20Marcelo%20Cerqueira%20Silva).pdf)>. Acesso em 13.07.2020.

SOLOMON, Michael R. **O Comportamento do Consumidor: Comprando, possuindo e sendo.** 11ª Ed. Bookman, Porto Alegre, 2016.

SPIELMANN, Rodolfo; ROSS, Pedro. **Vencendo em tempos de crise,** 2009. Disponível em: <https://www.bain.com/contentassets/8fe5ff3cb6b142a79823f93eb7e0356e/winning_in_turbul>



ence_por.pdf>. Acesso em: 10 jul. 2020.

TEIXEIRA, T. E-Commerce, Marco Civil Da Internet E Vulnerabilidade Do Consumidor. 2015. Acesso em 20.08.2020.

UOL. Uol Economia. **Hábito de consumo adquirido na pandemia deve permanecer após covid-19**, 2020. Disponível em: <<https://economia.uol.com.br/noticias/redacao/2020/05/18/habito-de-consumo-adquirido-na-pandemia-deve-permanecer-apos-covid-19.htm?cmpid=copiaecola>>. Acesso em: 10 jul. 2020.

VOIGT, Gabriela. **Comportamento do Consumidor em Tempos de Coronavírus**. 2020. Disponível em: <<https://blog.melhorenvio.com.br/comportamento-do-consumidor-em-tempos-de-coronavirus/>>. Acesso em: 10 jul. 2020.

CAPÍTULO 23

ASPECTOS GERAIS DE UM EMPREENDIMENTO ESTÉTICO FARMACÊUTICO

DOI: 10.47402/ed.ep.c202035123889

Juliana de Souza Alencar Falcão, Professora associada, Curso de Farmácia, Universidade Federal de Campina Grande

RESUMO

Um empreendimento estético-farmacêutico é uma atividade da profissão farmacêutica voltado ao cuidado da pele. A abertura e manutenção deste investimento requer conhecimento da profissão farmacêutica e especialização em estética, como também o manejo das habilidades gestoras. Este artigo fundamenta-se na descrição dos aspectos gerais de um empreendimento estético farmacêutico, detalhando as legislações pertinentes à área, como também, o enquadramento fiscal e noções de plano financeiro, gestão de custo e formação de preço.

PALAVRAS-CHAVE: Empreendedorismo, estética, farmacêutico gestor.

ATIVIDADE EMPREENDEDORA EM SERVIÇOS ESTÉTICOS FARMACÊUTICOS

Os serviços estéticos é uma nova atividade empreendedora da profissão farmacêutica, voltada à promoção, proteção, manutenção e recuperação estética do indivíduo, de forma a selecionar e aplicar procedimentos e recursos estéticos, utilizando-se para isso produtos, substâncias, técnicas e equipamentos específicos, de acordo com as características e necessidades do paciente.

Para exercer a profissão, o farmacêutico esteta segue as resoluções CFF nº 573, de 22 de maio de 2013, CFF nº 616, de 25 de novembro de 2015 e CFF nº 645, de 27 de julho de 2017 que dispõem sobre as atribuições do farmacêutico no exercício da saúde estética, responsabilidade técnica dos estabelecimentos que executam atividades afins e define os requisitos técnicos para o exercício do farmacêutico no âmbito da saúde estética, ampliando o rol das técnicas de natureza estética e recursos terapêuticos (BRASIL, 2013; BRASIL, 2015; BRASIL, 2017).

O profissional farmacêutico legalmente habilitado em estética pode fazer a escolha autônoma para uso de substâncias ativas e procedimentos que acompanhem a evolução estética, conforme o quadro 1:

Quadro 1: Substâncias ativas e procedimentos estéticos realizados por farmacêuticos habilitados:

| SUBSTÂNCIAS ATIVAS | PROCEDIMENTOS ESTÉTICOS |
|---|--|
| Agentes eutróficos | Avaliação, definição dos procedimentos e estratégias, acompanhamento e evolução estética |
| Agentes Venotônicos | Cosmetoterapia |
| Biológicos (Toxina botulínica tipo A, fatores de crescimento) | Peelings químicos e mecânicos |
| Vitaminas | Sonoforese (ultrassom estético) |
| Aminoácidos | Eletroterapia |
| Minerais | Iontoforese |
| Fitoterápicos | Radiofrequência estética |
| Peelings químicos, enzimáticos e biológicos, incluindo a tretinoína (ác. retinóico de 0,01% a 0,5% de uso domiciliar e até 10% para uso profissional) | Criolipólise |
| Solução hipertônica de glicose 50% e 75% (uso exclusivo em procedimentos para telangiectasias) | Luz intensa pulsada |
| Preenchedores dérmicos absorvíveis | Laserterapia |
| Agentes lipolíticos (Ex. Desoxicolato de sódio, lipossomas de girassol e outros) | Carboxiterapia |
| Fios lifting absorvíveis | Agulhamento e microagulhamento estéticos |
| | Toxina botulínica |
| | Preenchimentos dérmicos |
| | Intradermoterapia/mesoterapia |
| | Fio lifting de autosustentação |
| | Laserterapia ablativa |

Fonte: CFF nº 573, de 22 de maio de 2013, CFF nº 616, de 25 de novembro de 2015 e CFF nº 645, de 27 de julho de 2017 (BRASIL, 2013; BRASIL, 2015; BRASIL, 2017).

Além da habilitação em estética, o profissional farmacêutico esteta de sucesso apresenta perfil empreendedor, pois é de fundamental importância o conhecimento em gestão de estabelecimento de saúde para abrir o espaço estético e manter o empreendimento ativo no mercado.

O estabelecimento com serviço farmacêutico estético, dependendo do faturamento bruto anual é, geralmente, enquadrado como microempreendedor individual (MEI), microempresa (ME) ou empresa de pequeno porte (EPP). O MEI é o pequeno empresário individual que atende as condições de faturamento limitado a R\$ 81.000,00 por ano; que não participe como sócio, administrador ou titular de outra empresa; contrate no máximo um empregado e; no caso da estética exerça a atividade econômica nacional (CNAE) 9602-5/02 atividades de estética e outros serviços de cuidados com a beleza. Consideram-se como microempresa ou empresa de pequeno porte a sociedade empresária ou simples, a empresa individual de responsabilidade limitada e o empresário devidamente registrado no Registro de Empresa Mercantis ou no Registro Civil de Pessoas Jurídicas e que tenha receita bruta anual como microempresa igual ou inferior a R\$360.000,00 e Empresa de Pequeno Porte superior a R\$ 360.000,00 e igual ou inferior a R\$ 4.800.000,00. A atividade econômica nacional

(CNAE) das ME e EPP com atividades estéticas são registradas na Receita Federal através dos códigos 9602-5/02 (atividades de estética e outros serviços de cuidados com a beleza) e 8650-0/99 (consultórios farmacêuticos/serviços prestados por farmacêuticos clínicos), onde este último incluem os procedimentos invasivos não cirúrgicos. CNAE é uma classificação usada com o objetivo de padronizar os códigos de identificação das unidades produtivas do país nos cadastros e registros da administração pública nas três esferas de governo, em especial na área tributária, contribuindo para a melhoria da qualidade dos sistemas de informação que dão suporte às decisões e ações do Estado, possibilitando, ainda, a maior articulação inter sistemas (BRASIL, 2006; BRASIL, 2016; BRASIL, 2018a; BRASIL, 2018b).

A gestão de tributos é um fator decisivo na formação de preço dos serviços estéticos, pois um acompanhamento fiscal especializado é capaz de aconselhar os melhores sistemas de recolhimento de tributos, o mais adequado enquadramento fiscal da empresa como contribuinte e a proteção de problemas com o Fisco e de perdas financeiras.

No intuito de melhorar e solucionar parte dos problemas de recolhimento, foi criado o modelo simplificado de tributação: o SIMPLES (Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e Contribuições das ME e EPP). O SIMPLES implantou a cobrança dos impostos federais, estaduais, municipais e contribuições sociais em uma única guia, por meio de uma alíquota que depende do limite de faturamento e atividade das empresas (TEIXEIRA; NETO; FERREIRA, 2015).

No caso da atividade de estética e outros serviços de cuidados com a beleza com código CNAE 9602-5/02, poderá esta atividade estar inscrita no MEI se o faturamento bruto anual for até R\$ 81.000,00 ou enquadrada no SIMPLES nacional, segregada à Receita Federal e recolhendo a alíquota de contribuição através do Anexo III com base legal no Art. 18, § 5º-F da Lei Complementar 123/2016 (Tabela 1) (BRASIL, 2006).

Tabela 1: Alíquota para empresas de serviços conforme ANEXO III da tabela Simples Nacional 2018.

| RECEITA BRUTA TOTAL EM 12 MESES | ALÍQUOTA |
|--|-----------------|
| Até 180.000,00 | 6,00% |
| De 180.000,01 a 360.000,00 | 11,20% |
| De 360.000,01 a 720.000,00 | 13,50% |
| De 720.000,01 a 1.800.000,00 | 16,00% |
| De 1.800.000,01 a 3.600.000,00 | 21,00% |
| De 3.600.000,01 a 4.800.000,00 | 33,00% |

Fonte: Lei Complementar 123/2016 - ANEXO III (BRASIL, 2006).

No entanto, os procedimentos invasivos não cirúrgicos, onde incluem por exemplo os procedimentos de carboxiterapia, toxina botulínica, preenchimentos dérmicos, intradermoterapia/mesoterapia e Fio lifting de autosustentação deverão emitir nota fiscal de serviço utilizando o CNAE 8650-0/99 (consultórios farmacêuticos/serviços prestados por farmacêuticos clínicos), segregando à Receita Federal e recolhendo a alíquota de contribuição através do Anexo V com base legal no Art. 18§ 5º-I, da Lei Complementar 123/2016 (Tabela 2). Aos CNAEs de serviços estéticos supracitados não há Inscrição Estadual (BRASIL, 2006).

Tabela 2: Alíquota para empresas de serviços conforme ANEXO V da tabela Simples Nacional 2018.

| RECEITA BRUTA TOTAL EM 12 MESES | ALÍQUOTA |
|------------------------------------|----------|
| Até 180.000,00 | 15,50% |
| De 180.000,01 a 360.000,00 | 18,00% |
| De 360.000,01 a 720.000,00 | 19,50% |
| De 720.000,01 a 1.800.000,00 | 20,50% |
| De 1.800.000,01 a 3.600.000,00 | 23,00% |
| De 3.600.000,01 a 4.800.000,00 | 30,50% |

Fonte: Lei Complementar 123/2016 - ANEXO V (BRASIL, 2006).

Ainda no rol do conhecimento em gestão de estabelecimento de saúde é importante destacar os investimentos pré-operacionais, tais como: despesas de legalização, obras civis e/ou reformas, divulgação, cursos e treinamentos e outras despesas. Para legalizar uma empresa de estética no território brasileiro é necessário procurar os órgãos responsáveis para as devidas inscrições: prefeitura da cidade para obter o alvará de funcionamento, Cartório de Registro Civil das Pessoas Jurídicas ou Junta Comercial do Estado, Secretaria da Receita Federal (CNPJ); Caixa Econômica Federal para realizar o cadastramento junto ao sistema “Conectividade Social - INSS”, Corpo de Bombeiros Militar, Vigilância Sanitária– para obter o alvará de licença sanitária adequado às exigências do Código Sanitário (especificações legais sobre as condições físicas) e Conselho Regional de Farmácia.

A atividade empreendedora estética requer um alto grau de conhecimento na habilitação afim, como também noções administrativas da gestão do estabelecimento que se pretende gerir. Desta forma, o estabelecimento de saúde reduzirá impactos negativos à instituição e principalmente ao paciente. Um sistema de gestão organizado tem como oferecer um serviço diferenciado no cuidado à saúde.

PLANO FINANCEIRO DE UM EMPREENDIMENTO ESTÉTICO

Planejar é antever situações futuras, sistematizando todas as receitas/despesas sem deixar de garantir que os objetivos, visão e missão da empresa não sejam afetados por fatos inesperados. Para Deming (1990), “Não se **gerencia** o que não se **mede**, não se **mede** o que



não se **define**, não se **define** o que não se **entende**, e não há **sucesso** no que não se **gerencia**” (DEMING, 1990).

Geralmente os empreendedores não têm controle do seu orçamento ou dizem organizar as finanças da empresa "de cabeça", deixando para pensar em fazer um planejamento financeiro quando a empresa encontra-se em dificuldades financeiras. Sem planejamento financeiro é impossível chegar a algum lugar.


Organizar um método de registro das contas a pagar e das contas a receber na empresa é superimportante para se ter pleno controle do capital e poder analisar a saúde financeira da empresa. Mas não basta registrar; é essencial o monitoramento de cada lançamento para perceber como as finanças estão caminhando.

Um bom sistema de controle financeiro, com o auxílio por exemplo de um software específico para a área da estética, pode fazer a diferença na gestão financeira do negócio, podendo ser controlado o fluxo de caixa, as contas a pagar e a receber, ver relatórios e gráficos de resultados financeiros, ter acesso fácil ao histórico de custos e despesas, auxiliar à formar preço de venda de um determinado serviço conforme a realidade da empresa, promover várias estratégias de marketing dos serviços estéticos sem ocasionar danos à saúde financeira do estabelecimento, além de poder emitir nota fiscal eletrônica e evitar desperdícios com compra de produtos cosméticos e equipamentos desnecessários. Isso auxilia a usar o passado para planejar o futuro com muito mais embasamento.

GESTÃO DE CUSTOS

Existe uma grande diferença de formação de preço de serviços estéticos quando se baseia no preço de venda do mercado e no preço de venda com base na estrutura de custos da empresa. É verdade que a formação do preço de um serviço estético deve acompanhar o equilíbrio do quanto o mercado está disponível a pagar e do impacto da gestão de custo do estabelecimento estético.

Uma gestão de custos eficiente é vital para a sobrevivência de uma empresa de estética inserida em um mercado extremamente competitivo. Os custos representam todos os gastos utilizados para a obtenção de um determinado serviço, destinados pela empresa para a comercialização. Quando os métodos de avaliação de custeio são aplicados para gerenciar uma empresa, os resultados são sugestivos e fundamentais para decisões preditivas relacionadas à margem de lucro, estimativa de resultados (produção, desempenho do pessoal), ponto de equilíbrio e formação de preços (ARAÚJO, 2016).



Para Machado e Souza (2006), com a grande concorrência no mercado, a empresa tem a necessidade de ter um maior controle e planejamento dos recursos utilizados na produção de bens ou serviços, buscando sempre obter uma maior eficiência nos seus processos para se destacarem dos concorrentes (MACHADO; SOUZA, 2006).

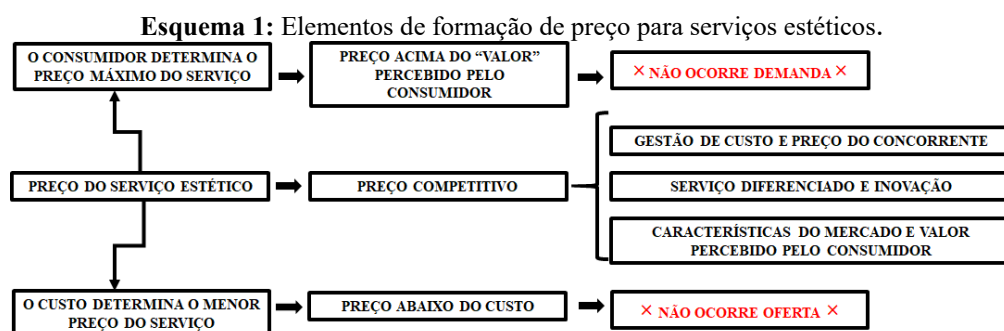
Dependendo da relação com o volume de produtividade, os custos podem ser classificados como Custos Fixos (CF) ou Custos Variáveis (CV). O Custo Fixo Total é aquele que não varia conforme o volume de serviço; seu valor permanece o mesmo eternamente, salvo se houver expansão da empresa, mudança tecnológica ou oscilações de preço do mercado (MARTINS, 2010). Para se alocar a parcela de custo fixo correspondente a uma unidade de um determinado serviço, é preciso utilizar métodos de rateio ou estimativas, pois os custos fixos não são facilmente identificados. São exemplos de Custo Fixos: o aluguel, salário de funcionário, honorário do contador, material de limpeza, etc. O custo que varia conforme o volume de serviço é denominado Custo Variável. O Custo Variável Total é obtido por meio da análise do processo produtivo, sendo necessário conhecer a quantidade e tipo de serviços prestados em um período para determinar os materiais a serem utilizados (materiais diretos); multiplicado o valor do material direto consumido pela quantidade de serviço oferecido, tem-se o custo variável total. Se ocorrer aumento do serviço, o custo variável total aumentará; se o serviço for reduzido, o custo variável total também diminuirá (COGAN, 2013). Dessa forma, analisando a estrutura de gastos de uma empresa, é preciso realizar a gestão dos custos para determinar o melhor preço de venda de um serviço estético.

FORMAÇÃO DE PREÇO DE VENDA

Frequentemente o micro e pequeno empreendedor têm dificuldades relacionadas à gestão da empresa, tais como: incorreta interpretação do lucro, falta de conhecimento administrativo, falta de conhecimento legal e fiscal, falta de conhecimento de organização contábil, não distinção entre operações da vida empresarial e da vida particular, entre outras (KASSAI, 1997).

A gestão financeira é uma tarefa complexa para o empresário do ramo da estética, pois além do domínio da habilitação afim é preciso ter o conhecimento empreendedor. A formação de preço é um dos itens mais importantes para o manejo da gestão financeira, garantindo que o empreendimento seja lucrativo, cubra os custos e, ao mesmo tempo, seja competitivo e atrativo para os clientes. Da mesma forma que um preço muito baixo poderia prejudicar o negócio, um valor muito elevado afasta os compradores, ou seja, a precificação

não pode acontecer por meio da tentativa e erro. O esquema 1 sinaliza as características para a formação de preço de venda.




Fonte: Autoria própria

O momento da fixação de preço para vender produtos, mercadorias e serviços é crucial para a sobrevivência e a prosperidade do negócio, portanto a fixação do preço de venda está diretamente relacionada com todo o planejamento da empresa, razão pela qual devem ser consideradas as características do segmento de atuação, perfil dos clientes, a estrutura da empresa, os custos e despesas envolvidos na produção e comercialização dos produtos, mercadorias e serviços, bem como a intenção de retorno do capital investido. Então, o que é preço de venda?

O preço é a quantia monetária atribuída ao produto/mercadoria/serviço para efeitos da sua transação, também denominado “valor de transação”. Esse conceito difere do “valor” atribuído pelo consumidor ao produto/serviço, onde este último resulta da avaliação do conjunto de atributos que o consumidor visualiza em um bem ou serviço e aos quais, atribui um valor. Os preços tendem a identificar quais os serviços devem ser produzidos e em que quantidade, determinando também “como” e “para quem” devem ser produzidos (BERTÓ; BEULKE, 2012).

Monroe (1992), definiu preço como sendo “a quantidade de dinheiro que deve ser sacrificada para se adquirir o que se deseja, ou seja, considera o preço como a relação formal que indica a quantidade de dinheiro, bens ou serviços necessários para se adquirir uma determinada quantidade de bens e/ou serviços” (MONROE, 1992).

A formação dos preços de venda leva em consideração os aspectos de custos para a determinação da margem desejada. No entanto, neste processo, é necessário que também sejam levados em conta aspectos de mercado, pois nem sempre será possível estabelecer um preço pré-determinado para os produtos/serviços (ARAÚJO, 2016).



No paradigma atual, o mercado é o grande sinalizador de preços. Os consumidores passaram a ter mais força para influenciar o preço de serviços ofertados. Nesse ambiente, a empresa deixa de ter o poder de impor os preços de seus serviços. É o mercado, portanto, que acaba ditando o preço que está disposto a pagar. Às empresas cabe verificar se é viável ofertar determinado produto por um preço tal, permitindo que o lucro gerado remunere adequadamente os investimentos realizados nas empresas por seus proprietários (TEIXEIRA; NETO; FERREIRA, 2015).

É necessário que a empresa conheça sua demanda, e esclareça o conhecimento de como o preço influi na percepção de valor dos compradores, devendo conhecer como utilizam o produto ou o serviço. Isto porque se o produto representa um custo importante no processo produtivo do cliente, pequenas alterações de preço podem afetar os custos e conseqüentemente, o preço do serviço. Assim, infere-se que o preço de venda de um bem ou serviço, primeiramente, deverá ser capaz de cobrir todos os custos e despesas, inclusive aqueles que parecem “visíveis”, tais como taxas de entrega, armazenamento, taxas e impostos, inclusive anuais, entre outros. Deverá ser capaz de fornecer lucro para a empresa, que, na prática, é o valor que sobra da venda do bem ou serviço após serem deduzidos os custos/despesas da mercadoria vendida, do trabalho, despesas fixas e variáveis e outras operacionais e administrativas. Outro item importante a ser observado pelo empreendedor, a fim de conseguir um valor justo e competitivo, é a realização de uma pesquisa de mercado. Essa pesquisa possibilitará saber quanto a concorrência está cobrando e desta forma ter uma referência de quanto ele deve cobrar por seu bem ou serviço. Feito isso, o passo seguinte é verificar que tipo de bem ou serviço está sendo oferecido, uma vez que o mesmo produto pode ser ofertado de formas distintas e para públicos diversos (DOMINGUES et al, 2017).

Conhecer o perfil do cliente e levar em conta as condições de venda, também ajuda a elaborar o preço de venda. Assim, dependendo do cliente, o empreendedor deve oferecer produtos, mercadorias e/ou serviços diferenciados ou que agreguem algum valor. No que tange às vendas, é importante conhecer o volume de produtos que o cliente está interessado em adquirir, se o volume é grande, o valor deve ser diferenciado, a mesma precaução deve ser tomada com relação às condições de pagamentos, a prazo ou à vista (DOMINGUES et al, 2017).

Em linhas gerais, os componentes que influenciam o preço podem ser definidos como os 3Cs: consumo, concorrência e custo; pois são influenciados pelos fatores tais como: demanda, oferta, economia, política e variação de custos, determinando desse modo, o preço

do serviço (BERTÓ; BEULKE, 2012). Sendo assim, como estabelecer o preço de venda dos serviços estéticos?

A determinação do preço de venda requer um planejamento cuidadoso dos aspectos internos e externos da organização (CANEVER et al, 2012), devendo ser considerados os critérios para a formação do preço de venda, conforme destacado no quadro 2.

Quadro 2: Método de formação de preço de venda.

| MÉTODO | FINALIDADE |
|--------------------|---|
| Baseado no custo | Determinar o preço de venda, adicionando o lucro desejado por unidade aos custos do produto. |
| | Construir, a rigor, o piso do preço. |
| Baseado no mercado | Definir o preço em mercados altamente competitivos a partir de fatores mercadológicos (concorrentes, clientes, etc.) |
| | Precificar a partir de pesquisa de mercado. |
| Misto | Formar o preço-base, apoiado nos custos, e criticá-lo frente às características de mercado (concorrentes, volume de vendas, condições de entrega, qualidade, etc.) para a fixação do preço mais apropriado. |
| | Determinar a conveniência de vender o produto, considerando os custos e o preço que o mercado está disposto a pagar. |


Fonte: NASCIMENTO; RÊGO; DIAS, 2016.

Além dos métodos supracitados, há ainda o preço orientativo que se configura como uma prática interna capaz de analisar o custo unitário pelo markup. A formação do preço de venda requer a adoção de algum parâmetro ou referência para análise comparativa, com o intuito de torná-lo praticável. Dessa forma, evita-se a não absorção dos produtos/serviços oferecidos em função do preço da concorrência, sendo esse o ponto de partida para a gestão e definição do preço de venda (NASCIMENTO; RÊGO; DIAS, 2016).

O preço de venda, de modo genérico, pode ser calculado utilizando os três métodos destacados abaixo:

Margem de contribuição

A margem de contribuição é a mais recomendada técnica para formação de preço. Ela determina o quanto “sobra”, dentro do custo de venda, após serem descontados custos e despesas variáveis. Este método é importante porque permite à empresa estabelecer o quanto se deseja ganhar a cada item vendido, sendo indispensável para a tomada de decisão. Mais do que conhecer o montante de lucro, é necessário compreender quanto o empreendimento vem ganhando a cada processo finalizado. Mas para isso, é importante entender também o significado de ponto de equilíbrio (SANTOS, 2011). O ponto de equilíbrio demonstra em termos quantitativos o volume que a empresa necessita produzir e vender, para que consiga



cobrir todos os seus custos e despesas. Possibilita identificar o nível mínimo de atividade para a empresa não operar no prejuízo (PADOVEZE, 2000).

A análise do ponto de equilíbrio permite solucionar alguns questionamentos como: Quantas unidades devem ser vendidas para se obter lucro?; Qual o resultado, caso ocorra aumento ou diminuição do preço de venda?; O que acontecerá se houver aumento do produto utilizados nos serviços? Enfim, é de extrema importância avaliar o desempenho do lucro marginal em cada unidade de produto, planejar vendas, bem como estimular vendas de um determinado produto (SANTOS, 2011).

O Ponto de Equilíbrio (PE) vai determinar a quantidade necessária a ser produzida para que garanta a cobertura dos gastos totais da empresa, sendo calculado pela seguinte expressão:

$$PE = \frac{\text{CUSTO FIXO}}{\text{MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO}}$$

Para se conhecer o ponto de equilíbrio é necessário estudar o conceito de margem de contribuição. A margem de contribuição é a parcela que cada produto contribuirá para cobrir os gastos fixos e gerar lucro, obtida através do preço de venda subtraído do Custo Variável, resultando na seguinte expressão:

$$MC = PV - CV$$

Onde:


MC – Margem de Contribuição;

PV – Preço de Venda;

CV – Custo variável do produto

Essa abordagem permite não apenas que o negócio cubra as suas despesas em geral, como, ainda, obtenha uma margem líquida em cima de cada item vendido. Com essa técnica, torna-se possível entender se uma margem está grande ou pequena para determinado produto. Outra vantagem é a flexibilidade. Se o empreendimento quer se tornar mais competitivo, por exemplo, pode diminuir essa margem, ao menos temporariamente. Se existe a possibilidade de lucrar mais, é possível elevar essa margem. Utilizado corretamente, este método ajuda o empreendimento a conquistar melhores resultados (FERREIRA et al, 2017).

Markup



O markup corresponde a um método que se baseia nos custos envolvidos em cada produto. O objetivo principal é encontrar um preço que acoberte essas despesas e, ofereça o lucro desejado. Nesse caso, entretanto, não se trata de margem de lucro, mas de uma estimativa que é considerada como sendo a mais adequada para o negócio, ou seja, é um índice multiplicador que é aplicado sobre o custo de um produto ou de um serviço para que se forme o preço de venda, baseado na ideia de preço margem, adicionando ao custo unitário do bem uma margem de lucro (SANTOS, 2008).


Pesquisa de preços

A pesquisa de preços corresponde ao levantamento dos preços que são praticados pela concorrência para a venda direta. Esse método de precificação muito utilizado nos estabelecimentos de serviços estéticos serve para quando a empresa quer se manter com destaque no mercado e quando o quanto o item custa é o maior diferencial do negócio.

Para isso, é necessário começar definindo quais concorrentes serão acompanhados, sendo necessário levantar os preços em diferentes momentos dos produtos desejados. A intenção é adquirir a máxima quantidade de dados possível para obter uma análise mais precisa. Na sequência, devem-se encontrar as médias do que é cobrado e, também, quais são os mais altos e mais baixos preços praticados. Após organizar todos os dados, é necessário identificar as maiores ameaças e analisar quais mudanças devem ser feitas. Alguns dos concorrentes podem cobrar valores muito elevados e não representarem uma ameaça para o empreendimento; outros, precificam valores muito baixos que não cobrem os custos, podendo prejudicar a saúde financeira da empresa. Esse método, portanto, não deve ser o único a ser levado em consideração e deve servir apenas como um apoio.

Em uma economia de mercado, os preços proporcionam as guias que indicam como devem ser utilizados os recursos, são eles que determinam que produtos e/ou serviços devem ser produzidos, em que quantidade e para quem produzir, afetando o comportamento das receitas e despesas. Realizar a correta formação de preço é indispensável e, para tanto, os métodos indicados acima são os mais disponíveis. Apesar de todas as fórmulas serem matematicamente corretas, é preciso ter contexto, pois existem questões como pandemia, alta da inflação, concorrência ou novas necessidades do empreendimento (DOMINGUES et al, 2017).

CONSIDERAÇÕES FINAIS



Os profissionais habilitados no exercício da profissão estética, incluindo o farmacêutico, desempenham suas atividades com o foco no cuidado da pele dos seus clientes. Muitos desses profissionais apresentam alta capacidade nos protocolos estéticos ofertados, mas uma formação deficitária em gestão de negócios.

A atividade empreendedora em estética farmacêutica requer no mínimo noções básicas das legislações específicas da área, publicadas pelo Conselho Federal de Farmácia, como também dos conhecimentos gerais em implantação e manutenção de um negócio. Este artigo delineou sobre o enquadramento fiscal do empreendimento estético conforme os serviços prestados de acordo com o faturamento anual da empresa; além de conceituar as terminologias corriqueiramente utilizadas em gestão de custos e formação de preço.

O primeiro passo para um empreendimento estético atingir o sucesso é capacitar o farmacêutico esteta gestor na busca de informações em gestão de negócios, pois exercer a profissão sem planejamento financeiro pode comprometer a saúde do empreendimento. Portanto, é de fundamental importância a continuidade da aprendizagem mesclando saúde estética com gestão de negócios.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, J. G.; LAGIOIA, U. C. T.; ARAÚJO, J. G. N.; PRAZERES, R. V.; SOEIRO, T. M. Práticas gerenciais: análise dos custos e formação de preço no arranjo produtivo local de confecções – PE. **REMIPE**, 2(2): 153-177, 2016.

BERTÓ, D. J.; BEULKE, R. Precificação - Sinergia do Marketing + Finanças. 2ª Ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

BRASIL, PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA CASA CIVIL SUBCHEFIA PARA ASSUNTOS JURÍDICOS. Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br/CCivil_03/leis/LCP/Lcp123.htm>>. Acesso em: 26 de jan. 2018.

BRASIL, CONSELHO FEDERAL DE FARMÁCIA. Resolução CFF nº 573, de 22 de maio de 2013. Disponível em: <<<http://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?jornal=1&pagina=180&data=24/05/2013>>>. Acesso em: 26 de jan. 2018.

BRASIL, CONSELHO FEDERAL DE FARMÁCIA. Resolução CFF nº 616, de 25 de novembro de 2015. Disponível em: <<<http://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?jornal=1&pagina=228&data=27/11/2015>>>. Acesso em: 26 de jan. 2018.

BRASIL, PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA CASA CIVIL SUBCHEFIA PARA ASSUNTOS JURÍDICOS. Lei Complementar nº 155, de 27 de outubro de 2016. Disponível

em: <<http://www.planalto.gov.br/CCivil_03/leis/LCP/Lcp155.htm#art1>>. Acesso em: 26 de jan. 2018.

BRASIL, CONSELHO FEDERAL DE FARMÁCIA. RESOLUÇÃO CFF nº 645, de 27 de julho de 2017. Disponível em: <<<http://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?data=04/08/2017&jornal=1&pagina=326&totalArquivos=328>>>. Acesso em: 26 de jan. 2018.

BRASIL, PORTAL DO EMPREENDEDOR - MEI. Disponível em: <<<http://www.portaldoempreendedor.gov.br/duvidas-frequentes>>>. Acesso em: 26 de jan. 2018a.

BRASIL, CLASSIFICAÇÃO NACIONAL ECONÔMICA (CNAE). Disponível em: <<http://www.fazenda.df.gov.br/area.cfm?id_area=611>>. Acesso em: 26 de jan. 2018b.

CANEVER, F. P.; LUNKES, R. J.; SCHNORRENBERGER, D.; GASPARETTO, V. Formação de Preços: um estudo em empresas industriais de Santa Catarina. **Rev. de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ (online)**, 2(17): 15-27, 2012.

COGAN, S. Custos e formação de preços, análise e prática. 1ªEd. São Paulo: Atlas, 2013.

DEMING, W. E. Qualidade: a revolução da administração. Rio de Janeiro: Saraiva, 1990.

DOMINGUES, O. G. D.; TINOCO, J. E. P.; YOSHITAKE, M.; PAULO, W. L.; CLARO, J. A. C. S. Gestão de capital de giro e formação do preço de venda praticado pelas micro e pequenas empresas. **Rev. Ambiente Contábil**, 1(9): 77-96, 2017.

FERREIRA, M. S.; SANTOS, J. A.; SANTOS, E. B. A.; AKABANE, G. K. Gestão e formação e preços de salgados em uma empresa individual da cidade de Taboão da Serra em São Paulo. **Rev. FSA**, 4(14): 40-66, 2017.

KASSAI S. As empresas de pequeno porte e a contabilidade. **Caderno de Estudos. FIPECAFI**, 15(9): 60-74, 1997.

MACHADO, D. G.; SOUZA, M. A. Análise das relações entre a gestão de custos e a gestão do preço de venda: um estudo das práticas adotadas por empresas industriais conserveiras estabelecidas no RS. **Rev. Universo Contábil**, 1(2): 42-60, 2006.

MARTINS, E. Contabilidade de custos. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MONROE, K. B. Política de Precios: para hacer rentables las decisiones; serie MCGRAW HILL. Traducción de Carmen Berne y Enrique Giner; Universidad de Zaragoza; España, 1992.

NASCIMENTO, R. N. O; RÉGO, T. F.; DIAS, T. F. Metodologias de custeio e preço de venda: um estudo sobre as práticas dos empreendimentos econômicos solidários. **Rev. Ambiente Contábil**, 1(8): 76-92, 2016.

PADOVEZE, C. L. Contabilidade gerencial. Um Enfoque em sistema de informação. Contábil. 3º Ed. São Paulo: Atlas, 2000.



SANTOS, J. J. Fundamentos de custos para a formação do preço e do lucro. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

SANTOS, J. J. Contabilidade e análise de custos. 6º Ed. São Paulo: Atlas, 2011.

TEIXEIRA, A. C. C. P.; NETO, A. G. A.; FERREIRA, F. J. A utilização de conceitos de custos e sua influência na decisão do preço de venda nas microempresas e empresas de pequeno porte. **REMIPE**, 2(1): 206-222, 2015.

CAPÍTULO 24

FORMAÇÃO DE PREÇOS EM SERVIÇOS ESTÉTICOS FARMACÊUTICOS

DOI: [10.47402/ed.ep.c202035224889](https://doi.org/10.47402/ed.ep.c202035224889)

Juliana de Souza Alencar Falcão, Professora associada, Curso de Farmácia, Universidade Federal de Campina Grande

RESUMO


Os preços de venda de serviços de uma empresa estética podem ser fixados com base nos custos, no mercado ou em uma combinação de ambos. Neste trabalho tem-se por objetivo geral facilitar a compreensão dos levantamentos de custos e a formação do preço de venda dos serviços estéticos a serem prestados, descrevendo os investimentos iniciais e calculando a margem de contribuição e ponto de equilíbrio. A metodologia utilizada foi descritiva com o auxílio do software – SEBRAE PLANO DE NEGÓCIOS. Os resultados apontaram que antes de abrir um estabelecimento de estética, o profissional habilitado precisa planejar e gerir seu negócio, detalhando todo o investimento inicial, descrevendo os procedimentos operacionais padrão de cada serviço a ser oferecido com o foco de elencar os custos fixos e variáveis com detalhes. Assim, o farmacêutico esteta ou qualquer outro profissional habilitado da área poderá calcular a margem de contribuição e o ponto de equilíbrio dos serviços, podendo desta forma, traçar metas de trabalho, oferecer preços promocionais para atrair clientes sem perder a qualidade do serviço, além de manter a saúde do estabelecimento com taxas de crescimento constantes.

PALAVRAS-CHAVE: Valor do serviço, gestão financeira, serviços estéticos.

INTRODUÇÃO

Os consumidores da beleza têm se mostrado cada vez mais exigentes, buscando produtos cosméticos e serviços com qualidade e preços adequados, o que acaba por obrigar os estabelecimentos de saúde estética a ficarem cada vez mais atentos ao mercado (FARIA; SCHLINDWEIN; KLANN, 2006). Por outro lado, os preços praticados pelas empresas devem ser suficientes para cobrir seus custos, despesas, e ainda apresentar um retorno sobre o capital aplicado no empreendimento (CALLADO et al, 2005).

Segundo Martins (2010), os preços de venda de uma empresa podem ser fixados: “com base nos custos, no mercado ou em uma combinação de ambos”. No entanto, dependendo do estabelecimento estético a fixação de preços dos serviços é definido com base



unicamente no mercado, o que muitas vezes pode não ser coerente com a realidade interna da empresa e, conseqüentemente, com sua estrutura de custos (MARTINS, 2010). Portanto, todas as empresas devem possuir uma ótima gestão dos seus custos e do preço de venda para obter o lucro esperado e aumentar cada vez mais a eficiência do empreendimento (TEIXEIRA; NETO; FERREIRA, 2015).

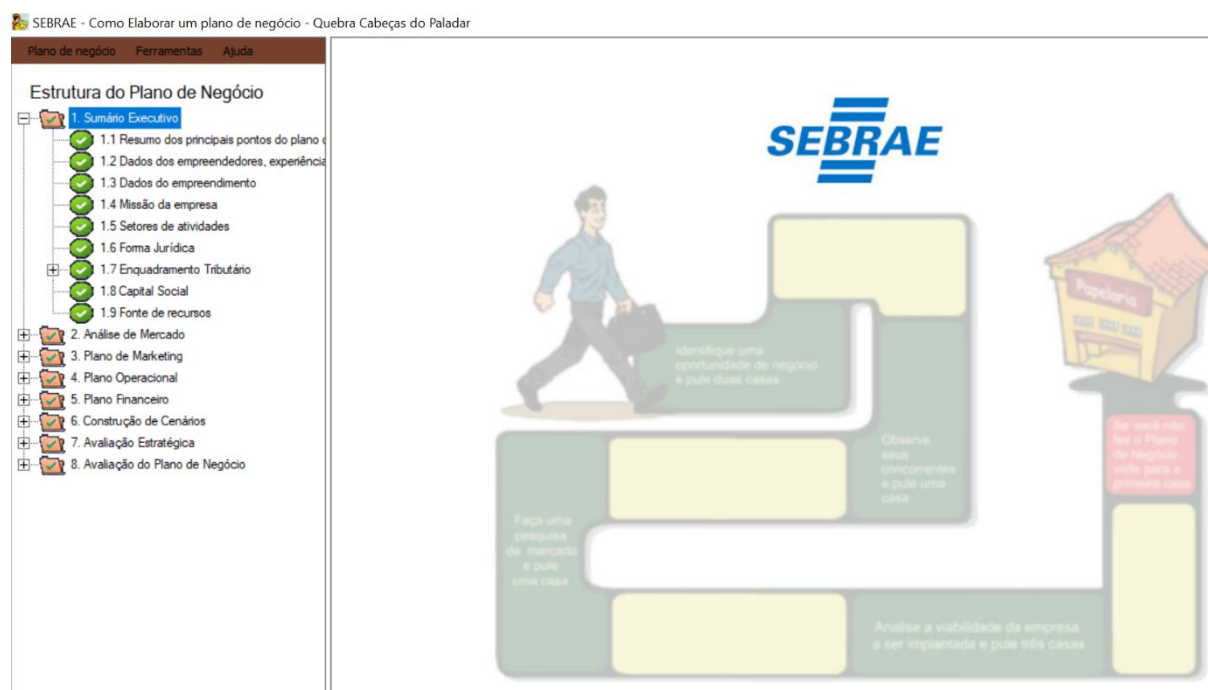
Diante desses fatos, o presente trabalho objetivou-se em facilitar a compreensão dos levantamentos de custos e a formação do preço de venda dos serviços estéticos. Para tanto, inicialmente foram descritos os investimentos iniciais para a abertura de uma clínica, procedimentos estéticos padrões foram delineados, custos fixos e variáveis estimados, margem de contribuição e ponto de equilíbrio calculados e por fim, o preço de venda de cada serviço foi sugerido após a análise dos resultados. A metodologia utilizada foi descritiva com o auxílio do software – SEBRAE PLANO DE NEGÓCIOS, utilizado como uma excelente ferramenta de coleta de dados e cálculo automático para apresentar a formação de preço.

Espera-se que este estudo contribua para fortalecer o poder de decisão e a autonomia dos farmacêuticos estetas na gestão do seu empreendimento, auxiliando-os na determinação dos custos dos serviços estéticos prestados, tal como no impacto do conhecimento desses custos para a formação do seu preço de venda em particular.

METODOLOGIA

No que tange os objetivos, a pesquisa se classifica como do tipo descritiva, pois segundo Andrade (2004), um estudo descritivo apresenta as características de uma determinada situação sem que o pesquisador nela interfira, permitindo sua observação sistemática, registro, análise e interpretação (ANDRADE, 2004). Para tanto, este trabalho fez uso do software – SEBRAE PLANO DE NEGÓCIOS (Figura 1) como ferramenta de coleta de dados e cálculo automático para apresentar a formação de preço dos serviços estéticos elencados neste estudo.

Figura 1: Imagem do software SEBRAE PLANO DE NEGÓCIOS.



Fonte: SEBRAE

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Investimentos iniciais para a abertura de uma clínica

O farmacêutico esteta pode iniciar as atividades em um consultório ou clínica de estética. No entanto, independente da dimensão do estabelecimento de saúde se faz necessário elencar os investimentos iniciais, baseado no portfólio dos serviços a serem oferecidos, como também conforme às exigências legais. Os investimentos iniciais são os bens necessários para que o negócio funcione, onde são relacionados equipamentos, móveis, utensílios, computadores, etc (Tabela 1).

Tabela 1: Exemplo de investimento inicial de uma clínica de estética.

| ITEM | DESCRIÇÃO | VALOR |
|---------------------|---|----------------------|
| Equipamentos | Luz de wood (Estek), Heccus (Ibramed), Cellutec Maleta facial (Tonederm), Peeling de diamante, Vacioterapia | R\$ 25.649,00 |
| Móveis e utensílios | Ar-Condicionado Split Consul CBN09BBBNA Frio 9.000 BTUs Função Super Turbo – 220V, Gabinete Para Banheiro De Vidro Orfeu Astra TransparenEdwt, espelho para banheiro, Lixeira com Tampa 5 Litros em Inox Travel Max MBBA005, cadeira Balcão para Atendimento Retangular 90cm, Armário para Escritório MDP 3 Portas Armário Multiuso DemóBILE 2 Portas 6 Prateleiras, maca, Escadinha 2 Degraus Auxiliar, Mesa para Escritório Tecno Mobili ME4113 Branco, Armário Madri Branco Para Clínicas De Estéticas, Cadeira Mocho Com Apoio Para Pés Para Clínicas Branco Base Cinza, Torneira Banheiro Metal Cromado 21 cm -Tipo Link 45° Lixeira com tampa de 2 L inox | R\$ 7.376,50 |
| Computadores | Computador All in One LG 24V570-G.BJ31P1 - Intel Core i5 4GB 1TB 23,8", Multifuncional Epson EcoTank L455 Tanque de Tinta – Colorida Wi-Fi | R\$ 3.525,00 |
| TOTAL | | R\$ 36.550,50 |

Fonte: Autoria própria

As informações elencadas na Tabela 1 exemplificam o capital inicial necessário para abrir um estabelecimento de estética, podendo os valores mencionados variarem para mais ou para menos. O investimento inicial irá modificar conforme a proposta de serviços estéticos propostos. Nesta área ocorre que, os profissionais se entusiasmam durante o período de especialização e passam a investir em equipamentos sem um prévio planejamento. O momento de planejar o investimento inicial é de suma importância para a saúde do negócio; pois além de investir somente no que se é necessário, o farmacêutico esteta precisa elaborar junto com um arquiteto o projeto arquitetônico do estabelecimento, posicionando cada equipamento em um lugar específico. Para tanto, inicialmente é elaborado o procedimento operacional padrão de cada serviço. Assim, o profissional terá uma visão ampla e realista dos serviços propostos. Caso o empreendedor invista o tempo em planejamento, menor será o valor do investimento inicial.

Malaquias (2011) descreveu a importância do investimento inicial em tecnologia de ponta, onde a Clínica Dermatológica ABC investiu em mais de 10 equipamentos de alta tecnologia para prestar serviços voltados para a área dermatológica - clínica e estética e se tornar um centro de referência em Laser com faturamento superior a R\$100 mil/mês (MALAQUIAS; CASTRO; TEIXEIRA, 2011).

Estimativa dos custos fixos e variáveis.

Em um primeiro plano, cabe ao farmacêutico no exercício da responsabilidade técnica em estabelecimentos de saúde estética, primeiramente, elaborar Procedimentos Operacionais Padrão (POPs) relativos às técnicas de natureza estética e recursos terapêuticos desenvolvidos, visando garantir a qualidade dos serviços prestados, bem como proteger e preservar a segurança dos profissionais e dos usuários (BRASIL, 2013). Foi realizado, então, um levantamento, buscando identificar todos os procedimentos viáveis para uma clínica de estética, sendo elencados na tabela 2.

Tabela 2: Descrição geral do número de protocolos por serviço estético elencado neste estudo.

| SERVIÇOS ESTÉTICOS | DESCRIÇÃO GERAL | Nº DE PROTOCOLOS |
|--------------------|---|------------------|
| | Tratamento de estrias | 6 |
| | Crescimento capilar | 5 |
| | Rachadura de pés | 1 |
| | Hidrolipoclasia | 1 |
| | Celulite | 2 |
| | Perda de peso | 1 |
| | Ganho de massa magra | 1 |
| | Limpeza de pele | 1 |
| | Acne | 2 |
| | Atenuação de manchas | 1 |
| | Atenuação de manchas área dos olhos | 1 |
| | Atenuação de manchas com microagulhamento | 1 |
| | Peeling | 3 |
| | Rejuvenescimento com microagulhamento | 1 |
| | Rejuvenescimento firmador | 1 |
| | TOTAL | 28 |

Fonte: Autoria própria

Detalhando a descrição geral dos principais serviços estéticos, foi possível elencar para este estudo 28 procedimentos operacionais padrão (Tabela 5), os quais auxiliaram em uma visão minuciosa dos materiais de consumo, como também de todo o processo produtivo. Assim, foi possível listar os custos fixos e variáveis.

Para o cálculo dos custos fixos foram computados os valores do aluguel/IPTU, energia, telefone/internet, honorários do contador, salários e encargos, material de limpeza, material de escritório e depreciação dos equipamentos, móveis e computador, totalizando R\$ 4.267,19. É importante destacar que a relação do Custo Fixo com a quantidade produzida ocorre da seguinte forma: com aumento do serviço, a parcela unitária de custo fixo diminuirá e, com a diminuição da produção, a parcela unitária de custo fixo aumentará. Entretanto, o custo fixo total permanece o mesmo, independentemente da quantidade produzida (Tabela 3) (FERREIRA et al, 2017).

Os custos variáveis foram calculados baseados no custo de comercialização (impostos, taxas de cartões e propaganda) e sobre o custo de material direto (matéria prima utilizada em cada procedimento), consolidando um valor total de R\$ 7.475,87. (Tabela 3). Considerando a utilização dos produtos cosméticos no serviço estético, por exemplo, caso ocorra aumento no volume da prestação de serviço a quantidade de cosmético consumida aumentará, pois quanto maior a quantidade de serviços prestados, maior será a necessidade de cosméticos, logo, haverá aumento do custo variável total. Os valores indicados na tabela 3 mostram não só os resultados dos custos dos serviços estéticos quando o faturamento é pressuposto a um valor de R\$ 11.755,00, mas demonstra ainda o lucro da empresa e a projeção de crescimento com taxa constante de 5,8% ao mês para os 12 primeiros meses.

Tabela 3: Estimativa de crescimento da empresa por um período de 1 ano, baseado no faturamento total, nos custos e lucro da empresa.

| PERÍODO | FATURAMENTO TOTAL | CUSTO DE COMERCIALIZAÇÃO | CUSTO DE MATERIAL DIRETO | CUSTOS FIXOS | LUCRO DA EMPRESA |
|---------|----------------------|--------------------------|--------------------------|--------------|------------------|
| | | CUSTO VARIÁVEL | | | |
| Mês 1 | R\$11.755,00 | R\$1.528,15 | R\$5.947,72 | R\$4.267,19 | R\$11,94 |
| Mês 2 | R\$12.436,79 | R\$1.616,78 | R\$6.292,69 | R\$4.267,19 | R\$260,13 |
| Mês 3 | R\$13.158,12 | R\$1.710,56 | R\$6.657,66 | R\$4.267,19 | R\$522,71 |
| Mês 4 | R\$13.921,30 | R\$1.809,77 | R\$7.043,81 | R\$4.267,19 | R\$800,53 |
| Mês 5 | R\$14.728,73 | R\$1.914,73 | R\$7.452,35 | R\$4.267,19 | R\$1.094,46 |
| Mês 6 | R\$15.583,00 | R\$2.025,79 | R\$7.884,59 | R\$4.267,19 | R\$1.405,43 |
| Mês 7 | R\$16.486,81 | R\$2.143,29 | R\$8.341,89 | R\$4.267,19 | R\$1.734,44 |
| Mês 8 | R\$17.443,05 | R\$2.267,60 | R\$8.825,72 | R\$4.267,19 | R\$2.082,54 |
| Mês 9 | R\$18.454,74 | R\$2.399,12 | R\$9.337,61 | R\$4.267,19 | R\$2.450,82 |
| Mês 10 | R\$19.525,12 | R\$2.538,27 | R\$9.879,19 | R\$4.267,19 | R\$2.840,47 |
| Mês 11 | R\$20.657,57 | R\$2.685,48 | R\$10.452,19 | R\$4.267,19 | R\$3.252,71 |
| Mês 12 | R\$21.855,71 | R\$2.841,24 | R\$11.058,41 | R\$4.267,19 | R\$3.688,87 |
| Ano 1 | R\$196.005,94 | R\$25.480,77 | R\$99.173,83 | R\$51.206,28 | R\$20.145,05 |

Fonte: Autoria própria

Os resultados demonstrados na tabela 3 e 5 refletem uma empresa inicial com um faturamento limitante no que tange o ponto de equilíbrio, enquadrada no SIMPLES como microempresa (Faturamento anual R\$ 196.005,94), apresentando 74 procedimentos no primeiro mês, correspondendo uma carga horária de trabalho de 4 horas/dia, admitindo-se,

desta forma, que a empresa necessita de um grande investimento em propaganda para a captação de clientes. Considerando um plano de marketing eficiente, após um ano o farmacêutico esteta preencherá uma carga horária de 7h de trabalho, podendo atingir uma remuneração de R\$ 6.900,00 com pagamento de uma secretária, uma auxiliar de limpeza e ainda, a empresa poderá lucrar no valor de R\$ 3.688,87. Estes valores são estimativas e metas a serem alcançadas podendo variar para mais ou menos.

Margem de contribuição e ponto de equilíbrio

É de suma importância conhecer a margem de contribuição e o ponto de equilíbrio de um negócio antes de iniciá-lo, pois de posse desse conhecimento o empreendedor traça metas e tem a possibilidade de planejar as estratégias do empreendimento. O sucesso de qualquer organização está condicionado à existência de informações gerenciais. Contabilizando o preço da venda e subtraindo do custo variável e despesa variável, tem-se o valor da margem de contribuição que representa a parcela de contribuição de cada produto.

Visualizando a tabela 4, percebe-se o valor da margem de contribuição total ao subtrair o valor da receita total de vendas pelo total de custos variáveis, totalizando R\$ 4.279,13 ou 36,40%. Os resultados da tabela 5 informam ao empreendedor uma análise profunda e detalhada da margem de contribuição de cada serviço, sendo um indicativo para o investimento em marketing, os procedimentos de microagulhamento (margem de contribuição > 3%).

Tabela 4: Demonstrativo de resultados do planejamento.

| DESCRIÇÃO | VALOR (1º Mês) | % | VALOR ANUAL + TAXA DE CRESCIMENTO (5,8%) |
|--------------------------------------|----------------------|--------------|---|
| 1. Receita Total com vendas | R\$11.755,00 | 100,00 | R\$196.005,94 |
| 2. Custos Variáveis Totais | | | |
| 2.1 (-) Custos com materiais diretos | R\$5.947,72 | 50,60 | R\$99.173,83 |
| 2.2 (-) Impostos sobre vendas | R\$705,30 | 6,00 | R\$11.721,15 |
| 2.3 (-) Gastos com vendas | R\$822,85 | 7,00 | R\$13.759,63 |
| Total de custos Variáveis | R\$7.475,87 | 63,60 | R\$124.654,60 |
| 3. Margem de Contribuição | R\$4.279,13 | 36,40 | R\$71.351,64 |
| 4. Ponto de equilíbrio | R\$ 11.723,05 | | R\$ 140.676,59 |

Fonte: Autoria própria.

Entre as informações mínimas e indispensáveis para tomada de decisão, está o ponto de equilíbrio, pois ele indica a quantidade mínima que o estabelecimento precisa vender para não ter prejuízo (SANTOS, 2011). O ponto de equilíbrio é um instrumento essencial para a decisão gerencial. A tabela 4 mostra o resultado do ponto de equilíbrio anual, baseado na divisão dos valores de custo fixo (R\$ 51.206,28 – Tabela 3) pela margem de contribuição (36,40% ou 0,364). Esse resultado informa que para manter a empresa sem prejuízo, é preciso de uma receita bruta de pelo menos R\$ 11.723,05 mensal.

Preço de venda dos serviços estéticos

Os preços propostos neste estudo foram determinados baseados na margem de contribuição, onde as informações de custo confrontado com a realidade do mercado foram importantes na determinação dos preços. É notório destacar, ainda, que o preço de venda é formado também pela lei da oferta e demanda. Uma possível concorrência, por exemplo, pode desequilibrar essas relações, provocando alterações de preço. A tabela 5 exemplifica a estimativa de venda de cada serviço, informando ao empreendedor a meta necessária (quantidade de vendas) para ser atingida durante um mês.

Analisando os resultados, o preço de venda de cada serviço foi determinado fazendo o levantamento do custo total (custos fixos, variáveis e encargos) e somando o valor da margem de contribuição, sem deixar de lado a pesquisa de preço dos concorrentes. A dedicação e esforço durante o planejamento para determinar o preço de cada serviço é demasiado. No entanto, o farmacêutico esteta adquire o total domínio no seu negócio, pois pode reduzir custos sem perder a qualidade do serviço, além ter a capacidade de elaborar e executar o plano de marketing sem comprometer a saúde da empresa.

Tabela 5: Preço de venda, custo total, margem de contribuição e faturamento dos serviços estéticos elencados neste trabalho.


| Nº | SERVIÇOS | QUANTIDADE E (ESTIMATIVA DE VENDAS) | PREÇO DE VENDA UNITÁRIO (R\$) | CUSTO TOTAL/ UNID. | MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO/ UNID. | MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO/ UNID. (%) | FATURAMENTO TOTAL (R\$) |
|----|---------------------------------|--|--|--------------------------|--|---|----------------------------|
| 1 | Estrias intradermo | 2 | R\$170,00 | R\$110,86 | R\$59,14 | 1,12 | R\$340,00 |
| 2 | Estrias microagulhamento mescla | 1 | R\$350,00 | R\$163,85 | R\$186,15 | 3,54 | R\$350,00 |
| 3 | Estrias microagulhamento Kit | 1 | R\$350,00 | R\$137,15 | R\$212,85 | 4,04 | R\$350,00 |
| 4 | Estrias peeling | 4 | R\$170,00 | R\$111,30 | R\$58,70 | 1,11 | R\$680,00 |
| 5 | Estrias peeling ácido retinóico | 4 | R\$180,00 | R\$150,36 | R\$29,64 | 0,56 | R\$720,00 |
| 6 | Estrias vácuo | 1 | R\$150,00 | R\$79,32 | R\$70,68 | 1,34 | R\$150,00 |

| | | | | | | | |
|-------|--|---|--------------|-----------|-----------|------|-------------|
| 7 | Sobrançelas intradérmico | 1 | R\$190,00 | R\$158,46 | R\$31,54 | 0,60 | R\$190,00 |
| 8 | Sobrançelas microagulhamento | 1 | R\$220,00 | R\$192,71 | R\$27,29 | 0,52 | R\$220,00 |
| 9 | Sobrançelas iontoforese | 1 | R\$160,00 | R\$137,92 | R\$22,08 | 0,42 | R\$160,00 |
| 10 | Mesoterapia capilar | 1 | R\$310,00 | R\$294,06 | R\$15,94 | 0,30 | R\$310,00 |
| 11 | Microagulhamento capilar | 2 | R\$350,00 | R\$329,61 | R\$20,39 | 0,39 | R\$700,00 |
| 12 | Rachadura de pés | 4 | R\$95,00 | R\$73,22 | R\$21,78 | 0,41 | R\$380,00 |
| 13 | Hidrolipoclasia | 8 | R\$150,00 | R\$80,23 | R\$69,77 | 1,33 | R\$1.200,00 |
| 14 | Celulite meso | 4 | R\$150,00 | R\$103,26 | R\$46,74 | 0,89 | R\$600,00 |
| 15 | Perda de peso meso | 4 | R\$160,00 | R\$114,38 | R\$45,62 | 0,87 | R\$640,00 |
| 16 | Ganho de massa magra meso | 1 | R\$160,00 | R\$124,38 | R\$35,62 | 0,68 | R\$160,00 |
| 17 | Celulite + firmadores | 1 | R\$155,00 | R\$124,63 | R\$30,37 | 0,58 | R\$155,00 |
| 18 | Acne grau I a III pré-peeling Adcos | 4 | R\$120,00 | R\$77,16 | R\$42,84 | 0,81 | R\$480,00 |
| 19 | Limpeza de pele | 4 | R\$120,00 | R\$73,40 | R\$46,60 | 0,89 | R\$480,00 |
| 20 | Acne grau I a III peeling jessner | 4 | R\$120,00 | R\$73,75 | R\$46,25 | 0,88 | R\$480,00 |
| 21 | Atenuação de manchas peeling | 4 | R\$120,00 | R\$83,81 | R\$36,19 | 0,69 | R\$480,00 |
| 22 | Atenuação de manchas área dos olhos | 2 | R\$135,00 | R\$105,41 | R\$29,59 | 0,56 | R\$270,00 |
| 23 | Rejuvenescimento microagulhamento Belcol | 1 | R\$350,00 | R\$141,41 | R\$208,59 | 3,96 | R\$350,00 |
| 24 | Rejuvenescimento pré-peeling manipulado | 5 | R\$120,00 | R\$70,62 | R\$49,38 | 0,94 | R\$600,00 |
| 25 | Rejuvenescimento peeling | 3 | R\$120,00 | R\$71,62 | R\$48,38 | 0,92 | R\$360,00 |
| 26 | Rejuvenescimento peeling ácido retinóico | 4 | R\$120,00 | R\$72,82 | R\$47,18 | 0,90 | R\$480,00 |
| 27 | Rejuvenescimento facial firmador | 1 | R\$120,00 | R\$87,62 | R\$32,38 | 0,62 | R\$120,00 |
| 28 | Atenuação de manchas microagulhamento | 1 | R\$350,00 | R\$139,02 | R\$210,98 | 4,01 | R\$350,00 |
| TOTAL | | | R\$11.755,00 | | | | |

Fonte: Autoria própria.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

De acordo com este trabalho, foi possível apresentar uma noção geral referente ao empreendimento estético, descrevendo com detalhes a nova atividade farmacêutica. Assim, seguiu-se um roteiro de estudo capaz de facilitar o entendimento da formação de preço de cada serviço estético. Os preços de venda foram fixados com base nos custos fixos e variáveis, despesas, margem de contribuição e dentro do preço praticado no mercado.



Os preços sugeridos foram suficientes para cobrir os custos, despesas, e ainda apresentou um retorno sobre o capital aplicado no empreendimento após um período de um ano. Os resultados de ponto de equilíbrio e margem de contribuição também foram apresentados e contribuíram para calcular o preço de venda, mas também o volume de produção, deixando evidente que os serviços de microagulhamento e tratamento de estrias apresentam uma maior margem de contribuição para oferecer preços promocionais e atrativos ao cliente. A empresa poderá lucrar mais, caso ofereça serviços com a margem de contribuição ainda maior, tais como: luz intensa pulsada, toxina botulínica, preenchimentos dérmicos, intradermoterapia/mesoterapia, fio lifting de autossustentação (serviços não calculados neste estudo).

Este manuscrito mostrou ainda a importância dos investimentos iniciais, pois pode ocorrer de o profissional investir em equipamentos que não se adequam ao perfil do cliente, resultando em dinheiro imobilizado. Assim, a melhor forma de aumentar a eficiência do estabelecimento estético é inicialmente planejar, pois desta forma é possível otimizar o tempo dos serviços e utilizar os recursos corretos, priorizando sempre a qualidade dos serviços e evitando desperdícios. Aos profissionais com dificuldades em gestão, sugere-se recorrer a ajuda de especialistas ou utilizar na rotina do empreendimento um software de gestão. Esta ação não representará uma elevação nos custos para a empresa, mas sim, um sucesso e credibilidade no mercado.


REFERÊNCIAS

ANDRADE, M. M. Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação: noções práticas. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

BRASIL, CONSELHO FEDERAL DE FARMÁCIA. Resolução CFF nº 573, de 22 de maio de 2013. Disponível em: <<<http://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?jornal=1&pagina=180&data=24/05/2013>>>. Acesso em: 26 de jan. 2018.

CALLADO, A. L. C.; MACHADO, M. R.; CALLADO, A. A. C.; MACHADO, M. A. V. Análise da gestão de custos e formação de preços em organizações agroindustriais paraibanas. In: V CONGRESSO USP CONTROLADORIA E CONTABILIDADE, 2005, São Paulo. Anais... São Paulo: USP, 2005.

FARIA, A. C.F.; SCHLINDWEIN, A. C.; KLANN, R. C. Formação do preço de venda dos fretes rodoviários de carga fracionada. In: VI CONGRESSO USP CONTROLADORIA E CONTABILIDADE, 2006, São Paulo. Anais... São Paulo: USP, 2006.



FERREIRA, M. S.; SANTOS, J. A.; SANTOS, E. B. A.; AKABANE, G. K. Gestão e formação e preços de salgados em uma empresa individual da cidade de Taboão da Serra em São Paulo. **Rev. FSA**, 4(14): 40-66, 2017.

MALAQUIAS, R. F.; CASTRO, V. A.; TEIXEIRA, T. R. B. A. Impacto da gestão de custos na formação do preço de venda: o caso de uma Clínica Dermatológica. **ABCustos**, 1(6): 87-109, 2011.

MARTINS, E. Contabilidade de custos. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

SANTOS, J. J. Contabilidade e análise de custos. 6º Ed. São Paulo: Atlas, 2011.

TEIXEIRA, A. C. C. P.; NETO, A. G. A.; FERREIRA, F. J. A utilização de conceitos de custos e sua influência na decisão do preço de venda nas microempresas e empresas de pequeno porte. **REMIPE**, 2(1): 206-222, 2015.

CAPÍTULO 25

ANÁLISE DE CUSTOS COM COMUNICAÇÃO INTEGRADA DE MARKETING NAS CLÍNICAS DE FISIOTERAPIA E ESTÉTICA NO MUNICÍPIO DE PIRIPIRI-PI

Laíse do Nascimento Silva, graduanda de Administração, Instituto Federal do Piauí-*Campus* Piripiri

Geane Maria Oliveira Lima, graduanda de Administração, Instituto Federal do Piauí-*Campus* Piripiri

Edvaldo Pio da Silva, graduando de Administração, Instituto Federal do Piauí-*Campus* Piripiri

Jane Gabriela Soares de Lemos, Especialista em Contabilidade Pública, UFPI e especialista Docência do Ensino Superior pela CEUT. Docente do Instituto Federal do Piauí –*Campus* Piripiri

Pedro Eduardo Bitencourt Gomes, Doutorando em Ciência Animal pela Universidade Federal do Piauí

Marcos Antonio Cavalcante de Oliveira Júnior, Mestrando em Geografia pelo Programa de Mestrado em Análise e Planejamento Espacial - MAPEPROF, pelo Instituto Federal de Ciência e Tecnologia do Piauí – IFPI e docente desta mesma instituição

RESUMO

A Comunicação Integrada de Marketing (CIM) tem sido bastante utilizada e implantada nos planos estratégicos das empresas, pois possibilita alcance dos objetivos, maior interação com o cliente e eleva os esforços de venda. Mas, para que ocorra o desenvolvimento organizacional também é essencial a contabilidade de custos. Nesse sentido, esta pesquisa levantou como problemática: Os gestores das clínicas de fisioterapia e estética do município de Piripiri identificam a Comunicação Integrada de Marketing como despesa ou investimento? Objetivou-se de forma geral averiguar a concepção que os gestores dessas clínicas têm sobre a Comunicação Integrada de Marketing, levando em consideração sua classificação como despesa ou investimento. E especificamente, identificar o perfil das clínicas de fisioterapia e estética em Piripiri-PI; averiguar se existem o uso de ferramentas para controle de custos e quais elementos da Comunicação Integrada de Marketing são empregados por essas empresas. Foi aplicado um questionário semiestruturado contendo 27 questões para os gestores das empresas. A pesquisa apontou um dado preocupante em relação ao controle dos custos: 60% dos empresários fazem seu próprio controle de custo e apenas 20% têm o auxílio de um contador. Em relação ao marketing integrado, os dados mostraram que 80% conhecem razoavelmente e apenas 20% não apresentam nenhum conhecimento, mas visualizam os gastos com essa ferramenta como um investimento. Percebeu-se que 60% utiliza a propaganda, 20% utiliza a publicidade e 20% utiliza o marketing direto. Conclui-se que existe a necessidade de conhecimento para a tomada de decisões em relação ao controle de custos.

Palavras-chave: Comunicação Integrada de Marketing. Despesa. Investimento. Clínicas.

INTRODUÇÃO

O mercado consumidor tem sido cada vez mais exigente, fato este que contribui para o aumento da competitividade entre as organizações. E, para se manter em um mercado competitivo as empresas realizam ações com o intuito de elevar seus esforços de venda.


No contexto organizacional, a Comunicação Integrada de Marketing (CIM) tem sido bastante utilizada e implantada nos planos estratégicos das empresas. Isso porque, apresenta-se como um elemento importante no alcance de seus objetivos e permite uma melhor interação com o cliente.

Nesse sentido, entende-se como comunicação integrada a unificação de todas as formas de comunicação e suas respectivas mensagens transmitidas pela empresa com o mesmo objetivo (KOTLER, KELLER, 2010). Entre os elementos que a compõem encontram-se: *propaganda, marketing direto, publicidade, promoção de eventos, merchandising, internet, ponto-de-venda, vendas*, entre outros. Contudo, a Comunicação Integrada de Marketing e o desenvolvimento organizacional dependem da eficácia de outras áreas do conhecimento, entre elas a contabilidade, que nesta pesquisa está associada aos custos.

A contabilidade de custos é uma ferramenta útil no gerenciamento, controle de recursos, assim como, fonte de informações necessárias para a tomada de decisão. Compõe os gastos que de maneira abrangente se dividem em: *custos*: gastos relacionados a produção; *despesas*: gastos administrativos e *investimento*: gastos aplicados que geram retorno para a organização.

De acordo com dados nacionais do SEBRAE (2016) o número de registros de microempreendedores individuais (MEIs) no segmento de fisioterapia e estética teve um incremento de 567% passando de 72.309 para 482.455 em janeiro de 2016. Outro fator que justifica esse crescimento, está na participação feminina no mercado de trabalho e no seu poder de compra. Segundo levantamento do Cadastro Geral de Emprego e Desemprego (CAGED) divulgados em 2017, as mulheres compõem 44% das vagas no mercado de trabalho formal. Além disso, são as que mais intervêm no aumento de vendas neste segmento (EXAME, 2017)

As clínicas de fisioterapia e estética são segmentos que vem crescendo, devido ao aumento no número de profissionais atuantes nesse mercado e a busca de bem-estar por parte da população. Considerando a ascensão nesse setor e sua presença no mercado piripiriense, levantou-se como problemática: Os gestores das clínicas de fisioterapia e estética do



município de Piripiri identificam a Comunicação Integrada de Marketing como despesa ou investimento?


Assim sendo, objetivou-se com a referida pesquisa de maneira geral, averiguar a concepção que os gestores dessas clínicas têm sobre a Comunicação Integrada de Marketing, levando em consideração sua classificação como despesa ou investimento. E especificamente, identificar o perfil das clínicas de fisioterapia e estética em Piripiri-PI; averiguar se existem o uso de ferramentas para controle de custos e quais elementos da Comunicação Integrada de Marketing são empregados por essas empresas.

Dessa forma, a expressividade desse trabalho é garantida através das contribuições que esse estudo trará para o meio acadêmico e social, introduzindo uma reflexão acerca da importância da Comunicação Integrada de Marketing para o sucesso empresarial. Assim como evidenciar os impactos que estas ferramentas acarretam sobre o resultado dessas empresas.

COMUNICAÇÃO INTEGRADA DE MARKETING

O marketing é a área administrativa especializada em estudar, criar e gerenciar relacionamentos com o mercado alvo das organizações, visando construir uma marca. Até os anos de 1950 a única atribuição do marketing era a de fazer com que a produção excedente das fábricas fosse interessante ao público alvo (KOTLER; KELLER, 2010; LAS CASAS, 2006). E conforme as transformações culturais, sociais e de avanço tecnológico o marketing ganhou uma nova roupagem atualizada colocando o cliente como prioridade não mais o produto, empenhando-se em gerar valor para o cliente, isto é, fazer com que ele perceba que está a adquirir um produto ou serviço que valeria muito mais do que o preço estabelecido (LAS CASAS, 2006; FARIA; CARVALHO; SERPA, 2008).

Desse modo, Las Casas (2006) elenca que as quatro principais atribuições do marketing são: Criar um produto de acordo com as necessidades do cliente, precificá-lo estrategicamente, gerir a distribuição e promoção desses mesmos produtos e serviços. Suas decisões devem ser ponderadas levando em consideração as variáveis dos ambientes interno e externo do mercado. O externo, no geral abrange seis componentes: Ambiente econômico, Ambiente demográfico, Ambiente natural, Ambiente tecnológico, Ambiente político-legal e Ambiente sociocultural (KOTLER; KELLER, 2010). O ambiente interno, por sua vez é composto pelos colaboradores, distribuidores, fornecedores e clientes.




Partindo disso, ressalta-se que existem variadas formas e canais por meio dos quais pode se promover a venda de um produto ou serviço. E as principais são: Publicidade, Venda pessoal, Relações Públicas, Promoção e Merchandising. O termo Comunicação Integrada de Marketing designa o ato de uniformizar a mensagem persuasivamente propagada pela marca, de modo que todos os canais dos quais a organização se utiliza para promover sua marca, seus produtos e serviços veicule o mesmo posicionamento na mente dos clientes, cada um à sua forma própria sem que perda de vista a missão última da empresa.

Cada canal possui um público diferenciado e requer uma estratégia diferente. As Relações públicas e publicidade, por exemplo, mais executadas em jornais de rádio, televisão e eventos, direcionam a marca para o público de massa, enquanto que a venda pessoal se conecta diretamente com o público que de algum modo demonstra interesse em consumir os produtos e serviços os quais a organização oferece.

Além disso, a internet representa mais um meio de comunicação comumente utilizado pelas empresas. Diante do presente distanciamento social provocado pela pandemia da (covid-19, as empresas terão de entender que a marca que não busca se instalar nos canais digitais provavelmente não será lembrada ou conhecida pelo mercado. As organizações terão de investir em tais estruturas de comunicação nos ambientes digitais, pois de nada vale criar produtos incríveis se os possíveis compradores nunca terão a oportunidade de saber de sua existência.

A esse respeito, Oliveira *et al* (2011) enfatiza que o consumidor da era da informação está mais criterioso no seu processo de decisão de compra e costuma comprar somente das marcas que conhece. Corroborando com esse pensamento Seta, Mainardes e Silva (2016), afirmam que as marcas devem gerar um posicionamento na mente dos clientes de forma que eles não somente voltem a consumir das soluções da mesma como também ser mais um canal que possa propagar as qualidades e o valor da marca. No entanto, algumas organizações falham por não estarem presentes nos mesmos ambientes do seu público alvo. Ou seja, o esforço empregado para comunicar em veículos de comunicação em massa pode não ser tão eficaz e eficiente se a organização não direciona a comunicação para canais segmentados de acordo com o perfil do público que pretende atingir (BREDA, *et al.*, 2020; CORREA, 2017).

Torna-se possível, por exemplo, que uma propaganda sobre seções de fisioterapia para atletas consiga atingir as pessoas interessadas veiculando a mensagem no *instagram* através do




tráfego direcionado ao invés de unicamente utilizar um veículo de massa como o rádio. Tráfego pago é uma modalidade de distribuição de anúncios na internet que segmenta o perfil do público que o anunciante pretende alcançar, sendo que nessa modalidade o anúncio aparece apenas para pessoas que possuem interesse em determinada solução. E de fato, toda abertura de um novo canal de comunicação requer investimentos financeiro, por exemplo, na criação de uma página no *instagram* no qual funcionaria como uma loja on-line, uma vez que estabelece contato direto com o público e dispõe de meios para inserir links de produtos ou serviços. Esse canal teria de ser administrado por um profissional especializado nesta rede, e isso significa um aumento não só de crédito para compra de tráfego como também em aumento na folha salarial.

Em suma, a comunicação Integrada de tem se mostrado cada dia mais relevante para os resultados de uma organização, sendo capaz de posicionar fortemente a marca no imaginário das pessoas, reforçando em todos os canais possíveis o seu valor e utilidade na vida de todos. No entanto, muitas organizações podem enfrentar desafios para a sua efetiva implantação, já que conforme Las Casas (2006) tal mecanismo requer uma articulação de todas os departamentos da empresa, em especial o de finanças e gestão de pessoas. Para conseguir transmitir uma voz única precisaria de um capital humano engajado com a missão da empresa, uma vez que um colaborador também é um canal de comunicação da marca, ainda com mais responsabilidade se for um colaborador de linha de frente, como os vendedores, entregadores, distribuidores, atendentes telefônicos e todo aquele que atuar diretamente com o cliente (QUEIROZ, 2018). O planejamento das ações de marketing deve serem feitos de forma coerente com as decisões já tomadas nos demais setores, avaliando planos estratégicos, lucros pretendido, balanços e demonstrativos de resultados de ações anteriores.

CONCEITOS E CARACTERÍSTICAS DA CONTABILIDADE DE CUSTOS

No que diz respeito a contabilidade de custos, a mesma tem como objetivo fornecer informações para todos os níveis gerenciais de uma entidade, como auxílio ao planejamento e controle das operações e de tomada de decisões.

A necessidade de conhecer e controlar os custos dos produtos e serviços são imprescindíveis para toda e qualquer empresa, independentemente de seu porte estrutural e financeiro. Primeiro passo consiste no entendimento que realmente é um custo para as empresas. Segundo Martins (2003, p.17) “custo é um gasto relativo a bem ou serviço utilizado na produção de outros bens e serviços”.




A partir desse conceito, entende-se que todo valor investido na produção e que está diretamente ligado ao seu produto ou serviço deve ser considerado como um custo. Logo, as informações fornecidas pela contabilidade de custos devem ser claras, precisas e de acordo com a realidade para que a contabilidade financeira possa melhor planejar o seu desembolso e a contabilidade gerencial possa ter um maior controle sobre o que está sendo produzido, procurando reduzir o máximo de custos e tomar decisões mais exatas. Ou seja, a contabilidade deve fornecer aos administradores informações úteis, oportunas e fidedignas para que o administrador possa fazer uso na tomada de decisão.

Martins (2006) descreve que custo corresponde ao esforço financeiro despendido para a aquisição de um bem ou serviço necessário para a operacionalização das atividades da organização, de forma que os seus objetivos possam ser alcançados no que tange a concepção de seus produtos. Para Horngren, Foster e Datar (2000, p. 19) custo é “recurso sacrificado ou de que se abre mão para um determinado fim. Muitas pessoas consideram custos como quantias monetárias que devem ser pagas na obtenção de mercadorias”.

Martins (2006) afirma que o custo se diferencia da despesa, visto que representa o valor dos bens ou serviços não relacionados diretamente com a produção de outros bens ou serviços consumidos em um determinado período. A despesa, quando incorrida, gera um desembolso de ativos ou uma obrigação com terceiros, e é registrada diretamente como uma conta redutora do Patrimônio Líquido. Corroborando com a afirmação Crepaldi e Crepaldi (2018) realçam que custo se associa a tudo aquilo atrelado a obtenção de bens e serviços englobando os custos e despesas enquanto as despesas correspondem a dispêndios de cunho mais administrativo. Geralmente, tais definições são comuns no âmbito empresarial devido seu apoio contábil já que constam no balanço financeiro com foco na tomada de decisão.

Na visão de Crepaldi e Crepaldi (2018) as despesas relacionam-se a um custo participante da receita de um período contábil efetuado com algo equivalente a atividades secundárias e de cunho administrativo, mas, que possuem probabilidade de gerar novas receitas. Para Martins (2006, p.26) “Gasto equivale a um sacrifício financeiro com que a entidade arca para a obtenção de um produto ou serviço qualquer, sacrifício esse representado por entrega ou promessa de entrega de ativos”.

Através desses conceitos, percebe-se que um mesmo bem ao longo da cadeia produtiva pode ser qualificado em determinada categoria passando a outra no estágio seguinte de produção, ou mesmo estar incluído em mais de uma categoria. E, como esses bens gastos



relacionados a Comunicação Integrada de Marketing também participam dessa cadeia, ora como despesa quando há a entrega do numerário e investimento quando há retorno para a organização.

METODOLOGIA

Para fins de execução dos objetivos elencados, o referido estudo fez uso da pesquisa bibliográfica que servirá como base para o referencial teórico. E, quanto à abordagem estruturou-se como uma pesquisa quantitativa. Tal método “caracteriza-se pelo processo de quantificação, tanto no processo de coleta de informações, como no tratamento destas por meio de técnicas estatísticas e procedimentos matemáticos” (FIGUEIREDO, SOUZA, 2011, p. 97).

Quanto ao procedimento técnico, classificou-se como pesquisa de campo, no qual na visão de Figueiredo e Souza (2011, p. 103) “consiste na observação espontânea dos fatos ou fenômenos, geralmente no próprio local onde ocorrem tais fenômenos”. Para tanto, o instrumento empregado no estudo correspondeu a um questionário semiestruturado contendo 27 questões objetivas sendo aplicado aos gestores das empresas entrevistadas. O questionário contou com perguntas que envolveram o perfil das empresas; o emprego da Comunicação Integrada de Marketing e a aplicação da contabilidade de custos.

Esse estudo teve como objeto as Clínicas de fisioterapia e estética na cidade de Piripiri, em um universo de 06 empresas de pequeno porte, com uma amostra de 05 empresas. Ambas estão situadas no centro da cidade e atuam no setor de serviços. Na aplicação do questionário foi utilizado a ferramenta *googleforms*. E, para a tabulação e geração dos gráficos finais, fez-se uso do programa *Excel 2016*.

ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este tópico traz a discussão dos principais resultados alcançados no estudo. Os dados iniciais constam informações sobre o perfil das clínicas e seus respectivos gestores participantes quanto ao sexo, tempo de trabalho, público-alvo e a margem de lucro.

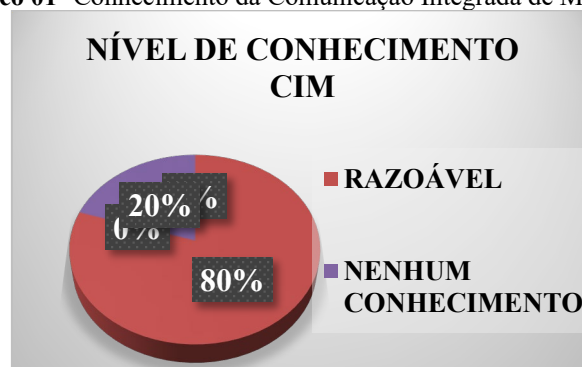
Assim, no que se refere ao tempo de trabalho verifica-se que 60% possuem entre 05 a 10 anos, 20% entre 01 a 03 anos e 03 a 05 anos. 80% dos participantes são mulheres e apenas 20% são homens. E, 40% tem como público-alvo as mulheres e pessoas que precise de reabilitação e 20% declararam ser o público em geral.

Analisa-se que mesmo sendo do mesmo ramo de atividade as clínicas apresentam público-alvo distintos. O público-alvo em sua maioria são mulheres, isso se dá devido ao

crescimento na participação feminina no mercado de trabalho e ao seu potencial poder de compra. Com relação ao lucro afirma-se que 60% possuem 10 a 15% enquanto os 40% restantes declararam ser acima de 15%. A lucratividade distinta, pode ser reflexo do tempo de atuação dessas empresas no mercado.

O gráfico N° 01 a seguir notifica acerca do nível de conhecimento dos gestores das clínicas quanto a Comunicação Integrada de Marketing. Conceituada como uma ferramenta que contempla todas as maneiras das empresas se contarem com o seu público.

Gráfico 01- Conhecimento da Comunicação Integrada de Marketing



Fonte: Dados da Pesquisa (2020)

De acordo com o gráfico 01 80% dos gestores conhecem razoavelmente, a definição da Comunicação Integrada de Marketing (CIM), ou seja, possuem um entendimento prévio da temática apresentada, divergindo dos 20% que afirmaram não ter nenhum conhecimento.

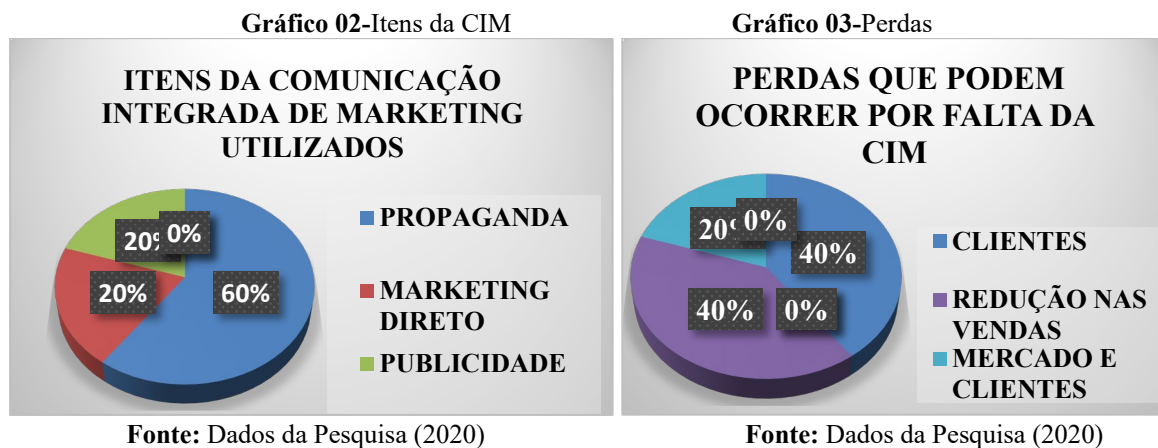
Entende-se como comunicação integrada a junção de estratégias que objetivam atingir um público-alvo a partir dos esforços de marketing, sendo a CIM uma ferramenta participante do estudo do mercado. Em outras palavras representa a unificação de todas as formas de comunicação e suas respectivas mensagens transmitidas pela empresa com o mesmo objetivo (BREDA, *et al.*, 2020).

A CIM propõe suprir as necessidades das empresas e garantir que as estratégias mercadológicas ocorram eficazmente possibilitando que haja interação entre as empresas junto ao mercado por meio da aplicação das suas ferramentas do marketing, como promoção, publicidade, entre outras que são partes da comunicação integrada reflitam nos seus resultados.

A Comunicação Integrada de Marketing é de suma importância para que a empresa realize um diálogo correto com os mercados-alvo, de forma que a transmissão de suas mensagens ocorra eficazmente. Tal aplicação possui suas vantagens competitivas, além da

obtenção de posicionamento, redução dos gastos desnecessários que a empresa arca para custear a comunicação com o cliente-alvo pode contribuir para atingir os clientes certos, com as mensagens certas, juntamente com tempo e local corretos (LAS CASAS, 2006).


Os gráficos 02ao 04 elencam os itens da CIM utilizados pelas clínicas de fisioterapia e estética, os canais considerados de maior retorno e as principais perdas que podem ocorrer pela falta ou mau uso dessa ferramenta do marketing:



No que se refere aos itens da CIM 60% utiliza a propaganda e 20% a publicidade e o marketing direto, sendo esses elementos são participantes do composto da Comunicação Integrada de Marketing.

Segundo Dias (2003) propaganda é a forma paga e impessoal da comunicação de marketing que busca atingir o público-alvo através das ferramentas da comunicação e com base em seu posicionamento perante o consumidor. Para Kotler e Keller (2010) esse item pode ser entendido como um elemento que de maneira pecuniária auxilia na apresentação do produto ou serviço de uma empresa utilizando-se de um anunciante para sua exposição junto a sociedade.

A publicidade na perspectiva de Seta; Mainardes e Silva (2016) correspondem a práticas ativas direcionadas ao mercado que oportuniza alcançar visibilidade das empresas e seus produtos ou serviços para os consumidores potenciais, o que torna um recurso de ligação da aplicação do marketing. Assim, as organizações podem se utilizar desse meio para promover sua imagem de forma a alcançar lucratividade, participação e implementações estratégicas. Tanto a publicidade quanto a propaganda propõem anunciar mensagens já que são consideradas prestadoras de atividades dessa natureza. Nas palavras de Dias (2003) a



publicidade representa as informações sobre as atividades da empresa e seus produtos divulgados pela imprensa sem custo adicional.

Omarketing direto por outro lado, na visão desse mesmo autor representa o conjunto de atividades de comunicação impessoal e direta, sem intermediários, entre a empresa e o cliente, via correio, fax, telefone, internet e outros meios diretos de comunicação (DIAS, 2003).Funciona como um mecanismo de contato sobre o uso de diversas mídias e canais, seja telefone, cartões, panfletos, folhetos, catálogos, entre outros que de alguma forma crie relações entre as empresas e os clientes para efetivação de transações e trocas comerciais por meio da venda de bens ou serviços sem a necessidade de usufruir de outros meios de comunicação (FARIA; CARVALHO; SERPA, 2008).

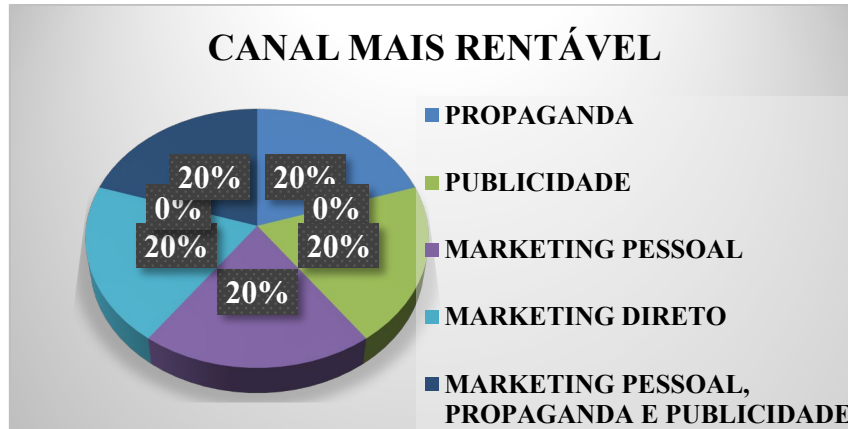
Com relação aoitem merchandisingKotler e Keller (2010) o define como informação do produto ou serviço por meio do rádio, televisão ou internet. Comunicação pela internet, conjunto de atividades interativas com os clientes por meio de sites, e-mails, redes sociais etc.

A Comunicação Integrada de Marketing corresponde ao conjunto de possibilidades que as empresas se utilizam para se comunicarem com seu público-alvo ou atrair mais clientes. Como comentado anteriormente, essas possibilidades referem-se à propaganda, publicidade, marketing direto e muitas outras maneiras. Entretanto, muitas empresas, infelizmente, não têm o conhecimento adequado sobre a CIM que, com certeza, melhorariam os resultados. Por outro lado, muitas organizações apresentam o conhecimento sobre a CIM, mas não o praticam, deixando assim uma oportunidade de se destacar no mercado.

Os participantes do estudo realçaram que a falta de uma eficiente comunicação com seus clientes, trazem perdas para suas empresas, isto é, perdem clientes, há uma redução das vendas e conseqüentemente perda de mercado. Os dados apresentados inferem que 40% consideraram os clientes e a redução nas vendas como perdas que podem ocorrer pela falta dessa estratégia de comunicação. Essa situação gera impactos negativos nos resultados das empresas, pois, perder cliente, não conseguir manter sua fidelidade, traz sérios danos para as entidades, demonstra incapacidade diante do mercado e falta de uma correta administração. Já 20% dos respondentes disseram que as perdas seriam no mercado e clientes, ou seja, a falta de informação a respeito do serviço que oferecem, das promoções, das novidades, acarreta perda nas vendas, reduzindo o resultado satisfatório.

No gráfico 04 observa-se a apresentação acerca dos canais de comunicação e as estratégias consideradas como vantagens competitivas para as empresas pesquisadas:

Gráfico 04: Canais da CIM



Fonte: Dados da Pesquisa (2020)

Quanto ao canal de comunicação de maior retorno financeiro 20% das clínicas consideraram que todos os canais dispostos no gráfico 04 são os mais rentáveis. Sobre essa perspectiva, Seta, Mainardes e Silva (2016) declaram que comunicar-se diretamente com o cliente-alvo, sem intermediários, por meio de e-mails, telefonemas, correios pode trazer resultados mais satisfatórios para a empresa. Tais canais contribuem para atingir a população em massa, ou seja, mostrar a imagem da empresa no mercado a fim de se alcançar determinado posicionamento.

As clínicas de Fisioterapia e estética participantes do estudo pontuaram que atuam no mercado entre 5 a 10 anos e que para se posicionarem nesse ramo competitivo precisam elaborar métodos para fidelizar seus clientes-alvo e conseguir mais clientes potenciais.

De acordo com a pesquisa quanto as estratégias de vantagem competitiva 60% disseram que para se destacar no mercado as empresas buscam conquistar mais clientes por meio de promoções no valor dos serviços, visto que, essa maneira é percebida como a mais eficaz no mercado local onde se concentram. Além disso, optam por manter a fidelidade dos clientes oferecendo promoções de eventos, como palestras, reuniões, coquetéis, enfim, experiências acrescidas de serviços oferecidos por profissionais de qualidade.

Na visão de Correa (2017) a CIM deve ser a mais adequada possível no âmbito das organizações, tornando-se meio estratégico atuante nas funções da comunicação, cujo objetivo principal consiste em alavancar a marca dos produtos e serviços ofertados pelas empresas de forma que ela construa uma identidade positiva no mercado.

Visualiza-se nos gráficos 05 e 06 dados condizentes sobre os clientes e o público-alvo das clínicas em relação ao controle e benefícios oferecidos:

Gráfico 05- Número de Clientes



Fonte: Dados da Pesquisa (2020)

Gráfico 06- Clientes-alvos



Fonte: Dados da Pesquisa (2020)

Conforme declarado com relação ao controle sobre o crescimento no número de clientes e os benefícios recebidos por eles 80% dos gestores disseram que possuem esse controle bem como afirmaram que os clientes-alvo estão cientes dos benefícios que receberão divergindo dos 20% que afirmaram não realizar ou saber a satisfação dos serviços ofertados. Inteirar-se sobre os anseios dos clientes e buscar controle da aquisição destes pelas empresas caracteriza-se de suma importância para que a empresa tenha um melhor direcionamento sobre as suas atividades e consequentemente seus resultados.

É importante que se tenha conhecimento dos clientes participantes de qualquer organização, já que ao consumir produtos ou serviços de uma empresa em específico, este denota certo nível de confiança na reputação que a empresa possui e sua credibilidade. Por outro lado, contatar o cliente e receber feedback sobre sua satisfação, bem como estar ciente dos benefícios ofertados pela organização contribui para que esta conheça quais melhorias pode estar realizando a fim de qualificar seus serviços (CORREA, 2017).

As ferramentas da CIM propiciam a construção de maior contentamento das necessidades de aquisição de bens e serviços que na maioria dos casos estão apoiados a fatores demográficos, psicográficos participantes da determinação de compra dos consumidores. Daí a compreensão da potencialização encontrada nos canais da comunicação integrada quando aplicadas eficazmente, pois pode favorecer vantagens competitivas. Logo, o valor do cliente tem se tornado uma temática de cunho enriquecedor, haja vista que a sua avaliação se constitui de fundamental relevância para a manutenção da empresa sob a ótica de sua lucratividade. Tanto a criação do valor para o cliente como o crescimento da organização devem estar incorporados no planejamento estratégico e em todo processo de venda (QUEIROZ, 2018).

As organizações vivem em um contexto de agressividade no mercado, em que a todo instante novas ideias surgem e empresas se instalam apresentando novidades que comprometem as demais empresas já existentes. Para se manter em um meio marcado por diversas transformações é necessário que as organizações olhem com mais veemência para os seus clientes, sempre buscando apresentar a eles o que tem de melhor e com a maior qualidade possível.

A seção seguinte apresenta informações sobre a análise de dados do uso da contabilidade de custos pelas clínicas de fisioterapia e estética do lócus pesquisado.

APLICABILIDADE DA CONTABILIDADE DE CUSTOS

A contabilidade de custo corresponde a uma área do conhecimento que contempla a produção de dados úteis para a formação de informações acerca dos custos dispendidos para auxílio na tomada de decisão.

Dessa forma, os gráficos 07 e 08 sinalizam dados das concepções da contabilidade de custos e a utilização de um sistema de registro de informações:

Gráfico 07- Conhecimento da Contabilidade de Custos **Gráfico 08-** Uso de Sistema



Fonte: Dados da Pesquisa (2020)

Fonte: Dados da Pesquisa (2020)

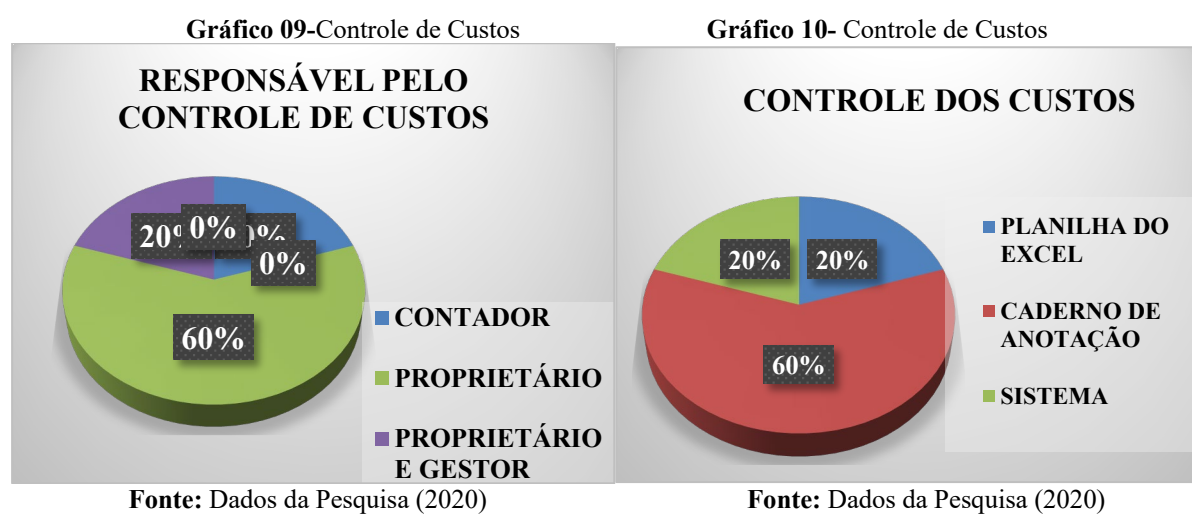
A respeito do nível de conhecimento sobre aspectos conceituais e uso de sistema gerencial para contabilidade de custos 80% informou ter um conhecimento razoável e 100% dos empresários dizem não ter um sistema que os auxiliam a realizar esse controle.

De acordo com Martins (2006, p. 21) a missão mais importante do controle consiste em “fornecer dados para o estabelecimento de padrões, orçamentos e outras formas de previsão e, num estágio imediatamente seguinte, o acompanhamento daquilo que efetivamente aconteceu para comparação com os valores anteriormente definidos.” Sendo

fundamental não só para maximizar os lucros, aumentar a produtividade e reduzir custos, mas também para o fornecimento de informações.

As ocorrências contábeis necessitam serem registradas e estarem disponíveis para os membros da organização, uma vez que os registros dos processos auxiliam no controle dos recursos que entram e saem da empresa, sendo hábeis na tomada de decisão agregados aos objetivos principais da organização (DEUS; MARCOLIN, 2018)

Em relação ao instrumento utilizado para o controle de custos, os mesmos podem ser visualizados nos gráficos 09 e 10:



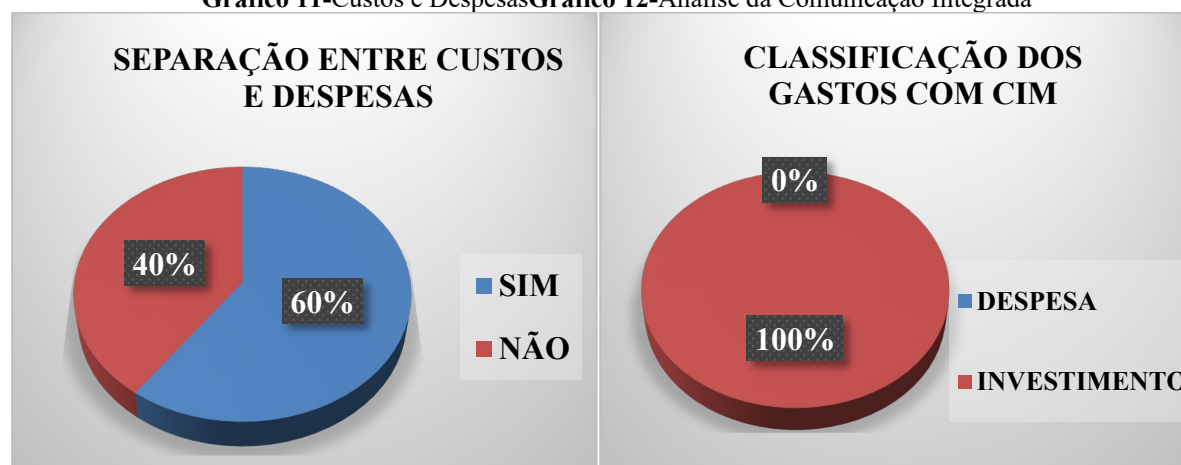
Os resultados apontaram que 60% dos gestores fazem seu próprio controle de custo e apenas 20% deles tem o auxílio de um contador. Nota-se que essas clínicas controlam seus custos de modo considerado ainda rústico, o que pode vir a ser um grande problema futuro dentro de sua organização. Pois, como mencionado, mais da metade não conta com profissionais e nem tem sistemas que lhes auxiliem. No tocante a necessidade de alteração metodológica no controle dos custos cerca de 80% afirmou que há uma necessidade de mudança na metodologia deste controle em seu empreendimento. Ainda ressaltaram que realizam esse controle em periodicidade mensal.

Salienta-se que toda empresa precisa acompanhar suas atividades de custeio tendo assim controle sobre os dispêndios dos seus produtos e serviços, independentemente de seu porte estrutural ou financeiro. Para tanto torna-se imprescindível entender a correta definição do que seja um custo. Tal conceito refere-se ao conjunto de gastos com materiais participantes das atividades principais de uma organização para a produção de bens e serviços (MARTINS, 2003).

Logo, afirma-se que o sucesso organizacional depende da forma como as empresas gerenciam seus custos, controlam as atividades e mantem-se atualizada por meio do registro de dados das ocorrências diárias. Assim, para que se tenha sustentação estas devem ter consigo o maior número de dados reais tanto para obtenção de informações precisas como para melhor clareza da situação e evolução da empresa.

Nos gráficos 11 e 12 abaixo averígua-sea situação de divergência entre custos e despesas dispendidas por essas empresas e sua visão sobre aplicação destes com a Comunicação Integrada de Marketing:

Gráfico 11-Custos e Despesas **Gráfico 12-Análise da Comunicação Integrada**




Fonte: Dados da Pesquisa (2020)

Fonte: Dados da Pesquisa (2020)

Quando questionados sobre a separação entre custos e despesas 60% declarou que há essa distinção, comprovando que fazer essa diferenciação propicia um melhor controle sobre os recursos da empresa.No entanto, vale dizer que custos e despesas ainda que vistos com equivalência possuem conceitos divergentes. O primeiro está ligado a tudo aquilo que se volta para a produção de bens e serviços, como já declarado anteriormente. O segundo refere-se a gastos de natureza administrativa. Tais definições apoiam o registro contábil dos recursos úteis nos processos produtivos e gerenciais para elaboração do balanço financeiro com foco na tomada de decisão (CREPALDI; CREPALDI, 2018)

Quanto a classificação dos dispêndios realizados com a Comunicação Integrada de Marketing 100% dos empresários respondeu considerar um investimento, porém, 20% dessas clínicas realçam que os gastos feitos com divulgação não são rentáveis e nem geram impactos positivos nos resultados da empresa. Nota-se uma contradição nas respostas, uma vez queos gestores percebem os gastos feitos com CIM como investimento, porém parte deles ainda não



obtem um retorno consideradosatisfatório. E, em situações de crise econômica, as clínicas afirmaram não realizar gastos em estratégias de Comunicação Integrada de Marketing.

Para Martins (2006)os recursos aplicados em marketing são investimento e não despesas. Esses investimentos não se referem apenas à propaganda e publicidade de seus produtos ou serviços, mas também toda e qualquer ação que o negócio faça para atrair mais clientes.Verifica-se que parte dos gestores reconhecem a Comunicação Integrada de Marketing e a contabilidade de custos como algo importante para a empresa. Porém, a CIM ainda é vista como atividade secundária, sendo apenas um acréscimo ao negócioe não parte dele.

Os gestores, portanto, ainda têm a concepção de que a execução das ações de marketing aumenta seus os custos. Na verdade,se olhar para a realidade que vivenciam no mercado atual uma Comunicação Integrada de Marketing estratégica e bem executada pode alavancar a empresa, melhorar seu posicionamento, atrair e fidelizar clientes e trazer grande retorno financeiro, visto que a Comunicação Integrada de Marketing torna-se um investimento quando aplicada eficazmente pela empresa, auxiliando-a na elaboração de estratégias e tomada de decisões assertivas.

CONCLUSÃO

Os resultados obtidos apontam que o dispêndio com as ferramentas de marketing na visão dos gestores destas clínicas representa um investimento no momento em que ocorre a saída dos recursos. Evidenciou-se que 80% declarou obter retorno sobre essa aplicação, sendo que, uma minoria de 20% julga que não se obtém o resultado esperado em cima do que se investiu, deixando de ser um investimento atrativo diante de sua baixa performance.

A pesquisa constatou a necessidade de um controle de custos mais eficaz, com um maior auxílio da contabilidade, já que esse controle ainda é realizado de uma maneira arbitrária, pouco munido de informações contábeis, sendo feito pelos próprios gestores.

Observa-se que a Comunicação Integrada de Marketing na visão dos gestores é um instrumento importante, e que a falta desses elementos implica na redução das vendas, perda de clientes e mercado, sendo a propaganda o item mais utilizado. Quanto as estratégias utilizadas para se destacar no mercado, os dados apontam que as clínicas buscam fidelizar e conquistar mais clientes, a partir do momento que ofertam promoções no valor dos serviços.

Dessa forma, considera-se que esse estudo traz contribuições para os discentes e docentes do curso de administração, pois, apresenta uma aplicação prática das ferramentas de marketing e contabilidade nas clínicas locais, além de ser um tema pouco investigado.

Logo, endossa-se a importância da Comunicação Integrada de Marketing para as referidas empresas por possibilitar um conjunto articulado de esforços, ações, estratégias e produtos de comunicação, planejados e desenvolvidos para agregar valor à sua marca ou de consolidar a sua imagem.

REFERÊNCIAS

BREDA, F. *et al.* Plano de Desenvolvimento Institucional em Instituições de Ensino Superior Brasileiras e a Gestão da Comunicação Integrada de Marketing no Ambiente 'On-Line'. **Desenvolvimento em Questão**, v. 18, n. 51, p. 331-354, 2020.

CORREA, R. B. R. **Comunicação Integrada de Marketing**. Editora Saraiva, 2017.

CREPALDI, S. A.; CREPALDI, G. S. **Contabilidade de Custos**. 06 ed. São Paulo: Atlas, 2018.

DEUS, G.; MARCOLIN, C. B. Mapeamento de Processos e Contabilidade de Custos: Estudo em uma Indústria Frigorífica. **Contexto - Revista do Programa de Pós-Graduação em Controladoria e Contabilidade da UFRGS**, v. 18, n. 39, p. 18-31, 2018.

DIAS, S. R. (cor.) **Gestão de Marketing**. São Paulo: FGV, 2003.

EXAME. Mercado de estética cresce junto com as mulheres. 2017. Disponível em: <https://exame.abril.com.br/negocios/dino/mercado-de-estetica-cresce-junto-com-as-mulheres-shtml/>. Acesso em: 20/07/2020.

FARIA, M. D.; CARVALHO, J. L. F. D. S.; SERPA, D. A. F. Marketing direto na internet: análise de um caso brasileiro. **Revista ADM.MADE**, v. 12, n. 1, art. 55, p. 123-147, 2008.

FIGUEIREDO, A. M.; SOUZA, S. R. G. **Como elaborar projetos, monografias, dissertações e teses: da redação científica a apresentação do texto final**. 4º ed. Rio de Janeiro: lumen juris, 2011.


HORNGREN, C. T.; FOSTER, G.; DATAR, S. M. **Contabilidade de custos**. 9. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010 – capa vermelha.

LAS CASAS, A. L. **Administração de marketing: conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira**. São Paulo: Atlas, 2006.

MARTINS, E. **Contabilidade de Custos**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARTINS, E. **Contabilidade de custos**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2006.



OLIVEIRA, E. R. *et al.* O papel da Comunicação Integrada de Marketing na construção do valor da marca: O caso Bunge Fertilizantes. **Revista Organizações em Contexto**, v. 11, n. 21, p. 127-159, 2011.

QUEIROZ, R. S. B.*et al.* Modelo conceitual para avaliação da comunicação de marketing em franquias de bens de consumo. **Revista Brasileira de Marketing**, v. 17, n. 2, p. 264-277, 2018.

SEBRAE. **Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas**.MEI do mercado de beleza cresce 567% em 5 anos, 2016.

SETA, R. C.; MAINARDES, E. W.; SILVA, R. T. Ações de Marketing de Relacionamento Utilizadas pelas Agências de Publicidade e Propaganda. **Revista Brasileira de Marketing**, v. 15, n. 2, p. 281-296, 2016.

CAPÍTULO 26

GESTÃO DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DE ALIMENTAÇÃO ‘FORA DO LAR’: DIFICULDADES E POSSIBILIDADES

Lara Gabrielly Freitas Duarte, Graduada em Administração, Universidade Federal de Uberlândia – Campus Pontal

Edson Arlindo Silva, Pós-Doutor em Administração, USP, Professor e Pesquisador da Universidade Federal de Uberlândia – Campus Pontal (Ituiutaba-MG), vinculado ao Núcleo de Estudos e Pesquisa em Administração e Ciências Contábeis (NEPACC). Consultor Ad hoc e Pesquisador-Bolsista de Produtividade do CNPq


RESUMO

A gestão das dificuldades e possibilidades dos empreendimentos do segmento de alimentação “Fora do Lar”, popularmente conhecido como “Jantinhas”, foi o propósito central da presente pesquisa. Realizou-se uma pesquisa em uma empresa de pequeno porte, localizada no município de Ituiutaba/MG. Os procedimentos metodológicos foram realizados em etapas: Diagnóstico prévio do segmento de “Jantinhas” a partir de dados obtidos junto ao SEBRAE e IBGE; Levantamento informal do número total de empreendimentos de “Jantinhas” que existem em Ituiutaba; Visita técnica para melhor conhecimento do caso analisado; Entrevista em profundidade com proprietários do segmento pesquisado. Os resultados mostram dificuldades enfrentadas pelo segmento como escassez de políticas públicas; prazos de pagamentos e taxas de juros incompatíveis com a realidade dos empresários; aumento da concorrência; perda de renda dos clientes que diminuíram o consumo em restaurantes; excesso de burocracia e ausência de plano estratégico de negócio. Conclusivamente acredita-se que esta pesquisa é relevante para o segmento abordado, assim como para o empreendimento que serviu como estudo de caso, uma vez que poderá influenciar a empresa Bar e Restaurante Sabor de Casa em suas tomadas de decisões e investimentos futuros, bem como auxiliar outros empreendimentos na superação de dificuldades, sendo também útil para fins de reflexões acadêmicas.

Palavras-Chave: Dificuldades e Possibilidades de Empresas Familiares. Gestão. Segmento Alimentício.

INTRODUÇÃO

O propósito central do presente estudo foi realizar uma criteriosa análise para identificar as dificuldades que a empresa Bar e Restaurante Sabor de Casa, atuante no segmento alimentício do município de Ituiutaba, estado de Minas Gerais, vêm enfrentando atualmente. Segundo Rebelato (1997) comer fora de casa deixou de ser uma questão de lazer e passou a ser uma questão de necessidade, devido à terceirização dos serviços familiares, ou seja, quando empresas especializadas fazem os serviços domésticos que as famílias não pretendem ou não podem executar, como restaurantes e lavanderias por exemplo.




No momento inicial da presente pesquisa levava-se em consideração pesquisar o maior número de empreendimentos que atuam no segmento de alimentos em Ituiutaba – MG denominado “Segmento de Alimentação Fora do Lar”, popularmente conhecido como “Jantinhas”, o que totalizaria mais de vinte casos estudados, previamente identificados. No entanto, após sucessivos contatos por e-mails, pessoalmente e por telefonemas, desde meados do ano de 2019 junto aos empresários do segmento, quase a totalidade dos contatados não autorizaram a operacionalização da pesquisa ou não se interessaram em participar da mesma. Tal negativa foi acentuada a partir de março de 2020 com o surgimento em larga escala e proliferação da Pandemia de COVID-19. Diante do cenário apresentado, optou-se e conseguiu-se autorização formal do proprietário do empreendimento Bar e Restaurante Sabor de Casa para a realização da pesquisa.

Ao se pesquisarem este tipo de empreendimento, faz-se necessário antes compreender a produção de alimentos particularmente no Brasil, já que todos os consumidores possuem necessidades, comportamentos e desejos que influenciam nos avanços e no desempenho deste segmento. De acordo com um estudo realizado pela Organização das Nações Unidas (ONU) é estimado que a população mundial cresça em mais de dois bilhões de pessoas até 2050 e todos os anos, o planeta ganhe 83 milhões de pessoas a mais para alimentar, ou seja, a produção de alimentos é de extrema importância para todas as economias e está constantemente evoluindo para atender às necessidades dos seus consumidores (ONU, 2017).

Estudos realizados pela Associação Brasileira das Indústrias de Alimentos (ABIA) (2019, apud Gurjão, Albuquerque e Campos, 2019) constataram que a indústria de alimentos e bebidas faz o processamento de 58% do total de toda a produção agropecuária do país, além disso, gerou 1,6 milhões de empregos diretos em mais de 35 mil empresas, o faturamento do setor é de R\$ 656 bilhões e representa 9,6% do PIB brasileiro. Corroborando com esta mesma direção de pensamento, Martins e Farias (2002) constataram que é evidente que à medida que a população cresce, conseqüentemente a demanda para o segmento aumenta, já que é uma necessidade essencial e indispensável à sobrevivência humana.

Entretanto, para conseguir abrir uma empresa é necessário percorrer um longo caminho. Conforme dados divulgados pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), uma em cada quatro micro e pequena empresa aberta no Brasil fecha antes de completar dois anos de existência no mercado (SEBRAE, 2018). Existem vários fatores que podem influenciar direta ou indiretamente para o sucesso ou insucesso das micro e pequenas empresas. Segundo Paz e Dörr (2018) dentre os principais fatores que podem levar




uma organização ao sucesso, pode-se citar o planejamento estratégico como um dos mais importantes, o gestor deve definir o quanto antes a missão, visão, valores da empresa, bem como traçar objetivos.

Além dos fatores relacionados ao empreendimento constituído, Paz e Dörr (2018) destacam a necessidade do empreendedor/empresário possuir certas qualidades como: ser criativo, inovador, otimista e proativo. Estas qualidades se adequadamente praticadas, poderão contribuir para aumentar ainda mais as chances de se alcançar o almejado sucesso e consolidação no mercado de atuação.

Complementarmente, algumas atitudes de gestão podem levar a empresa ao insucesso, como por exemplo, não ter conhecimento do mercado em que está inserido, não conhecer bem os fornecedores e não conhecer sobre vantagem competitiva. Paralelamente, problemas externos ao empreendimento também podem contribuir para que ocorra a mortalidade precoce da empresa, como: falta de políticas públicas que apoiem os empresários, altas taxas de juros, excesso de burocracia, ausência de plano de negócio, inexperiência na área de atuação e poucas linhas de crédito disponíveis para pequenas e micro empresas (SEBRAE, 2018).

No contexto de Ituiutaba, estado de Minas Gerais, por se tratar de um município com população estimada em 105.255 habitantes (IBGE, 2020), é comum o comércio local ser composto em sua maioria por micro e pequenas empresas formais e informais. Atualmente as pessoas têm trabalhado muito e falta tempo para executar atividades domésticas, como por exemplo, preparar a janta,consequentementepassam a procurar um meio de resolver essa questão de maneira prática e rápida. Para Muraro (1971), as mulheres passaram a não querer mais o título de “donas de casa”. Elas procuram ter sua independência econômica e a realização profissional através de atividade remunerada. Além do que, geralmente as pessoas querem ter mais tempo de lazer em seu cotidiano e a taxa de expectativa de vida está crescendo.

A partir do cenário apresentado, um segmento que tem crescido muito no município é o popularmente conhecido segmento de “Jantinhas”, que é uma combinação de espetinhos com acompanhamentos como arroz, feijão tropeiro, mandioca e vinagrete. O mesmo tem se tornado uma “alternativa de negócio” tanto para quem quer abrir seu próprio negócio, como para quem quer uma refeição prática e diferenciada, além do seu custo-benefício, que de acordo com Santos e Santos (2015) resultou em um aumento considerável de micro empresas formais e informais deste segmento, já que as pessoas passaram a ver nesse tipo de



empreendimento uma oportunidade de gerar trabalho e renda, em um contexto de crise econômica e aumento do desemprego.

Partindo de tais premissas, a presente pesquisa buscou realizar um estudo de caso, junto ao empreendimento Bar e Restaurante Sabor de Casa, o qual pretende responder à seguinte questão: Quais as principais dificuldades encontradas pelo proprietário do empreendimento Bar e Restaurante Sabor de Casa? Nesse sentido, o objetivo geral desta pesquisa foi identificar e analisar as dificuldades da empresa Bar e Restaurante Sabor de Casa. Especificamente pretendeu-se i) Compreender como a empresa estudada faz para superar os obstáculos existentes no segmento que atua; ii) Verificar como se dá a prestação de serviços no Bar e Restaurante Sabor de Casa; iii) Descrever as barreiras existentes para que essa empresa se consolide no mercado local.


Ao constatar a inexistência de pesquisas sobre as dificuldades de empresas do segmento alimentício de “Jantinhas” elevando em consideração que a taxa de mortalidade das mesmas nos primeiros anos de abertura são consideravelmente altas, segundo dados do SEBRAE (2018), pode-se afirmar que a presente pesquisa é de grande relevância para o segmento abordado, assim como para o empreendimento que serviu como estudo de caso, uma vez que poderá influenciar a empresa Bar e Restaurante Sabor de Casa em suas tomadas de decisões e investimentos futuros, bem como auxiliar outros empreendimentos do mesmo segmento, promovendo a antecipação e superação de dificuldades inerentes a este tipo de empreendimento, sendo também útil para fins de reflexões acadêmicas.

REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico do presente estudo foi estruturado em tópicos que fundamentaram a pesquisa acerca da empresa Bar e Restaurante Sabor de Casa e os fatores que influenciam no sucesso e insucesso deste tipo de empreendimento.

Fatores que Influenciam no Sucesso e Insucesso Empresarial

Existem algumas políticas públicas que visam incentivar a sobrevivência de pequenas empresas. Dentre elas a principal é a Lei Complementar nº 123/2006 que traz benefícios para estas, e cujo principal objetivo é favorecer-las, uma vez que propicia uma redução de desigualdades dessas pequenas empresas com as demais no mercado comercial, ocasionando uma concorrência justa entre elas. Essa Lei engloba o Sistema de Tributação Simplificada (SIMPLES) que foi criado em 1996 e tem o objetivo de facilitar o recolhimento de contribuições das micro e pequenas empresas (MELO, 2015).




Nesse sentido, alguns fatores são importantes para que as empresas alcancem o sucesso, por exemplo, o planejamento é a ferramenta ideal para a administração de relações com o futuro, se baseando em decisões presentes. O plano de negócios é um roteiro para a empresa, o qual ele avalia diversos aspectos como financeiro, mercadológico, operacionais, dentre outros. Então, o sucesso empresarial vai depender da habilidade do empreendedor de administrar sua empresa, seus recursos financeiros e da capacidade de manter o capital de giro mesmo diante das dificuldades.(CARDOSO; BERNARDO; MOREIRA, 2019).

Diante do acima exposto, existem fatores que podem contribuir para a sobrevivência dos pequenos negócios, dentre eles os principais são: aperfeiçoamento de produtos e serviços, tecnologias sempre atualizadas, investimentos em capacitação e sempre inovar nos processos e procedimentos de trabalho. Por outro lado, alguns fatores podem levar as empresas ao insucesso como: inexperiência do empreendedor, juros elevados, mercado consumidor restrito, inadimplência dos clientes, alta concorrência, entre outros fatores que podem comprometer a vida empresarial de empresas(CARDOSO; BERNARDO; MOREIRA, 2019).

Estudos realizados por Schindweinet. al.(2004) concluíram que as principais dificuldades que os gestores das micro e pequenas empresas encontraram ao longo do caminho foram: 15,19% problemas financeiros, 8,86% concorrência muito forte, 21,52% falta de capital de giro, 17,72% falta de crédito, 19,62% maus pagadores, 46,20% cargas tributárias altas. Além disso, os autores afirmam que os empresários confiam muito na sua intuição e acabam não realizando procedimentos essenciais para o início do empreendimento como identificar clientes, fornecedores, capital de giro, entre outros (SCHLINDWEIN *et. al.*,2004).

Shepherd e Wiklind (2006) constataram que a causa da mortalidade dos pequenos negócios se deve à diminuição de receitas e o aumento das despesas, fazendo com que as atividades da empresa fiquem insustentáveis, além de impossibilitar que o gestor consiga adquirir novos recursos e, conseqüentemente adquirindo várias dívidas, ocasionando a mortalidade empresarial. Corroborando com este pensamento, Franco e Haase (2010) fazem uma classificação de duas formas dos motivos que levam as micro e pequenas empresas ao insucesso: os fatores internos (endógenos) à empresa, sendo esses possíveis de se controlar pela empresa ou por seus integrantes, como a capacidade da organização e habilidades sociais dos indivíduos; e os fatores externos (exógenos) que estão relacionados ao ambiente em que a empresa está inserida, como condições do mercado local, clientes, fornecedores e apoio de instituições.



Misunaga, Miyatake e Filippin (2012) realizaram uma pesquisa que apontou alguns fatores como determinantes para o insucesso das organizações, sendo os principais: a inexperiência do gestor com a gestão de negócios, falta de planejamento e o perfil do gestor. Estes mesmos autores constataram que é preciso trabalhar em equipe, criando redes de empreendedores para buscar meios de diminuir os erros e aumentar a chance de ter sucesso com o empreendimento.


Caliari, Scherer e Flores (2019) concluíram que o empreendedor precisa ter conhecimento sobre as capacidades administrativas dos clientes, bem como a importância da consultoria por parte dos líderes da organização. Além disso, apontaram como essencial a disposição de uma pessoa responsável por realizar mudanças propostas pelo consultor, sendo de grande relevância que o empresário esteja preparado para receber consultoria, com consultores de autoridade, experientes que prestem serviços de alta qualidade. Tudo isso pode influenciar no insucesso ou na mortalidade precoce do empreendimento, especialmente no segmento alimentício onde as exigências de mercado e de legislação são mais rigorosas devido às particularidades e importância que este segmento possui para a vida social.

Segmento Alimentício

O segmento alimentício é um dos mais fortes na economia brasileira, ele possui diversos ramos em que o empreendedor poderia atuar. Com a inserção de novos grupos populacionais no mercado, a procura por alimentos está em constante crescimento (ONU, 2019). Além disso, o Relatório Anual de Informações Sociais, realizado pelo SEBRAE em 2012 aponta que as empresas no segmento de alimentos representam 19% do total de estabelecimentos.

Santos (2016) ressalta que as micro e pequenas empresas geralmente optam por focar na produção de alimentos, uma vez que podem utilizar mão-de-obra com baixo custo e sem qualificação. O mercado para este segmento possui uma boa perspectiva, já que tende a acompanhar o crescimento contínuo da população. O segmento tem uma facilidade maior para se estabelecer no mercado. Além de ter uma expectativa maior com relação ao retorno dos recursos investidos, já que ele atende às necessidades básicas de toda a população.

Nesta direção, tendo em vista que a população mundial está em constante crescimento, uma das possíveis soluções para este fato vem dos estudos de Martins e Farias (2002), o qual aponta que existe uma grande quantidade de alimentos que é produzido regularmente no mundo todo, porém são distribuídos de forma desigual, ocasionando a fome como um



problema mundial. Além disso, há o desperdício, que o autor considera como o alimento que não pode ser mais consumido, devido a alguma alteração na comestibilidade, salubridade ou qualidade do mesmo.

De acordo com Vilela, *et al.* (2003) para reduzir a quantidade de alimentos que é descartada, é preciso conscientizar a população. Uma forma é criando campanhas educativas para estimular o uso de tecnologias próprias, afim de reduzir as perdas e desperdícios de alimentos. Além disso, treinamentos com todo empreendedor do segmento de alimentos, configura-se como uma forma de conscientizar acerca da importância na redução de perdas e desperdícios.


Outra solução para a questão do aumento populacional originou-se com o intuito de erradicar a fome no mundo. Chamada de “Revolução Verde”, o termo foi criado no ano de 1966, quando William Gown disse em uma conferência que “a Revolução Verde é feita à base de tecnologia, e, não do sofrimento do povo”, e após isso, o espaço agrário foi profundamente transformado e sua produção maximizada (CALDERAN; FUJITA, 2010).

A Revolução Verde irrompe no Brasil com a promessa de modernização do campo, de erradicação da fome, de aumento da produção, e, sobretudo como a nova era da agricultura e a busca de desenvolvimento aos países subdesenvolvidos. É aqui que começam a ser delineados os bem pensados traços do agronegócio com a difusão de tecnologias agrícolas que procuravam espaço no mercado de consumo como os agrotóxicos e fertilizantes químicos (LAZZARI; SOUZA, 2017, p. 04).

Segundo Jesus e Ommati (2017) essa revolução surgiu após a Segunda Guerra Mundial no final da década de 1940, apresentando papel de destaque na aceleração do processo de produção de alimentos, utilizando fertilizantes, agrotóxicos, mecanização e avanços tecnológicos para isso. Apesar do número de pessoas com fome no mundo não ter diminuído no período de 2014 até 2017(ONU, 2017), a produção de alimentos teve um aumento significativo a partir de 2004. Como a produção aumentou, os preços dos alimentos diminuíram e várias pessoas de classes baixas tiveram acesso a esses alimentos (ONU, 2019).

PERCURSO METODOLÓGICO

Esta seção explica a metodologia adotada na pesquisa, que foi desenvolvida de acordo com os objetivos que foram propostos e com base na problemática exposta. Para alcançar tais objetivos, foram utilizados os seguintes procedimentos metodológicos: pesquisa bibliográfica, pesquisa descritiva com a utilização do método qualitativo, complementada com a estratégia de estudo de caso na empresa Bar e Restaurante Sabor de Casa.




A pesquisa bibliográfica em alguns estudos é citada como indispensável, uma vez que permite a pesquisadora a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia ser pesquisada diretamente (GIL, 2002). Vergara (2015), ao se referir à pesquisa bibliográfica mostra a sua relevância na construção do desenho metodológico e a seleção de estratégias e procedimentos de pesquisa, no sentido de melhor estruturar a apresentação, sistematização e análise crítica das informações obtidas sobre determinada temática.

Já a pesquisa descritiva, tendo em vista os estudos de Beuren e Erfurth (2010), favoreceu o desenvolvimento de um nível de análise o qual é possível a identificação de diferentes formas dos fenômenos, assim como sua ordenação e classificação. Os dados levantados são as características do objeto de estudo, cujo comportamento se deseja entender e conhecer, esse estilo de pesquisa assume diversas formas e dentre elas, se encontra o Estudo de Caso. Então, a pesquisa descritiva trabalha com dados ou fatos, que foram adquiridos em sua própria realidade e para isso, são utilizados algumas técnicas de obtenção de dados como observação, entrevista ou questionário (BEUREN; ERFURTH, 2010).

Segundo Creswell (2010), as pesquisas qualitativas fazem com que a pesquisadora obtenha uma maior compreensão dos problemas estudados. Vergara (2015) admite que a pesquisa qualitativa busca encontrar padrões nos dados/informações e desenvolver categorias conceituais que possibilitem ilustrar, interpretar, confirmar ou opor-se a suposições teóricas.

Como estratégia de pesquisa optou-se pelo método do Estudo de Caso que serviu como suporte para compreender o empreendimento Bar e Restaurante Sabor de Casa no município de Ituiutaba, Estado de Minas Gerais. De acordo com Yin (2003), a preferência pelo uso do método do estudo de caso deve ser dada quando é possível se fazer observações diretas e entrevistas sistemáticas, em uma unidade que se analisa profundamente. Visa ao exame detalhado de um ambiente, de um simples sujeito ou de uma situação em particular, permitindo seu amplo conhecimento. Nesta direção, a estratégia de pesquisa denominada “Estudo de Caso” é considerada interpretativa porque interessa compreender os fatores de sucesso e insucesso na empresa pesquisada, a partir do olhar e relato de quem experimenta o dia a dia de tal empreendimento do segmento alimentício denominado “fora do lar”.

Os dados primários foram obtidos através de entrevista não estruturada, permitindo corroborar os resultados e oferecer alguns pontos de vista, o que segundo Vergara (2015) trata-se de uma técnica de pesquisa utilizada com frequência nas pesquisas qualitativas. Dentro



da perspectiva da pesquisa qualitativa, a entrevista se apresenta como um dos instrumentos para a coleta de dados/informações e pode ser considerada uma das principais fontes de dados/informações para este estudo de caso (VERGARA, 2015). Optou-se por utilizar a entrevista não estruturada, individual e em profundidade, com a finalidade de obter do proprietário da empresa Bar e Restaurante Sabor de Casaopiniões com maior riqueza de detalhes, para que o próprio sujeito de pesquisa dê sentido aos seus atos e as suas ações.

A seguir são apresentados os procedimentos metodológicos que foram utilizados na operacionalização dessa pesquisa: 1º) Para a realização do referencial teórico foram utilizados autores que realizaram estudos sobre o tema abordado na presente pesquisa, por intermédio de livros, artigos científicos e sites de órgãos oficiais como o IBGE, o SEBRAE e a FIEMG, além de busca de informações junto a Associação Comercial e Industrial de Ituiutaba – MG (ACII). O que se pretendeu nesta fase é fazer uma reavaliação da revisão bibliográfica e institucional apresentada para certificar que todas as categorias e dimensões de análise foram consideradas e, conseqüentemente, para o aprimoramento do modelo analítico apresentado. 2º) A coleta de dados/informações foi realizada em Ituiutaba – MG e o universo da pesquisa foi a empresa Bar e Restaurante Sabor de Casa. Os dados/informações primários e secundários foram analisados separadamente e, posteriormente, confrontados, propiciando uma discussão interpretativa sobre os resultados obtidos. De posse dos relatórios do caso de estudo foi elaborado uma análise crítica no empreendimento estudado, de maneira a verificar como se comporta o fenômeno investigado em ambientes com similaridades e diferenças. 3º) Optou-se por uma pesquisa qualitativa descritiva, em que foi possível fazer um levantamento *in loco* de dados e informações que permitiram atender as etapas de pesquisa previamente definidas. 4º) Complementarmente foi realizada uma entrevista não estruturada junto ao proprietário do empreendimento estudado, contendo questões abertas, necessárias para obtenção dos resultados.

DISCUSSÕES E RESULTADOS DA PESQUISA

Os resultados encontrados a partir da pesquisa de campo realizada entre os meses de abril a julho de 2020 junto ao empreendimento “Bar e Restaurante Sabor de Casa” revelam algumas dificuldades pelas quais vem passando micro e pequenos negócios.

Particularmente as dificuldades encontradas nos empreendimentos que atuam no segmento alimentício estão sendo agravadas neste ano de 2020 pelo avanço da pandemia de Covid-19 ainda em curso.

No início da presente pesquisa os objetivos almejados vislumbravam estudar todos os empreendimentos, formais e informais, que atuam no segmento alimentício do município de Ituiutaba, particularmente o segmento de alimentação “fora do lar”, popularmente conhecido de “Jantinhas” conforme Quadro 1.

Quadro 1 – Relação dos Empreendimentos de “Jantinhas”, Formais e Informais, Ituiutaba/MG

| Nome do Empreendimento | Localização | Contato | Tempo de Existência |
|---------------------------------|---|---------------------------------------|---------------------|
| Bar e Restaurante Sabor de Casa | Rua Horácio Paulo Siqueira, nº 226, Bairro Universitário | (34) 3261-6022/ (34) 9.9201-8552 | 8 anos |
| Brasa de Ouro | Rua Antônio Pedro Guimarães, Bairro Platina, nº 2820 | (34) 9.9677-9574 | Fechou |
| Espetinho e JantinhaQ'Sabor | Rua Araras, nº 275, Bairro Marta Helena | (34) 9.9762-8998/ (34) 9.9974-0897 | Não Informado |
| Jantinha Delivery | Não Informado | (34) 9.9656-9874 | Fechou |
| Jantinha Bally | Avenida Napoleão Faissol, nº 1326, Bairro Lagoa Azul | (34) 9.9961-8484 | Não Informado |
| Jantinha da Cléo | Rua Cuiabá, nº 665, Bairro Guimarães | (34) 9.9696-6716 | Não Informado |
| Jantinha da Ester | Rua dos Boiadeiros, nº 1995, Bairro Sol Nascente 2 | (34) 9.9115-6455 | Não Informado |
| Jantinha do Bomba (Delivery) | Não Informado | (34) 9.9672-3434 | Não Informado |
| Jantinha do Bruno (Delivery) | Não Informado | (34) 9.9874-2280 | Não Informado |
| Jantinha do Cacildo | Rua 3, nº 2047, Bairro Santa Maria | (34) 3268-7213 | Fechou |
| Jantinha do Caio | Rua Doutor David Ribeiro Gouveia, nº 118, Bairro Marta Helena | (34) 9.9662-6699 | Não Informado |
| Jantinha do Gordinho | Rua Boa Vista, nº 192, Bairro Universitário | (34) 3268-9833 | Não Informado |
| Jantinha do Leo | Avenida José Gouveia Franco, nº 702, Bairro Novo Horizonte | (34) 9.9970-0251 / (34) 3269-3442 | Não Informado |
| Jantinha Império dos Sabores | Rua Prata, nº 577, Bairro Pirapitinga | (34) 9.9780-6396 | Não Informado |
| Jantinha MNA (Delivery) | Não Informado | (34) 9.9795-7642 | Não Informado |
| Jantinha L.A (Delivery) | Não Informado | (34) 9.9657-4180 | Não Informado |
| Marmitex e Jantinha do Cola | Avenida Minas Gerais, nº1265, Bairro Setor Sul | (34) 9.9664-3553 | Não Informado |

| | | | |
|--|--|------------------|---------------|
| Restaurante Misturama Bar, Porções e Jantinhas | Rua Carlos Martins Marquez, nº 445, Bairro Pirapitinga | (34) 9.9676-6201 | Não Informado |
| Jeitinho Mineiro Restaurante e Jantinha | Avenida 31, nº 1082, Bairro Centro | (34) 9.9977-5658 | Não Informado |

Fonte: Pesquisa em sites e redes sociais de domínio público, 2019.

Entretanto, a partir de inúmeros contatos feitos (pessoalmente, por telefone e mídias sociais) com os proprietários das empresas de “Jantinhas” no município de Ituiutaba, quase a totalidade não aceitaram ou não interessaram em participar da presente pesquisa, compelindo a autora deste trabalho a buscar conhecer as dificuldades do segmento de alimentação “fora do lar” por meio de um estudo de caso no “Bar e Restaurante Sabor de Casa”.

No entanto, os sucessivos decretos municipais que são promulgados no município de Ituiutaba, decorrentes da pandemia de Covid-19, particularmente o Decreto N. 9.498, de 17 de Agosto de 2020, o qual restringe a abertura de bares e restaurantes e proíbe a permanência de clientes no interior destes estabelecimentos, vem agravando as dificuldades pelas quais já passavam os empreendimentos do segmento de alimentação “fora do lar”, o que aumentou ainda mais os desafios dos empreendimentos existentes, como o fechamento de inúmeros estabelecimentos, pedidos de recuperação judicial ou decretação de falência, diminuição brusca da receita, perda da qualidade de vida, do poder aquisitivo e de clientes, aumento da inadimplência e demissões em massa.

Caracterização do Empreendimento Bar e Restaurante Sabor de Casa

A empresa Bar e Restaurante Sabor de Casa encontra-se registrada no CNPJ: 10.277.100/0001-13, Razão Social: SILVANA MEDEIROS DO PRADO E CIA LTDA.-ME, optante pelo Simples Nacional. Fundada em 2012, com vocação comercial voltada ao segmento alimentício, encontra-se localizada na Rua Horácio Paulo Siqueira, número 226, Bairro Universitário, no município de Ituiutaba, estado de Minas Gerais.

A empresa é composta por cinco funcionários, incluindo os proprietários Anselmo e Silvana. Predominantemente atende três tipos de clientes, sendo eles: os estudantes das faculdades próximas (UEMG e FACMAIS), as famílias e os convênios com a prefeitura através de licitações. Disponibiliza em média 120 refeições no almoço e 130 no jantar. O horário de funcionamento é das 08h00min às 15h00min e jantar das 18h00min às 22h30min, todos os dias, incluindo domingos e feriados.

A empresa conta ainda com o chamado *delivery*, serviço de entregas para atender às necessidades das pessoas que optam pela comodidade ou por algum motivo estão

impossibilitadas de sair de casa para ir ao estabelecimento. O *delivery* atende a demanda de pedidos no almoço e na janta, já que devido a pandemia de Covid-19 vivenciada atualmente, as pessoas estão impedidas de realizar as refeições nas dependências do estabelecimento conforme mostrado na Figura 1.

Figura 1 – Visão parcial da estrutura funcional do Bar e Restaurante Sabor de Casa



Fonte: Dados da Pesquisa, 2020.

O empreendimento estudado oferece no almoço *self service*, sendo dez pratos quentes, dez saladas e mais três tipos de carnes grelhadas na chapa.

Dificuldades do Empreendimento e Perspectivas Futuras

Por intermédio de visitas técnicas à empresa estudada e por meio da utilização da técnica de entrevista, foi possível notar que apesar dos proprietários não possuírem ensino superior, eles possuem um significativo conhecimento acerca do mercado em que estão inseridos, uma vez que estão atuando no segmento alimentício “fora do lar” por anos e acumulam muitas experiências, bem como formação em diversos cursos profissionalizantes que foram adquirindo ao longo da carreira empresarial.

Segundo o que foi relatado pelos proprietários, os preços dos produtos vendidos são calculados de acordo com a quantidade consumida por cada cliente, ou seja, como eles já possuem experiência no segmento em que atuam, conhecem a média de consumo dos clientes e a utilizam como base de cálculo para estabelecer um valor final dos produtos. Além disso, criam o cardápio semanal levando em conta o reaproveitamento das sobras:

As pessoas não sabem fazer o reaproveitamento, funciona assim: sobrou uma carne, vou desfiar ela e fazer farofa, ou sobrou frango ao molho, dá para fazer uma

galinhada. Mas, tudo isso tem que ser feito em um prazo de 24 horas e tudo devidamente armazenado e climatizado(ENTREVISTA PROPRIETÁRIO, 2020).

Na entrevista realizada com os proprietários do empreendimento em questão, os mesmos afirmaram que não recebem nenhum tipo de apoio da Prefeitura Municipal e nem do SEBRAE, pelo contrário, relataram que de seis em seis meses recebem visitas da vigilância sanitária, o qual são notificados e orientados a reformarem o local de atendimento em todas as visitas, ou seja, eles precisam gastar com pintura nas paredes e no chão, já que é uma exigência estabelecida pela vigilância sanitária.

Quando questionados acerca das perspectivas futuras, os proprietários relataram que faz parte de suas metas, instalar o empreendimento Bar e Restaurante Sabor de Casa, em um município maior, o qual pretendem propiciar um ambiente confortável e com capacidade para atender uma maior quantidade de clientes, além de almejem aumentar o portfólio de produtos e serviços oferecidos. A figura 2 mostra a fachada do empreendimento em estudo, que serviu como estudo de caso para a compreensão das dificuldades inerentes ao segmento de “Jantinhas”.

Figura 2 – Fachada do Empreendimento Bar e Restaurante Sabor de Casa



Fonte: Pesquisa de Campo, 2020.

Com relação à parte burocrática, a empresa realiza toda a contabilidade em escritórios especializados, então eles têm controle em relação à regularização da documentação necessária e da fiscalização. Além disso, a equipe de colaboradores do Bar e Restaurante Sabor de Casa tem o hábito de realizar reuniões periódicas, a fim de discutir os problemas,

ideias e projetos futuros que visam uma melhor organização e distribuição do espaço e layout da empresa conforme poder ser observado na figura 3.

Figura 3 – Organização do Espaço do Bar e Restaurante Sabor de Casa



Fonte: Pesquisa de Campo, 2020.

Segundo Mañas (1999) o conhecimento da empresa é a junção de fatores como ascrenças compartilhadas, institucionalizadas e legitimadas que vão ao encontro com a ação, de modo que a organização precise aprimorar sua capacidade de aprender para que consiga reciclar o conhecimento, ou seja, é algo complexo e que depende de informações. Então, uma parte do capital intelectual organizacional se perde quando o colaborador deixa de fazer parte da empresa. Diante disso, os proprietários do “Bar e Restaurante Sabor de Casa” têm receio de investir em cursos para os colaboradores e os mesmos abandonarem a organização depois de qualificados.

Apesar de tanto conhecimento e disposição dos proprietários, eles relatam a dificuldade em encontrar mão-de-obra capacitada para atuar no segmento alimentício “fora do lar”, o que segundo os mesmos é um agravante, pois quando há a necessidade em contratar um colaborador, os próprios empregadores é que fazem o treinamento destes, destinando assim, parte do seu tempo em capacitação e parte com as outras funções importantes relacionados à gestão da empresa.

A Figura 4 apresenta a distribuição do espaço do empreendimento que vem sofrendo com o fechamento do comércio e expansão da pandemia Covid-19, tendo como consequência a perda significativa de clientes e diminuição no número de refeições ofertadas diariamente.

Figura 4 –Espaçamento entre as Mesas do Bar e Restaurante Sabor de Casa



Fonte: Pesquisa de Campo, 2020.


Com o aumento do distanciamento entre as mesas do empreendimento por meio de decisão legal e os decretos municipais de aberturas e fechamentos do comércio, as dificuldades se acentuaram e os desafios para continuar honrando os compromissos com fornecedores, credores e custos fixos e variáveis aumentaram.

Figura 5 – Repositório de alimentos que são servidos no Empreendimento



Fonte: Pesquisa de Campo, 2020.

Outro ponto a ser considerado como um problema é o fato de que os proprietários têm receio quanto ao investimento em treinamento e capacitação do novo funcionário contratado, uma vez que o mesmo poderá vir a receber uma proposta de outra empresa, deixando-os, conseqüentemente gerando prejuízos de tempo e investimento financeiro aos proprietários, exigindo novas estratégias de contratação de funcionários e incorporando novos gastos.



Nós temos uma dificuldade muito grande diante de mão de obra, porque hoje não consegue fácil mão de obra qualificada no ramo de restaurante, deve ter uns três anos que não tem um curso aqui na cidade. Agora abriu uma escola aqui, mas é assim, se o cozinheiro vai lá fazer o curso tem que pagar um absurdo e os patrões falam assim: eu não vou pagar curso para meu funcionário, na hora que qualificar sair para o concorrente (ENTREVISTA PROPRIETÁRIO, 2020).

Conforme foi abordado na seção fundamentação teórica por Santos (2016), a dificuldade em encontrar mão-de-obra qualificada no segmento alimentício “fora do lar”, se dá pelo fato que a maior parte das pessoas optam por trabalhar neste segmento justamente por não ser comum a exigência de qualificação profissional ou nível de escolaridade no mesmo.


Cabe destacar ainda, que com a pandemia do novo Coronavírus, o mundo todo começa a enfrentar um elemento novo, desconhecido e desafiador, que surgiu, segundo a Organização Mundial da Saúde (OMS), na província de Hubei, cidade de Wuhan, China, em dezembro de 2019, apresentado cientificamente como COVID-19 e que se espalhou por diversos países do mundo, infectando e causando a morte de milhares de pessoas (OMS, 2020).

Com isso, medidas sanitárias e de segurança pública passaram a ser adotadas em todos os lugares do planeta, a fim de evitar o contágio e disseminação em massa do vírus na população. Inicialmente, grande parte do Brasil adotou a medida de distanciamento social para evitar aglomerações, e com isso, o comércio em geral fechou, ficando ativas somente as atividades consideradas essenciais (como farmácias, hospitais e supermercados). Segundo o levantamento do consórcio de veículos de imprensa, a partir de dados das Secretarias Estaduais de Saúde do Brasil todo, até o momento, 11 de setembro de 2020, foram computados 4.560.083 casos de Covi-19 confirmados no Brasil e 137.350 mortes, conforme divulgado pelo Consórcio de Imprensa diariamente (G1, 2020). Diante disso, as pessoas começaram a usar máscaras, utilizar o álcool em gel para higienizar as mãos e ficar o máximo possível sem sair de casa (ANTUNES-NETO, 2020).

Com o atual cenário de pandemia, os proprietários do empreendimento estudado relatam que tiveram uma baixa na demanda nas vendas, conforme trecho da entrevista abaixo:

Com esse problema da pandemia nós com as portas fechadas não teríamos condições nem de manter a água, luz, os funcionários, essas despesas fixas. Já chegamos a pagar R\$2.500,00 de energia, então, quando começou a pandemia nós diminuimos a quantidade de freezers funcionando. Temos três freezers desligados, nós só estamos com quatro funcionando. Esse mês a energia veio de R\$1.200,00, além disso, tivemos uma queda de aproximadamente 70% nas vendas e precisamos recorrer a empréstimos para conseguir pagar todas as dívidas (ENTREVISTA PROPRIETÁRIO, 2020).

Após diversas pesquisas em sites institucionais, livros, revistas e periódicos científicos, na plataforma SciELO, no Google Acadêmico, no Sistema de Bibliotecas UFU



(SISBI), artigos científicos, no Repositório Institucional UFU e na Spell não foi possível encontrar estudos similares à presente pesquisa, o que impediu que fosse realizado comparações de resultados, já que se trata de um segmento de comércio recente que até o momento não foi explorado em termos de pesquisa acadêmico-científica. Dessa forma, o estudo de caso do segmento popularmente conhecido como “Jantinhas” é algo inédito, particularmente na região do Pontal do Triângulo Mineiro, e poderá futuramente subsidiar estudos nesse segmento.


CONSIDERAÇÕES FINAIS

Inicialmente é importante salientar, que mesmo não possuindo o ensino médio completo, os proprietários do empreendimento estudado têm significativo conhecimento e experiência acerca do mercado em que estão inseridos. Buscam constantemente aprimorar os seus serviços e superar as dificuldades que aparecem no decorrer do tempo. Como descrito anteriormente, a pandemia de Covid-19 vivenciada pelo mundo todo fez com que os estabelecimentos se reinventassem, além de exigir a busca de meios eficazes que permitam a continuidade do funcionamento das empresas, já que por decreto municipal foi proibido aos clientes o consumo de qualquer produto no local de venda. Fez-se necessário também, que os proprietários se adequassem à situação adversa do momento, o qual *odelivery* passou a ser adotado por inúmeros empreendimentos que atuam no segmento alimentício.

Os proprietários da empresa Bar e Restaurante Sabor de Casa, relataram ser uma das principais dificuldades encontradas, a mão-de-obra qualificada, uma vez que eles compreendem como não compensatório, investir em cursos de treinamento e capacitação para o funcionário e o mesmo pedir demissão da empresa após sua qualificação, seja para ingressar na concorrência ou para criar o seu próprio negócio. Como uma possível solução, seria a busca pelos proprietários junto a órgãos responsáveis por cursos gratuitos, como o SEBRAE, por exemplo, que apresenta algumas opções totalmente gratuitas e ofertadas de forma *online*.

Dessa forma, os proprietários não precisariam investir do seu próprio capital na capacitação do funcionário, e obteria assim, a mão-de-obra qualificada. Uma outra solução, seria o gestor firmar parceria por meio de estágios junto às instituições profissionalizantes do segmento de alimentação, como por exemplo, no Instituto Federal do Triângulo Mineiro em Ituiutaba – MG, que desenvolve curso profissionalizante em alimentos.

Quanto à dificuldade encontrada devido à pandemia, poderiam se diferenciar no *delivery*, oferecendo entrega para todos os bairros e regiões do município, além disso,



poderiam criar promoções como o cartão fidelidade, por exemplo: comprando 10 “Jantinhas” você ganha um refrigerante de brinde, ou então toda sexta-feira ganha os acompanhamentos vinagrete e farinha gratuitos. Com relação às demais dificuldades vivenciadas, sugere-se que os empreendedores do segmento de “Jantinhas” se mobilizem e criem uma associação ou cooperativa, o qual possam trocar experiências e oferecer ajuda entre si.

Conclui-se então que a empresa tem muito potencial e já é uma referência no seu segmento, tanto pela qualidade do seu produto, quanto pelo atendimento oferecido. A localidade é bem estratégica, perto do centro da cidade e de duas instituições de ensino superior do município (UEMG e FACMAIS), que até então antes da Pandemia de Covid-19, as duas instituições juntas representavam o maior volume de clientes do empreendimento Bar e Restaurante Sabor de Casa.


Inicialmente o objetivo da pesquisa foi realizar um estudo amplo com todos os empreendimentos do segmento de “Jantinha” do município de Ituiutaba – MG, porém, este não foi possível devido a diversos fatores como: o isolamento social devido à pandemia, alguns proprietários de “Jantinhas” não deram autorização ou não se interessaram pela pesquisa realizada, outros desistiram logo no início da pandemia, uma proprietária de uma empresa já tinha aceitado e autorizado, porém se acidentou e ficou em estado gravíssimo, impossibilitando assim de dar continuidade à pesquisa.

Nesse contexto de adversidades e desafios em que a presente pesquisa foi realizada, algumas sugestões se fazem necessárias de serem destacadas, quais sejam: Primeiramente, para pesquisas futuras sugere-se a realização de estudos multicase com todos os empreendimentos, formais e informais, existentes em Ituiutaba – MG e que atuam no segmento alimentício popularmente conhecido como “Jantinhas”, identificando quais são as dificuldades e oportunidades mais frequentes desse segmento. Segundo, poderiam ser feitas pesquisas comparando empreendimentos do segmento estudado entre estados e cidades da federação. E por último compreender os perfis e as características empreendedoras de pessoas que atuam ou optam por empreendimentos do segmento de “Jantinhas”.

REFERÊNCIAS

BEUREN, I. M.; ERFURTH, A. E. Pesquisa em contabilidade gerencial com base no futuro realizada no Brasil. *Contabilidade, Gestão e Governança*, v. 13, n. 1, p. 44-58, 2010.

CALDERAN, I. S. B.; FUJITA, R. H. **Agricultura familiar promovendo hábitos alimentares saudáveis na merenda escolar.** In: O professor, PDE e os desafios da escola pública paranaense, v.1, 2010.



CALIARI, L.; SCHERER, L.; A. FLORES, S. A.; M. Fatores de Insucesso da Relação entre Consultores Empresariais e Empreendedores de Micro e Pequenas Empresas. **Gestão & Regionalidade**, v. 35, n. 103, p. 161-182, 2019.

CARDOSO, L. L.; BERNARDO, W.da S. MOREIRA, M. A. Elementos de contribuição da contabilidade para a sobrevivência de micro e pequenas empresas. **Revista de Empreendedorismo e Inovação Sustentáveis – REVISE**, Curitiba – PR, v. 4, n. 2, p.78-94, 2019.maio-ago.2019.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa:métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

FRANCO, M. HAASE, H. Failure factors in small and medium-sized enterprises: qualitative study from an attributional perspective. **International Entrepreneurship and Management Journal**., v. 6, p. 503-521, 2010.

G1 GLOBO.Casos e mortes por coronavírus no Brasil em 22 de agosto, segundo consórcio de veículos de imprensa. Disponível em: <<https://g1.globo.com/bemestar/coronavirus/noticia/2020/08/22/casos-e-mortes-por-coronavirus-no-brasil-em-22-de-agosto-segundo-consorcio-de-veiculos-de-imprensa.ghtml>>. Acesso em 22set. 2020.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GURJÃO, N. de O.Análise de Índice de Desempenho Financeiro e Econômico de empresas de alimentos e bebidas no Brasil. **RAU/UEG – Revista de Administração da UEG**, v.10, n. 3 set.-dez. 2019.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Habitantes de Ituiutaba – MG**.Disponível em: <<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/mg/ituiutaba/panorama>>.Acesso em: 04 jul. 2019.

JESUS, A. S. S.de.; OMMATI, J. E. M. Segurança alimentar e revolução verde:questionamentos atuais acerca da luta contra a fome no plano internacional. **Revista do Direito Público**, Londrina – PR, v. 12, n. 3, p.191-215, dez. 2017.

LAZZARI, F. M.; SOUZA, A. S. **Revolução verde**: impactos sobre os conhecimentos tradicionais. In 4º Congresso Nacional de Direito e Contemporaneidade. Santa Maria – RS, 2017.

MAÑAS, A. V. **Administração de Sistemas de Informação**. São Paulo: Érica, 1999.

MARTINS, C. R.; FARIAS, R.de M. Produção de alimentos x desperdício:tipos, causas e como reduzir perdas na produção agrícola – Revisão. **Revista da FZVA Uruguiana**, v. 9, n. 1, p. 20-32. 2002.

MELO, C. G. L. A atividade empresarial e o microempreendedor individual, microempresário e empresário de pequeno porte de acordo com a lei complementar nº 123/2006.**Revista FATEC – Sebrae em debate: gestão, tecnologias e negócios**,v. 2,n. 2, 2015.

MISUNAGA, H. Y.; MIYATAKE, A. K.; FILIPPIN, M. Mortalidade de micro e pequenasempresas: ensaio teórico sobre os motivos do fechamento prematuro de empresas e

lacunas de pesquisa. **Maringá Management: Revista de Ciências Empresariais**, Maringá, v. 9, n. 2, p.07-18, jul.-dez. 2012.

MURARO, R.M.: **Libertação sexual da mulher**. 2. ed. Petrópolis, Ed. Vozes, 1971.

NETO, J. M. F. A. Sobre ensino, aprendizagem e a sociedade da tecnologia: Por que se refletir em tempode pandemia?. **Revista Prospectus**, v.2, n.1, p.28-38, ago.-fev., 2020.

OMS. Organização Mundial da Saúde. **Surto de doença por coronavírus (COVID-19)**. Disponível em: <<https://www.who.int/es/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019>>. Acesso em 15 jul. 2020.

ONU. Organização Das Nações Unidas. **A ONU e a alimentação**. Disponível em: <<https://nacoesunidas.org/acao/alimentacao/>>. Acesso em 15 out. 2019.

ONU. Organização Das Nações Unidas. **Crescimento da população**. Disponível em: <<https://nacoesunidas.org/apesar-de-baixa-fertilidade-mundo-tera-98-bilhoes-de-pessoas-em-2050/>>. Acesso em 04 jul. 2019.

ONU. Organização das Nações Unidas. **FAO: fome aumenta no mundo**. Disponível em: <<https://nacoesunidas.org/fao-fome-aumenta-no-mundo-e-afeta-821-milhoes-de-pessoas/amp/>>. Acesso em 15 out. 2019.

PAZ, L. B. V.; DÖRR, C. R. B. A taxa de sobrevivência das empresas – os fatores de sucesso ou insucesso do empreendedor do setor de oficinas mecânicas. **Revista de Administração de Empresas Eletrônica – RAEE**, Taquara– RS, n.9, p. 125-147, 2018. Disponível em: <<https://seer.faccat.br/index.php/administracao/article/view/1185>>. Acesso em 09 set. 2019.

REBELATO, M. G. **Uma análise sobre a estratégia competitiva e operacional dos restaurantes self-service**. *Gestão & Produção*, v.4, n.3, São Carlos – SP, dez. 1997.


SANTOS, C. R. F. **Estudo Sobre A Inovação Em Uma Microempresa No Ramo Alimentício**. Trabalho de Conclusão de Curso – Curso Engenharia de Produção, Universidade Federal de Ouro Preto, Ouro Preto – MG, 2016.

SANTOS, M. M.F.dos.; SANTOS, C.B.dos. Mensuração gradativa do custeio variável -uma visão gerencial de custos. **Estudos – Vida e Saúde (EVS)**, Goiânia – GO v. 42, n. 2, p. 235-250, abr.-jun. 2015.

SCHLINDWEIN, C. *et al.* **Empreendedores, o desafio do negócio próprio**. Uma análise da criação de micro e pequenas empresas. Dissertação (Pós – Graduação em Engenharia de Produção), Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC. Florianópolis – SC, 2004.

SEBRAE. Serviço Brasileiro De Apoio Às Micro E Pequenas Empresas. **Novo MPE Indicadores**. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/asn/Indicadores/Novo%20MPE%20Indicadores%20-%20%2001%2010%202019.pdf>>. Acesso em: 26 set. 2019.

SEBRAE. Serviço Brasileiro De Apoio Às Micro E Pequenas Empresas. **Sobrevivência das**



Empresas no Brasil. Disponível em: <<https://datasebrae.com.br/sobrevivencia-das-empresas/>>. Acesso em 04 jul. 2019.

SHEPHERD, D. A.; WIKLIND, J. Success and failure at research on business failure and learning from it. **Foundation and trends in entrepreneurship**, v. 2, n. 5, p. 1-35, 2006.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

VILELA, N. J. *et al.* **O peso da perda de alimentos para a sociedade: o caso das hortaliças**. *Hortic. Bras.* v.21 n.2. Brasília – DF. abr.-jun. 2003.

Yin, R. K. **Case Study Research: design and methods**. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc. 2003.

CAPÍTULO 27

GESTÃO DE ESTOQUE EM SUPERMERCADOS, PADARIAS E MERCEARIAS

Monica Batista da Rocha Ramalhete, Graduada em Ciências Contábeis pela Faculdade Doctum – unidade Guarapari-ES

Miguel Carlos Ramos Dumer, Mestre em Ciências Contábeis; Professor do curso de Ciências Contábeis da UniSales – Centro Universitário Salesiano

Wando Belffi da Costa, Mestre em Ciências Contábeis; Professor na Rede Doctum de Ensino

Roberto Rodrigues de Souza Júnior, Mestre em Administração; Tutor EaD e Professor Conteudista na UVV – Universidade Vila Velha

Leonardo Quintas Rocha, Doutorando em Administração pela UFES

RESUMO

O objetivo deste trabalho foi avaliar a percepção de relevância (importância) e efetiva utilização (desempenho) de ferramentas de controle de estoque em empresas comerciais do município de Alfredo Chaves-ES. A partir de dados captados pela aplicação de questionário estruturado junto a vinte e um comerciantes de supermercados, padarias e mercearias, foi elaborada duas matrizes de desempenho e importância de Slack (2002), a fim de compreender como estes comerciantes avaliam algumas ferramentas e atributos relacionados ao controle de estoques. Foi possível identificar, por exemplo, se essas ferramentas ou atributos abordados são considerados em situações adequadas, ou necessitam de melhoramento. Os resultados encontrados evidenciam que os comerciantes consideram o controle de estoque uma importante ferramenta para tomada de decisão, porém ainda pouco utilizadas pelos comerciantes, em especial no tocante a utilização de sistemas informatizados na gestão de estoques.


Palavras-chaves: Estoques; Gestão de Estoque; Controle de Estoque; Matriz de Slack.

INTRODUÇÃO

Sabe-se que o controle do estoque é essencial para auxiliar em vários aspectos da administração da empresa para controlar a venda, o estoque é o setor principal. Incluindo todas as atividades desenvolvidas pelos comércios varejistas, a gestão dos estoques é considerada uma das, mas importantes funções, o estoque é classificado como um ativo da empresa, sendo assim exige um importante significado capital para sua manutenção.

De acordo com os autores Levy e Weitz (2000), o estoque de mercadoria é a força vital do varejista, sendo atividade dos comércios supermercadistas, a função de administrar o estoque é de extrema importância para manter financeiramente a saúde da empresa.

A administração de matérias e de grande importância quando, é percebida a falta dos bens necessários no exato momento e correto, para suprir as necessidades de mercado e do



cliente. Sendo assim para uma boa administração de materiais, significa coordenar a movimentação de suprimento com as exigências de produção, para que não falte ao mercado e aos consumidores. (POZO, 2010)

O planejamento é fundamental para que o acervo do estoque ocorra de maneira eficiente e eficaz, trazendo segurança e tranquilidade, para não correr o risco de grandes empresas não alcançarem um bom sistema de logística interna, empresas que age sem um projeto estão sujeitas a perderem sua colocação no mercado, com avaliações feitas por clientes sobre os serviços prestados por seus funcionários, quando da falta de algum material nas prateleiras, (SOUZA, 2002).

A partir destas considerações foi elaborado o seguinte problema de pesquisa: **Qual a percepção de relevância e efetiva utilização de ferramentas de controle de estoque em empresas comerciais de Alfredo Chaves?**


Para responder à questão proposta, esta pesquisa pretende alcançar o seguinte objetivo: identificar falhas e mostrar o processo de gestão de estoque a partir da realidade vivenciada em supermercado, mercearias e padaria de Alfredo Chaves ES.

Conforme Viana (2002), em qualquer empresa os estoques simulam membros muito significativos, seja sob o aspecto econômico financeiro ou operacional. Uma empresa que possui estoque necessitaria ter controle sobre tudo que entra e que sai do seu estoque, para uma gestão eficiente. Em função do relatado justifica-se que o estudo ajudará na obtenção de informação mais eficaz, levando a empresa a resultados concretos para uma boa administração. Serão sugeridas soluções para melhorar a falta de produtos e também uma alternativa para excesso de alguns materiais.

Assim o estudo torne-se relevante para o proprietário da empresa, que com a pesquisa, terá oportunidade de aplicar o projeto, já que a empresa tem ausência no assunto a ser tratado, visando progressos e maior controle sobre seus estoques e suas compras, podendo ter um valor real do seu estoque e evitando a perda de mercadorias e os prejuízos por elas causados.

De acordo com Hong (1999), as empresas varejistas não estão utilizando os seus espaços da melhor forma, causando prejuízos e acarretando maior custo e aumento no preço final, sendo ambos repassados para os consumidores finais.

Para melhorar esse conjunto de fatores, é uma obrigação nos comércios varejistas, no sentido de adaptar a sua política e programação de estoque, e minimiza a dificuldade pautada



com desorganização e disposição das mercadorias. Para organizar o espaço e o controle ocasionar melhorias para uma boa gestão de estoque, de modo que não acarretando prejuízo para as duas partes, consumidor e proprietário.

ESTOQUE

O estoque é uma composição de matérias que são armazenados para ser utilizados em algum momento, contudo existem para aparecimentos de grandes necessidades e supri as faltas quando não houver nas prateleiras, para não corre o risco de o consumidor sentir a falta dos produtos. Só é considerado estoque quando provoca o recebimento de materiais, componentes ou bens consumidos sendo superior a utilização ou saída, esgotando quando a utilização e superior ao recebimento (KRAJEWSKI; RITSMAN; MALHOTRA, 2009).


De acordo com Fernandes (1984), qualquer tipo de material que a empresa empregue para a geração de lucro ou para o fornecimento de matéria prima no artifício produtivo é considerado estoque. Entendem-se também por estoques todos os benefícios que de forma comum estão num espaço físico e fazendo parte de um método improdutivo. O estoque engloba um conjunto de materiais que são compostos pela matéria prima ou produtos que estão aguardando para a produção, ainda fazem parte deste conjunto os materiais acabados em fase de espera para a venda. Para Moreira (1996, p. 463),

Entende-se por estoques quaisquer quantidades de bens físicos que sejam conservados, de forma improdutivo, por algum intervalo de tempo; constituem estoques tanto, os produtos acabados que aguardam venda ou despacho, como matérias primas e componentes que aguardam utilização na produção.

Para Viana (2002), podem-se levar em conta as matérias-primas, produtos semiacabados, componentes para montagem, sobressalentes, produtos acabados, materiais administrativos e suprimentos variados. O estoque é o maior responsável pelo atendimento do usuário conforme e sua necessidade, para que o consumidor não sinta a falta do produto, quanto maior a necessidade maior o consumo, e maior o estoque.

De acordo com Chiavenato (2005) o estoque é a conciliação dos materiais que não são utilizados em determinados momento, contudo existe em função de futuras necessidades, para o abastecimento dos produtos, constituindo sempre que acabar nas prateleiras, tendo, mas produtos no estoque para ser repostos.

As empresas podem ter produtos em excesso e/ou quantidades insuficientes, causando prejuízos e perdas, para que isso não ocorra devem conhecer o estoque de uma organização que é um grande desafio para os grandes empresários. O desafio não e reduzir o estoque, e



sim o custo, e também não é ter estoque em grandes quantidades causando excesso para o atendimento das demandas, os gestores das empresas devem ser treinados para saber a quantidade certa para alcançar as prioridades competitivas da empresa de modo eficaz. É impossível uma empresa trabalhar sem estoque, pois o estoque funciona de forma amortecedora entre os vários estágios da produção até a venda final do produto. (DIAS, 2010, BRAGA, PIMENTA, VIEIRA, 2007; ARNOLD, 2009).

FUNÇÃO DO ESTOQUE

Para Martins e Alt (2001), a função mais importante do estoque é a indicação do fluxo de negócio. Compreende-se que todas as quantidades de mercadorias que entram na corporação são desiguais para as quantidades que saem, portanto existe a importância de um estoque que regule a diferença. Um dos principais estudos levantados é o índice de estoque para empresa como medidor de resultados no seu processo. Chiavenato (2005), afirma que:


O Estoque da empresa oferece segurança na hora da venda e acima de tudo proporciona a vantagem da economia em escala, quando se realiza compras em lotes maiores com descontos especiais. A relação operacional determina o ritmo da empresa no seu departamento produtivo, derivado da demanda. Na questão financeira conta-se com investimento que envolve o capital da empresa. Sabe-se que quanto maior for o estoque maior é o capital investido.

GESTÕES DE ESTOQUE

O gerenciamento do estoque ocorre, através dos procedimentos que requer informações sobre os processos confiados, as quantidades de estoque disponíveis são pedidas para cada produto estocado pela empresa em todas as suas localizações, tendo o tempo certo até chegar ao consumidor, a quantidade e o momento adequado para novos pedidos. Para que tenham no estoque sempre produtos novos e de boa qualidade. (KRAJEWSKI; RITSMAN; MALHOTRA, 2009).

Segundo Montanheiro e Fernandes (2008) ter uma eficiente gestão de estoque, e organização com melhorias e significativas na sua administração, uma vez que repercute em melhora na eficiência da realização da produção planejada, sendo assim trazendo melhorias e maior segurança nas tomadas de decisões, além de prevenir possíveis atrasos na entrega de pedidos. Com a eficiência do gestor, para que não falte nas prateleiras e na mesa do consumidor.

Bowersox e Closs (2001) descrevem que o gerenciamento de estoque deve consistir em um procedimento interligado pelo qual são correspondidos os artifícios da empresa, e da cadeia de valores com relação aos estoques. De acordo com Dias (2010), o gestor do estoque



tem suas colocações fundamentais, sendo elas determinar o que permanecer no estoque, e quando se devem reabastecer os estoques período, quanto de estoque será indispensável para um tempo predeterminado, ativar o setor de compra para executar a aquisição de estoque, receber, armazenar e atender os materiais estocados de acordo com as necessidades, controlar quantidades dos estoques em termos e valor, e fornece informações sobre a posição do estoque, manter inventário periódicos para avaliações das quantidades, e estocados, e identificar e retirar do estoque os itens obsoletos e danificados.

A concepção da gestão de estoque aponta como andamento vista por meio de reduzir custos associados à gestão de materiais. As organizações comerciais querem estratégias proativas que gere lucro e não prejuízo, sendo elas baseadas nas precisões dos clientes. (CHING, 2010)

De acordo Francischini e Gurgel (2013), os administradores de materiais estão preocupados em saber os custos relacionados ao estoque que eles gerenciam, sendo assim buscando giro para o mercado, procurando o diferencial para a organização, tornando um fator de segurança interno e externo. Para Moreira (1996) existem dois jeitos principais conforme a gestão de estoque adquire ampla seriedade e merece cuidados especiais, sendo eles o operacional e o financeiro. Conforme Viana (2002) é fundamental a observância das rotinas colocadas em práticas para ser evitar problemas de controle, não prejudicando no inventariar, e causando prejuízo para a empresa.

O controle dos estoques é uma função da precisão, estipulando os diversos níveis de matérias e produtos que a empresa deve sustentar, sendo por meio do controle de estoque que a empresa motiva os níveis de cada item necessário para realização das atividades habituais da empresa, (POZO, 2010).

De acordo com Dias (2010), é importante primeiro determinar o que deve continuar em estoque, quando continua e quando deve fornecer os estoques, além de quanto periodicamente de estoque e necessário para um período predeterminado. Levando em estima o acontecimento e o fracasso do controle de estoques de uma empresa, de maneira que cada ponto esteja em conformidade com a estratégia organizacional da organização.

Segundo Ching (2010), com advertência do preço de obtenção da mercadoria, os preços próximos ao estoque podem ser considerados em três: **Custos de pedir:** os custos fixos administrativos juntos ao procedimento de aquisição das quantidades requeridas para reabastecimento dos estoques. Possa estar alistada aos custos de preencher petição de

aquisição, de acionar os serviços burocráticos na administração, contabilidade e no estoque, e receber o pedido de executar a averiguação versus a nota e a quantidade física; **Custo de manter estoques:** Para manutenção do estoque é necessário todo o custo da mercadoria estocada por certo momento. Os custos de armazenagem, custo de protegido, custo de degradação e obsolescência e custos de latrocínio; **Custo total:** É a somatória do custo de solicitar e de sustentar os estoques.

MATRIZ IMPORTÂNCIA-DESEMPENHO DE SLACK

A ferramenta atual no argumento de administração da produção dos bens e serviços utilizados foi à importância-desempenho de Slack, atualmente utilizada para estimar-se a colocação de um produto ou processo. As informações são alcançadas por diversas empresas do mesmo setor (SLACK, 2002).

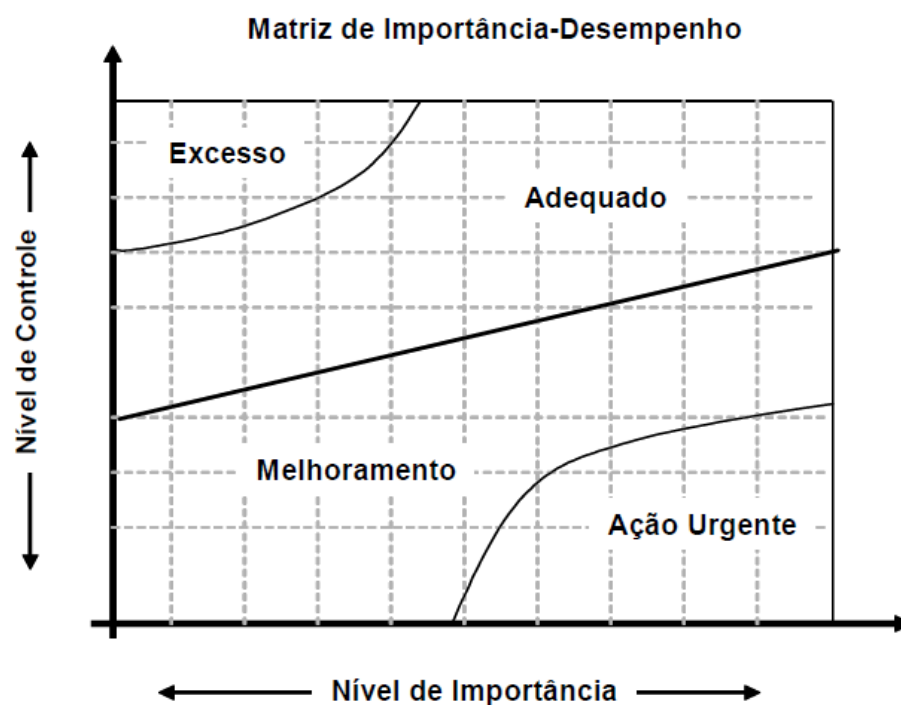



Figura 1: Níveis de prioridade das opções na matriz de importância-desempenho.
Fonte: Adaptada de Slack (2002).

Excesso, adequado, melhoramento e ação urgente, são as quatro zonas que possibilitam identificar a situação de cada ferramenta ou aspectos relacionados aos controles dos custos, conforme a percepção de diversos agentes relevantes as organizações produtivas, usando como exemplo os comerciantes de Alfredo Chaves, em suas atividades de varejo. Considerar qualquer escala é estático, o grau de importância é relevante a função utilizada,



podendo desviar o grau que o mercado e a atmosfera econômica se acrescentam (SLACK 1993).

A empresa analisada que tiver um aspecto na zona do excesso possui essa função em posição elevada frente ao que considerado necessário, o que necessita ser reconsiderado. Se este evento estiver acontecendo na empresa, com determinado recurso continue sendo aproveitado em excesso, seria viável algum remanejamento em diferentes controles que careçam de tal precaução.

A zona apropriada confirma aqueles atributos que ficam em planos ideais para a precisão da empresa. “Os objetivos de desempenho que estiverem nessa área devem ser considerados satisfatórios, pelo menos no curto e médio prazo” (SLACK, 2002, p. 184).

Se as propriedades ficarem na zona de progresso significa que “certamente eles precisam de melhoramento, mas provavelmente não como a primeira propriedade” (SLACK, 2002, p. 184). No entanto o ponto problemático será quando o atributo estiver na zona de ação urgente, representando um nível de atuação muito mais abaixo do que necessitaria ser.

Neste trabalho a Matriz de Importância-Desempenho de Slack é aplicada a análise da importância do desempenho da gestão de estoque, na percepção dos gestores de supermercados, padarias e mercearias, do município de Alfredo Chaves.

METODOLOGIA

Podemos qualificar a pesquisa presente, como descritiva por ser uma pesquisa que se amplia, sobretudo nas informações humanas e sociais, abordando aqueles dados e dificuldade que merecerem ser examinados (CERVO; BERVIAN, 2002). Portanto a pesquisa foi analisada em dois passos, a primeira realizada em livros, artigos de revistas acadêmicas e consulta a sítios eletrônicos a fim de avaliar a relevância da informação administrativa para as atividades comerciais, principalmente a gestão de estoques, portanto proporciona uma breve caracterização da região onde o estudo foi desenvolvido.

Na segunda etapa, foram recolhidas informações junto a vinte e um (21) gestores/comerciantes de supermercados, padarias e mercearias. Foi utilizado questionário compostos por questões fechadas que intencionava captar a percepção oferecida pelos comerciantes quanto à relevância e utilização de ferramentas e atributos da gestão do estoque, principalmente o controle do estoque. As informações coletadas foram analisadas utilizando a matriz de desempenho-importância de Slack (2002).

Também foram coletados alguns dados sobre as características dos entrevistados, os resultados demonstram que do total de 21 entrevistados apenas nove eram mulheres e doze eram homens. A média de idade foi quarenta anos (40) anos, e quanto à escolaridade percebe-se que a maioria possui ensino secundário, sendo que 28% deles tem algum tipo de graduação.

DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

NÍVEL DE IMPORTÂNCIA E DESEMPENHO

Nesta componente, compõe fatos comprovado o que os comerciantes consideram importante, no que diz respeito ao controle de estoques como ferramenta para a tomada de decisão. Foram elaboradas seis questões relacionadas à relevância de artefatos do controle de estoque e da informação administrativa na gestão da atividade comercial, em especial a atividade de varejo. Cada um dos 21 respondentes teve a opção de determinar se tal componente é irrelevante, útil, importante ou crucial para a atividade do comércio, a definição desses parâmetros seguiu a utilizada por Kowalski *et al* (2010).

Slack (1993) indica uma escala de nove pontos para medir o nível de importância e de desempenho dos critérios avaliados, para cada resposta foi atribuída uma pontuação. Para não efetuar posições extremadas na matriz, Kowalski *et al* (2010) propõem quatro possibilidades de atribuição de importância, conforme Tabela 1.

Tabela 1 – Critério para atribuição da nota de importância.

| Respostas | Limite | Peso Médio - Nota |
|-------------|-------------|-------------------|
| Irrelevante | 0,00 a 2,25 | 1,125 |
| Útil | 2,25 a 4,50 | 3,375 |
| Importante | 4,50 a 6,75 | 5,625 |
| Crucial | 6,75 a 9,00 | 7,875 |

Fonte: Adaptada de Kowalski *et al* (2010).

Kowalski *et al*. (2010), recomenda usar a escala de mensuração a ser conferida a cada resposta. Ou seja, para cada questão que os comerciantes consideram irrelevante é atribuída à nota de 1,125; útil, 3,375; importante, 5,625; e crucial, 7,875. Para definir o nível de importância de cada questão, multiplica-se a quantidade de respostas de cada um dos quatro conceitos por sua respectiva nota; logo após, soma-se o total de pontuação de ambos os conceitos de cada questão e divide-se por 21 (número de participantes da pesquisa).

A Tabela 2 apresenta a quantidade de respostas de cada conceito em sua respectiva questão, bem como o nível de importância atribuído. A média de 6,63 foi obtida pela soma dos níveis de importância de cada questão dividida por 06 (número de questões). Conforme Slack (1993), com base no grau de importância demonstrado, será possível posteriormente, na comparação com o nível de desempenho, identificar e analisar quais os pontos fortes e fracos da gestão do estoque para os comerciantes.

Tabela 2 - Respostas referentes ao nível de importância atribuídas às ferramentas e atributos do controle do estoque.

| Questão | Descrição | Total das notas | Respondentes | Nível de Importância (média) |
|---------|--|-----------------|--------------|------------------------------|
| 1 | Conhecer e controlar as quantidades | 145,105 | 21 | 6,91 |
| 2 | Conhecer os valores financeiros | 142,885 | 21 | 6,80 |
| 3 | Conhecer custos (fixos e variáveis) para manutenção | 140,615 | 21 | 6,70 |
| 4 | Conhecer prazos de validades | 136,120 | 21 | 6,48 |
| 5 | Conhecer localização exata de cada item | 133,875 | 21 | 6,38 |
| 6 | Utilizar sistemas informatizados na gestão de estoques | 136,270 | 21 | 6,49 |
| Média | ----- | ----- | ----- | 6,63 |

Fonte: Dados da pesquisa.

É possível perceber que é atribuída grande importância em conhecer e controlar as quantidades em estoque como a principal atividade desenvolvida pelos comerciantes da amostra, e a maioria considera crucial ou importante à relevância de conhecer os valores financeiros do controle do estoque e suas informações para a gestão de suas atividades.

As mesmas questões que utilizadas para avaliar o grau de percepção referente à importância do controle do estoque foram transformadas em questões com objetivo de avaliar a função real desses componentes, ou seja, mensurar sua real utilização.

Para cada uma das seis questões a respeito do real desempenho (utilização) do controle, os comerciantes tiveram a opção de atribuir uma nota que variava de um a nove; quanto mais próximo de nove, maior a utilização, e quanto mais próximo de um, menor a utilização para o controle do estoque. É mantida a utilização da média para cada nota, conforme Tabela 3.

Tabela 3 - Critério para atribuição da nota de desempenho.

| Atribuição do Desempenho | Limite | Média de Desempenho Utilizada - Nota |
|---------------------------------|---------------|---|
| 1 | 0,00 a 1,00 | 0,50 |
| 2 | 1,00 a 2,00 | 1,50 |
| 3 | 2,00 a 3,00 | 2,50 |
| 4 | 3,00 a 4,00 | 3,50 |
| 5 | 4,00 a 5,00 | 4,50 |
| 6 | 5,00 a 6,00 | 5,50 |
| 7 | 6,00 a 7,00 | 6,50 |
| 8 | 7,00 a 8,00 | 7,50 |
| 9 | 8,00 a 9,00 | 8,50 |

Fonte: Adaptada de Kowalski et al (2010).

Essa escala de mensuração a ser conferida a cada resposta, igualmente na tabela 1, é a própria sugerida por Kowalski et al (2010), ou seja, para cada questão existente, é atribuída uma nota que varia de 0,50 a 8,50, segundo o nível de utilização. Para determinar o nível de desempenho de cada questão, somam-se suas referentes notas e divide-se pela quantidade de respondentes, conforme Tabela 4.

Tabela 4 – Respostas referentes ao nível de desempenho efetivo das ferramentas e atributos do controle do estoque.

| Questão | Descrição | Total das notas | Respondentes | Nível de desempenho (média) |
|--------------|--|-----------------|--------------|-----------------------------|
| 1 | Conhecimento e controle das quantidades | 122,50 | 21 | 5,83 |
| 2 | Conhecimento dos valores financeiro | 132,50 | 21 | 6,31 |
| 3 | Conhecimento custos (fixos e variáveis) para manutenção do estoque | 127,50 | 21 | 6,07 |
| 4 | Conhecer prazos de validades | 131,50 | 21 | 6,26 |
| 5 | Conhecimento da localização exata de cada item | 150,50 | 21 | 7,17 |
| 6 | Utilização de sistemas informatizados na gestão de estoques | 102,50 | 21 | 4,88 |
| Média | ----- | ----- | ----- | 6,09 |

Fonte: Dados da pesquisa.

A média de 6,087 é obtida pela soma dos níveis de desempenho de cada questão dividida por 06. O resultado da questão 05 (Conhecimento da localização exata de cada item dos estoques) evidencia que a localização dos produtos é de fato o principal ponto utilizado pelos comerciantes. Por outro lado, é possível perceber que a maioria não utiliza sistemas informatizados na gestão e no controle dos estoques (Questão 06).

5.2 MATRIZ DE IMPORTÂNCIA-DESEMPENHO

A matriz de importância-desempenho de Slack foi elaborada a partir dos dados da Tabela 2 e Tabela 4. A Figura 2 nos mostra o nível importância-desempenho das 06 questões aplicadas.

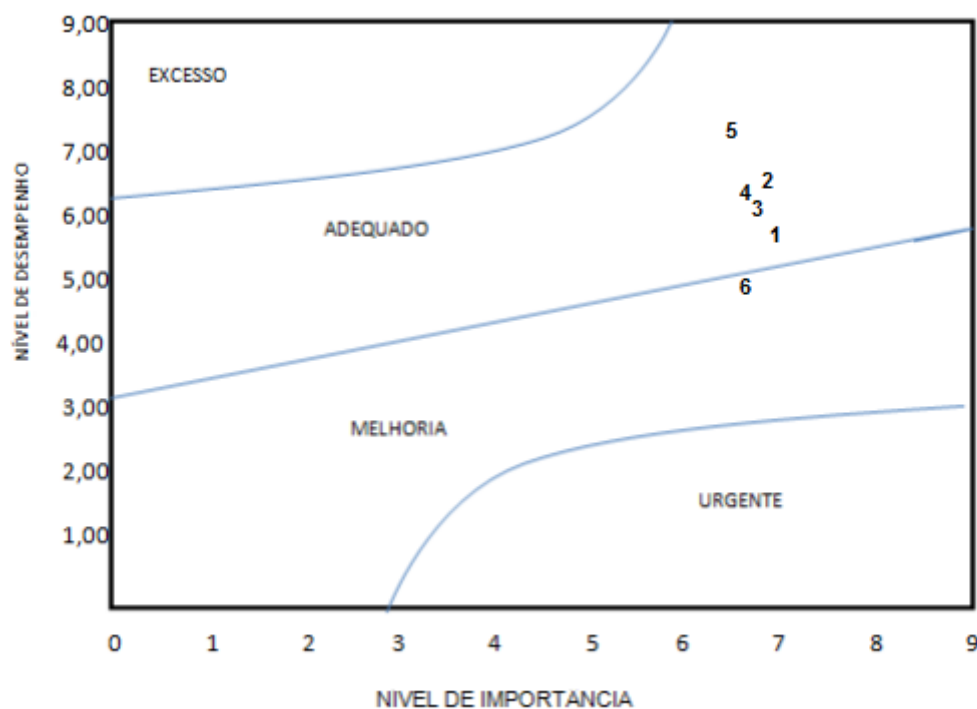


Figura 2: Matriz de importância-desempenho das 06 questões relacionadas à gestão de estoque.
Fonte: Dados da pesquisa.

Percebe-se que existe uma ferramenta de gestão de estoque na zona de melhoramento, nesse caso faz-se necessário que seja trabalhado para que se elevem ao nível adequado. As demais questões se encontram na zona de adequada, o que indica que necessitam manutenção para permanência na posição onde a relevância atribuída é muito similar ao nível de desempenho da utilização.

Na Figura 3 é possível notar que na média geral das ferramentas e atributos da gestão de estoque das empresas pesquisadas está localizada na zona adequada. Logo, as ações dessas propriedades devem ser direcionadas para que estas questões relacionadas ao controle de estoque na atividade de varejo permaneçam em tal zona.

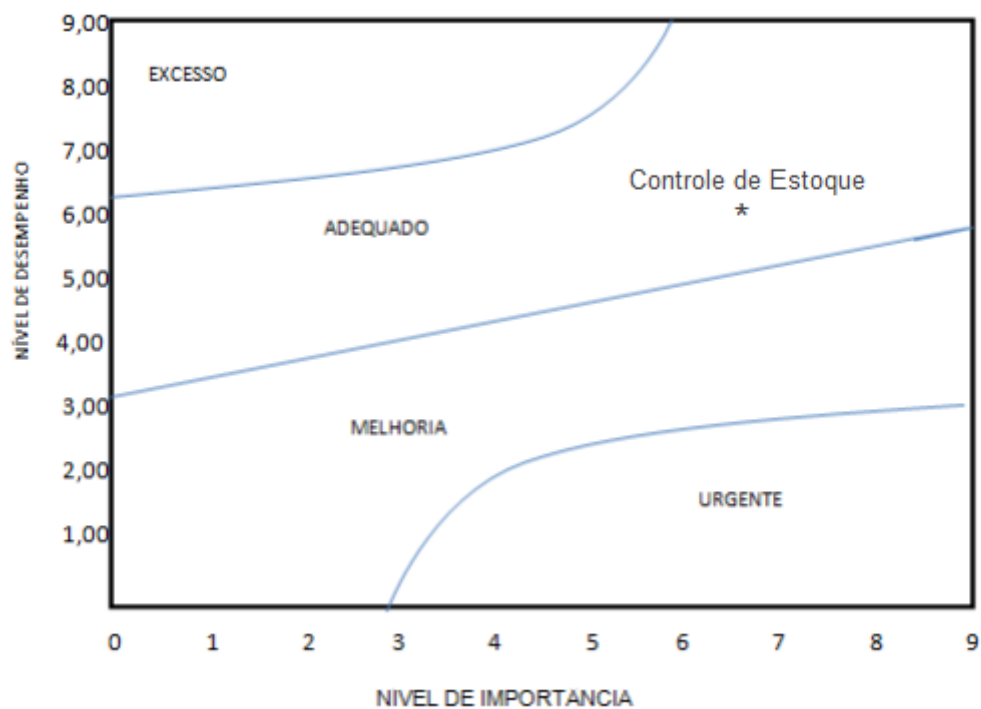


Figura 3: Matriz de importância-desempenho com a média geral das 06 questões relacionadas à gestão de estoque.


Fonte: Dados da pesquisa.

É possível perceber que as questões 2, 3, 4, 5 são mais relacionadas com a realidade do controle de estoque dos comerciantes da região, dentre elas a questão que avalia a percepção de importância e desempenho do artefato “ponto de equilíbrio” (Questão 2) foi a mais bem posicionada. Por outro lado, apenas uma se encontra na região que sugere melhoria (Questões 6).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo objetivou demonstrar a relação entre importância percebida desempenho efetivo do controle da gestão do estoque na gestão de empreendimentos, mais especificamente 21 comerciantes de supermercados, padarias e mercearias do município de Alfredo Chaves. As respostas coletadas por meio de questionário permitiram detectar os pontos pesquisados que necessitam de aperfeiçoamento ou manutenção.

De modo geral, conclui-se através da análise da literatura sobre o tema, que o controle do estoque, mais especificamente a gestão de estoque, é um instrumento de controle indispensável para os empreendimentos comerciais, pois auxilia no processo de tomada de decisão, produzindo informações que auxiliam a gestão, aperfeiçoando assim os processos e desempenho de suas atividades.



Através dos dados coletados pode-se perceber que mesmo considerando o controle do estoque importante para a tomada de decisão no comércio, os comerciantes relatam baixa utilização dessa ferramenta, demonstrando que a percepção dos comerciantes está alinhada aos autores no que tange a avaliação de relevância da gestão no controle do estoque, mas que sua prática não evidencia o mesmo alinhamento.

A matriz da Figura 3 evidencia que a média geral de todas as respostas se encontra numa situação que considerada adequada. Porém na matriz da Figura 2 é possível identificar um atributo que desperta necessidade de aprimoramento, a utilização de sistemas informatizados para o controle do estoque nos comércios que está localizada na zona que indica necessidade de melhoria desse aspecto.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ARNOLD, J. R. T. **Administração de materiais: uma introdução**. São Paulo: Atlas, 2009.
- BOWERSOX, D. J.; CLOSS, D. J. **Logística empresarial: o processo de integração da cadeia de suprimento**. São Paulo: Atlas, 2001.
- CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- CHING, H. Y. **Gestão de estoques na cadeia de logística integrada**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- CHIAVENATO, I. **Administração de materiais: uma abordagem introdutória**. Rio de Janeiro: Campus/Elsevier, 2005.
- DIAS, M. A. P. **Administração de materiais: princípios, conceitos e gestão**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- FRANCISCHINI, P. G.; GURGEL, F. A. **Administração de materiais e do patrimônio**. 2. ed. São Paulo: Thomson Pioneira, 2013.
- KRAJEWSKI, L.; RITZMAN, L.; MALHOTRA, M. **Administração de produção e operações**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.
- LEVY, M. WEITZ B. A. **Administração de varejo**. São Paulo: Atlas, 2000.
- MARTINS, P. G.; ALT, P. R. C. **Administração de materiais e recursos patrimoniais**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.
- MOREIRA, D. A. **Administração de produção e operações**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1996.



MONTANHEIRO, W. J.; FERNANDES, L. A. A Gestão de materiais em uma confecção. In. SIMPOSIO DE EXELENCA EM GESTAO E TECNOLOGIA, 5., 2008. **Anais eletrônicos...** Resende: AEDB, 2008.

POZO, H. **Administração de Recursos Materiais e Patrimoniais**: uma abordagem logística. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

SOUZA, P. T. **Logística Interna**: modelo de reposição semi-automático de materiais e suprimentos. Santa Catarina, Florianópolis 2002.

SLACK, N. **Vantagem competitiva em manufatura**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

SLACK, N. **Vantagem competitiva em manufatura**: atingindo competitividade nas operações industriais. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

VIANA, J. J. **Administração de matérias**: um enfoque pratica. São Paulo: Atlas, 2002.

CAPÍTULO 28

“A PROPAGANDA É A ALMA DO NEGÓCIO”, DO CONTÁBIL TAMBÉM... CONTRIBUIÇÕES DO MARKETING A ESCRITÓRIOS DE CONTABILIDADE

Miguel Carlos Ramos Dumer, Mestre em Ciências Contábeis, Professor do curso de Ciências Contábeis na UniSales – Centro Universitário Salesiano

Filipe Bressanelli Azevedo, Mestre em Ciências Contábeis; Professor no Centro Universitário Projeção

Tatiane Alves Ferreira, Mestre e Graduada em Administração; Professora e Coordenadora dos Cursos de Administração e Ciências Contábeis na Faculdade Multivix campus Cariacica

Roberto Rodrigues de Souza Júnior, Mestre em Administração pela UFES Tutor EaD e Professor Conteudista na UVV – Universidade Vila Velha

Mark Miranda de Mendonça, Mestre em Ciências Contábeis, Professor na UniCeub

RESUMO


O presente ensaio teve por finalidade verificar especificidades na utilização de marketing por escritórios de contabilidade, como artefatos para alavancar o empreendimento. O marketing dispõe de mecanismos que apontam para a satisfação do cliente, permitindo ao prestador de serviços compreenderem se, de fato, seu trabalho esteja apropriado e satisfatório. O profissional contábil tem diante de si oportunidades, sobretudo de aprimoramento de seus produtos, podendo criar diferenciações competitivas, ou seja, oferecer serviços de excelente qualidade e encontrar meios de aumentar a produtividade na prestação de serviços. Contatou-se que aspectos como que boa localização física, elaborar com o máximo esmero a parte material agregada ao serviço, assim como a preocupação com a boa aparência profissional são alguns fatores que ajudam.

Palavras-chave: Marketing, Marketing de Serviços, Escritórios de Contabilidade.

INTRODUÇÃO

As mudanças do cenário econômico influenciam a adequação dos diversos setores de atividade, entre eles os prestadores de serviços. À medida que novas empresas surgem “[...] uma proporção cada vez maior de suas atividades se concentra na produção de serviços [...]” (KOTLER, 2000, p. 25). O aumento da concorrência impeliu o prestador serviços contábil a um processo de mudança (O’DONOHOE *et al*, 1991; PELLEIAS *et al*, 2007).

Segundo Kotler (2002, p. 25) “[...] os profissionais estão descobrindo que o marketing não é inerentemente antiético ou manipulativo, nem se restringe ao âmbito da propaganda [...]”. Para Hiroshi (1998), do mesmo modo com que uma empresa busca cativar o cliente, o contador deve utilizar ferramentas de marketing a fim de valorizar ao máximo sua imagem e a relevância dos serviços prestados, buscando aprimoramentos técnicos e profissionais e em



especial promover na sociedade uma percepção de relevância da categoria no Brasil. Para Peleias *et al* (2005, 2007), os contadores brasileiros utilizam pouco o planejamento de marketing, e deveriam estar atentos aos componentes do marketing na prestação de serviços, onde a satisfação do cliente é o ponto almejado.

Para Las Casas (2000) apesar de o marketing ser aceito em vários segmentos da economia brasileira, ainda é pequena a sua aplicação na área de serviços. Segundo o autor, no que tange ao atual cenário nacional, verifica-se a falta do reconhecimento da importância do marketing.


O'Donohoe *et al*, (1991), assevera que o marketing é a alternativa para esta adequação dos escritórios de contabilidade e profissionais contábeis, pois permite ao contabilista divulgar a profissão, em especial ressaltar a importância e a necessidade dos diversos serviços prestados pelos escritórios de contabilidade aos gestores das diversas organizações, os autores consideram também que deveria existir uma maior aproximação entre os profissionais de contabilidade e de marketing.

Portanto, o presente ensaio teve por finalidade verificar quais especificidades na utilização de marketing por escritórios de contabilidade. Com vistas nisso, foi realizada uma revisão bibliográfica sobre os temas centrais de análise, de forma a expor as indicações que permitam alcançar o objetivo almejado.

O trabalho inicia com uma caracterização de aspectos formais da personificação de um escritório de contabilidade, e em seu enquadramento central de entidade ofertante de serviços terceirizados. Em seguida adentra na definição e descrição do marketing e suas ferramentas, com enfoque nas indicadas para o campo das organizações prestadoras de serviços, destacando a área de prestação de serviços contábeis. Encerrando, portanto, com as considerações finais no o último tópico.

ESCRITÓRIOS DE CONTABILIDADE

Segundo a Resolução do Conselho Federal de Contabilidade – CFC N°. 680 de 08/11/1990 e o disposto em complemento na Resolução CFC 868/99, para o exercício da profissão contábil no território nacional dentro do âmbito da prestação de serviços terceirizados é necessário, além de o profissional possuir o registro no Conselho Regional de Contabilidade – CRC, da unidade da federação no qual se encontra instalado, podendo ser Contador (Bacharel) ou apenas Técnico em Contabilidade. Também é imperativo que haja o registro cadastral da entidade prestadora de serviços, na forma que descreve o legislador na




citada Resolução CFC N° 868/99, podendo os prestadores estabelecer seus escritórios sob duas categorias jurídicas: “organização contábil, pessoa jurídica de natureza civil, constituída sob a forma de sociedade, tendo por objetivo a prestação de serviços profissionais de contabilidade”; ou como “organização contábil, escritório individual, assim caracterizado quando o contabilista, embora sem personificação jurídica, execute suas atividades independentemente do local e do número de empresas ou serviços sob sua responsabilidade”.

Ainda nesta mesma resolução, no capítulo I no artigo 3º, em seu *caput* e parágrafo primeiro podemos notar a clara delimitação no tocante a responsabilidade integral imposta ao contador e/ou técnico em contabilidade no que se refere aos serviços prestados previamente estabelecidos em contrato juntamente com seus clientes.

Terceirização de Serviços Contábeis

A terceirização é um processo onde os atributos de determinadas atividades são transferidos a terceiros para que certa organização possa concentrar seus esforços em sua atividade principal (QUEIROZ, 1992; GIOSA, 2003). A terceirização pode ser vista como uma vantagem competitiva, em que a empresa poderá empenhar seus esforços e talentos no desempenho de sua atividade a que se propõe no mercado, “é uma tendência moderna que consiste na concentração de esforços nas atividades essenciais, delegando a terceiros as complementares.” (GIOSA, 2003, p. 14).

No caso dos escritórios de contabilidade, como visto acima, independente da personificação jurídica ou da quantidade de empresas com as quais trabalha, o contador que exerce a atividade contábil de forma terceirizada é reconhecido pelos órgãos regulamentadores, CFC e CRC de cada unidade da federação, como organização contábil, conotando uma imagem empresarial. Neste sentido, as empresas prestadoras de serviços contábeis vêm atuando tanto para pessoas físicas quanto para pessoas jurídicas, presente nas mais diversas áreas da economia, como empresas prestadoras de serviços, comerciais, industriais, cooperativas, sem fins lucrativos, até mesmo a particulares que contratam empregados domésticos podem valer-se dos serviços ofertados por entidades prestadoras de serviços contábeis (THOMÉ, 2001). O autor ainda lembra que, no contexto da terceirização, as empresas que prestam serviços contábeis podem atuar de maneira direta ou indireta em áreas como administração de pessoal, consultorias, auditoria e outros devem ter o cuidado de não se tornarem meras conexões entre o governo e seus contribuintes. Para Hiroshi (1998), esse é um comportamento típico de escritórios que focam apenas no atendimento das



obrigações regulamentares contábil/fiscal, e de departamento de pessoal, o que degrada a imagem do contador perante a sociedade.

MARKETING

Keegan (2005, p. 5) define marketing como sendo “[...] o processo de focalizar os recursos e objetivos de uma organização sobre as necessidades e oportunidades do ambiente [...]”. Silk (2006), afirma que o marketing ocupa um papel central na empresa por ser o processo por meio do qual se cria valor para os clientes alvo.

O marketing é constantemente descrito como a arte de vender produtos. Conforme Kotler (2000), as pessoas surpreendem-se ao saber que o mais importante em marketing não é somente a venda. “O objetivo do *marketing* é tornar a venda supérflua. A meta é conhecer e compreender tão bem o cliente que o produto ou serviço se adapte a ele se venda por si só. O ideal é que o marketing deixe o cliente pronto para comprar” (KOTLER 2000, p. 30).

Ferramentas de Marketing

Profissionais de marketing utilizam diversas ferramentas para obtenção das respostas desejadas sobre seus mercados-alvo. Essas ferramentas constituem o mix de marketing o qual pode ser definido como a combinação de elementos variáveis que compõe as suas atividades (KOTLER, 2000).

MIX DE MARKETING

McCarthy e Perrealut (1997, p. 45) classificam as ferramentas do *mix* de marketing em quatro grupos, denominados os 4P’s do marketing: produto, preço, praça, promoção.

Produto

“Produto significa a combinação de bens ou serviços que a empresa oferece aos mercados-alvo com o objetivo de satisfazer as necessidades destes [...]” (Kotler, 2002, p. 12). Para McCarthy; Perrealut (1997, p. 148-149), “produto é o que alguém ou uma instituição oferta a outros de forma a satisfazer a uma necessidade. O produto pode ser um bem físico, um serviço, ou uma mistura dos dois”.

Ao desenvolvimento de um produto, o profissional de marketing deve primeiro identificar as necessidades básicas do consumidor, a fim de criar um pacote de benefícios que irão satisfazer aos consumidores da melhor maneira possível. O produto deve ser de boa qualidade, com características que atendam ao gosto dos consumidores, com boa variedade, com marca atraente, embalagens sedutoras e que propiciem retornos adequados à organização.

Preço

“O preço é definido pela quantidade de dinheiro que o cliente irá pagar pelo produto. Preço é o que é cobrado por qualquer coisa que está sendo ofertado.” (MCCARTHY; PERREAULT, 1997, p. 274). Pode ser avaliado como a expressão monetária do valor de um bem, ou ainda o que o consumidor está disposto a pagar no ato da compra, não sendo apenas a soma de dinheiro que os consumidores estão dispostos a pagar para obter um determinado serviço, mas tudo aquilo que o consumidor tem que sacrificar ao adquirir um bem.

O preço é o único elemento do mix de marketing que produz receitas; os outros representam custos. E é também um dos elementos mais flexíveis do *mix* de marketing. Ao contrário das características do produto e dos canais de comprometimento, o preço pode ser mudado rapidamente. Mas para mudá-lo deve-se pensar nas consequências. Os preços precisam ser justos e condizerem aos produtos ofertados, invariavelmente ocorrerá descontos estimulantes, prazos atraentes e formas de pagamentos atrativas.

Praça

Segundo Coughlan *et al* (2002, p. 20) um canal de marketing “[...] é um conjunto de organizações interdependentes envolvidas no processo de disponibilizar um produto ou serviço para uso ou consumo”. Pode ser entendido como a combinação de agentes pelo qual o produto flui, desde o vendedor/prestador de serviços, até o consumidor final. “A praça ou distribuição propicia que os produtos se tornem acessíveis para todos os clientes nas quantidades e nos locais corretos.” (MCCARTHY; PERREAULT, 1997, p. 181).

Os canais de distribuição podem ser descritos pelo número de níveis envolvidos. Cada camada de intermediários que realizam alguma tarefa para tornar os produtos acessíveis ao consumidor final é um nível do canal. Segundo Kotler e Armstrong (1999), são dois os tipos de canais de distribuição: o canal de marketing direto, que não possui níveis intermediários, consistindo na venda direta da empresa fabricante para o consumidor, e, o canal de distribuição indireto, que nos mercados de consumo é representado por um varejista. Porém esse processo pode ser mais amplo, com vários intermediários, pequenos varejistas, distribuidores, etc.

A distribuição deve levar o produto certo ao local certo mantendo uma cobertura que não deixa faltar produtos em mercados importantes. Portanto, o canal de distribuição deve ser bem localizado. Para que o consumidor possa ter maior facilidade para obter os produtos que deseja.



Promoção

Este item do mix de marketing abrange as ferramentas de comunicação que fazem com que, empresas e produtos tenham uma distinção de características no mercado como um todo (KOTLER, 2002). O objetivo deste item é atrair os clientes, facilitando a aquisição dos serviços. “Promoção é a comunicação da informação entre o vendedor e o comprador potencial ou outros do canal para influenciar atitudes e comportamentos” (MCCARTHY; PERREAULT, 1997, p. 229).

Marketing de Serviços


À medida que as economias evoluem, uma proporção cada vez maior de suas atividades se concentra na produção de serviços, embora os empresários do ramo achem que por dominarem a técnica da prestação de serviço, nada mais é necessário (KOTLER, 2000). Para Correa e Giansi (2004, p.38) [...] “a função básica do marketing (de serviços) é identificar as necessidades dos consumidores, de modo a projetar o serviço cujo desempenho atenda as necessidades”.

O uso do marketing de serviços implica condições, Kotler (2002) ressalta que o mesmo precisa ser focalizado nas necessidades dos clientes, e não na preferência do fornecedor do serviço. As necessidades dos clientes devem ser atendidas totalmente. Para o autor, os objetivos do marketing de serviços são:

- Destacar aspectos importantes do marketing especialmente relevantes para os serviços profissionais;
- Estimular a empresa prestadora de serviços profissionais a revisar e analisar seus pressupostos de marketing, tomando medidas para aperfeiçoar seu desempenho.

É possível diferenciar aquilo que pode ser formulado para a oferta de um produto e aquilo que pode ser formulado para a oferta de um serviço. As naturezas de cada troca são distintas e pressupõem também um trabalho distinto nas suas relações com o mercado. Quando as trocas estabelecidas não envolvem bens materiais, mas intangíveis, fala-se de marketing de serviços. Um serviço é qualquer oferta essencialmente intangível que uma parte pode oferecer a outra sem gerar com isto, a propriedade de algo (LOVELOCK; WRIGHT, 2001).

Cobra (1992) define as quatro características básicas do serviço, conforme segue:

- 
- **Intangibilidade:** os serviços são intangíveis. Ao contrário dos produtos, os serviços não podem ser provados ou apalpados antes de serem comprados. O resultado disso é que os clientes tentam reduzir a incerteza, procurando sinais da qualidade do serviço e tirando conclusões a partir das evidências concretas, dos equipamentos utilizados, das pessoas envolvidas e das comunicações que recebem.
 - **Inseparabilidade:** os produtos são feitos e consumidos ao mesmo tempo, não podendo ser estocados para a venda ou consumo posterior. Uma vez que os serviços não podem ser separados do prestador dos serviços e da maneira como este é percebido.
 - **Variabilidade:** Os serviços são altamente variáveis, pois dependem de quem os realize, quando e onde são realizados. Por isso o prestador de serviços profissionais deve se antecipar em relação aos processos em que existe maior probabilidade de haver erros, e criar medidas corretivas com o objetivo de conservar a confiança do cliente.
 - **Precibilidade:** Serviços que não podem ser estocados para venda ou utilização posterior são perecíveis, essa característica tem por base que o prestador do serviço está vendendo basicamente seu desempenho. Outra implicação é a flutuação da demanda, numa constância de demanda fica relativamente fácil manter o desempenho, quando a demanda flutua pode se tornar mais difícil.


Lovelock e Wright (2001) explicam que as primeiras pesquisas a respeito de serviços buscavam diferenciá-los dos bens, a partir de quatro diferenças genéricas: intangibilidade, heterogeneidade, precibilidade e simultaneidade.

Grönroos (2003) afirma que, um serviço é definido como uma série de atividades mais ou menos intangíveis que, normalmente, mas não necessariamente sempre, podem ocorrer nas interações entre clientes e prestadores de serviços, e/ou utilizadores de bens físicos e sistema do fornecedor de serviços e que são fornecidas como soluções para problemas do cliente.

Marketing de Serviços Aplicados aos Escritórios de Contabilidade

À medida que novas empresas surgem “[...] uma proporção cada vez maior de suas atividades se concentra na produção de serviços [...]” (KOTLER, 2000, p. 25). O aumento da concorrência impeliu o prestador serviços contábil a um processo de mudança (O’DONOHOE *et al*, 1991; PELLEIAS *et al*, 2007).

O’Donohoe *et al*, (1991), assevera que o marketing é a alternativa para esta adequação dos escritórios de contabilidade e profissionais contábeis, pois permite ao contabilista



divulgar a profissão, em especial ressaltar a importância e a necessidade dos diversos serviços prestados pelos escritórios de contabilidade aos gestores das diversas organizações, os autores consideram também que deveria existir uma maior aproximação entre os profissionais de contabilidade e de marketing.


Segundo Kotler (2002, p. 25) “[...] os profissionais estão descobrindo que o marketing não é inerentemente antiético ou manipulativo, nem se restringe ao âmbito da propaganda [...]”. Para Hiroshi (1998), do mesmo modo com que uma empresa busca cativar o cliente, o contador deve valorizar-se ao máximo, buscando aprimoramentos técnicos e profissionais e em especial promover na sociedade uma percepção de relevância da categoria no Brasil. Para Peleias *et al* (2005, 2007), os contadores brasileiros utilizam pouco o planejamento de marketing, e deveriam estar atentos aos componentes do marketing na prestação de serviços, onde a satisfação do cliente é o ponto almejado.

Kotler *et al* (2002, p. 146) afirmam que “Desde 1982, aproximadamente metade das empresas de contabilidade de médio porte nos Estados Unidos fechou a porta ou foi vendida.” Para os autores, um diferencial para permanência de uma organização como cliente pode estar no planejamento estratégico, algo tido como relativamente novo para as empresas prestadoras de serviços profissionais.

Segundo Las Casas (2000), uma importante forma de se suprir e superar as expectativas do consumidor de serviços contábeis é suprir a intangibilidade do serviço: uma boa localização física, elaborar com o máximo esmero a parte material agregada ao serviço, assim como a preocupação com a boa aparência profissional são alguns fatores que ajudam. Com o profissionalismo adequado a situações como essas, de maneiras bem resolvidas, formarão a verdadeira imagem do profissional, a qual se constitui uma das melhores ferramentas do marketing contábil.

As empresas de serviços contábeis estão reconhecendo a necessidade de se tornarem mais sofisticadas no que se relaciona ao marketing. Para tanto há necessidade de uma adequada gestão de mercado para o serviço que será ofertado. A venda de um serviço é uma atitude essencial para criação, construção e manutenção de uma empresa de serviços contábeis, mantendo-a produtiva e bem remunerada, mas para solidificar sua estrutura deve contar com técnicas mercadológicas.

A prestação de serviços contábeis é caracterizada principalmente por trocas, fato este observado em serviços terceirizados. Para Nasi (1996, p. 36): "A terceirização dos serviços



contábeis é um caminho cada vez mais procurado pelos empresários [...]", sendo assim, "[...] caberá aos profissionais da Contabilidade dar a resposta adequada às necessidades dos novos usuários".

O marketing dispõe de mecanismos que apontam para a satisfação do cliente, permitindo ao prestador de serviços compreenderem se, de fato, seu trabalho esteja apropriado e satisfatório. O profissional contábil tem diante de si oportunidades, sobretudo de aprimoramento de seus produtos, podendo criar diferenciações competitivas, ou seja, oferecer serviços de excelente qualidade e encontrar meios de aumentar a produtividade na prestação de serviços. Kotler (2000) sugere algumas ferramentas adicionais ao *mix de marketing* voltadas para prestação de serviços, que podem ser adotados nos escritórios contábeis, são elas:

- **Evidência Física (*Physical Evidence*):** Visa compensar o fato de os serviços serem inerentemente intangíveis e, por isso, não poderem ser observados, tocados ou sentidos. Nesse caso, os clientes tendem a buscar outras indicações sobre a qualidade do serviço que pretendem adquirir. A indicação mais imediata frequentemente é a evidência física do edifício e do mobiliário da empresa.
- **Processos:** Refere-se às maneiras de uma organização fazer negócios. Os processos podem ser simples ou bastante complicados, muito coerentes ou extremamente diversificados.
- **Pessoas:** As pessoas são importantes no marketing de serviços uma vez que estes são intangíveis, os clientes irão procurar indicações concretas para avaliar a qualidade e o valor do serviço prestado.

Os prestadores de serviços têm de trabalhar muito bem com os clientes para criar um valor superior durante seus contatos. Essa interação tem que ter eficácia. Para Kotler e Armstrong (1999, p. 457) “[...] a interação eficaz, por sua vez, depende da capacidade dos empregados da linha de frente, da produção do serviço e dos processos de apoio que dão subsídio a esses empregados”.

No contexto em que se encontra o processo de terceirização de serviços contábeis, evidenciada na pesquisa realizada por Scarpin *et al* (2000), será valorizado cada vez mais os serviços prestados por profissionais que oferecem qualidade, identificando e atendendo as necessidades dos clientes. Como todo negócio, as organizações no campo de contabilidade carecem do marketing para um bom desenvolvimento, precisam empregar de seus conceitos para se estabelecerem em seu mercado de atuação.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente ensaio teve por finalidade verificar especificidades na utilização de marketing por escritórios de contabilidade, como artefatos para alavancar o empreendimento, verificando os serviços disponibilizados e os critérios para a captação de novos clientes. O marketing dispõe de mecanismos que apontam para a satisfação do cliente, permitindo ao prestador de serviços compreenderem se, de fato, seu trabalho esteja apropriado e satisfatório.

O profissional contábil tem diante de si oportunidades, sobretudo de aprimoramento de seus produtos, podendo criar diferenciações competitivas, ou seja, oferecer serviços de excelente qualidade e encontrar meios de aumentar a produtividade na prestação de serviços. Contatou-se que aspectos como que boa localização física, elaborar com o máximo esmero a parte material agregada ao serviço, assim como a preocupação com a boa aparência profissional são alguns fatores que ajudam.

Recomendações encontradas na revisão de literatura indicam a necessidade de utilização das ferramentas de marketing pelos prestadores de serviços, em especial prestadores de serviços contábeis. Porém, parece ainda incipiente abordagens investigativas empíricas, que desnudem a realidade destes empreendimentos no tocante a efetiva utilização de ferramentas de marketing. Dessa forma, cabe recomendar a feitura de futuros estudos exploratórios, sejam qualitativos e/ou quantitativos, abordando gestores de escritórios de contabilidade sob suas impressões e utilizações de fato de tais ferramentas.

REFERÊNCIAS

CFC - Conselho Federal de Contabilidade. **Resolução CFC n.º 680/90**. Brasília: CFC, 1990.

CFC - Conselho Federal de Contabilidade. **Resolução CFC n.º 868/99**. Brasília: CFC, 1999.

COBRA, M. H. N. **Administração de marketing**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

CORREA, H. L.; GIANESI, I. G. N. **Administração estratégica de serviços**. São Paulo: Atlas, 2004.

COUGHLAN, A. T; ANDERSON, E.; STERN, L. W.; EL-ANSARY, A. L. **Canais de marketing e distribuição**. 6. ed. São Paulo: Bookman, 2002.

GIOSA, L. A. **Terceirização: uma abordagem estratégica**. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 2003.

GRÖNROOS, C. **Marketing: gerenciamento e serviços**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

HIROSHI, S. Um Plano de Marketing para a Contabilidade. **Caderno de Estudos da FIPECAFI**, v.10, n.17, p.47-58, janeiro/abril, 1998.

KEEGAN, W. J. **Marketing global**. 7. ed. São Paulo: Pearson, 2005

KOTLER, P. **Administração de marketing**: a edição do novo milênio. 10. ed. São Paulo: Pearson, 2000.

KOTLER, P.; HAYES, T.; BLOOM, P. N. **Marketing de serviços profissionais**: estratégias inovadoras para impulsionar sua atividade, sua imagem e seus lucros. 2. ed. São Paulo: Manole, 2002.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. 7. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

LAS CASAS, A. L. **Marketing de serviços**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

LOVELOCK, C.; WRIGHT, L. **Serviços**: marketing e gestão. São Paulo: Saraiva, 2001.

MCCARTHY, E. J.; PERREAULT JR., W. D. **Marketing essencial**. São Paulo: Atlas, 1997.

NASI, A.C. A terceirização dos serviços contábeis: aspectos mercadológicos. **Revista Brasileira de Contabilidade**, n. 97, jan./fev. 1996.

O'DONOHUE, S.; DIAMANTOPOULOS, A.; PETERSEN, N. Marketing principles and practice in the accounting profession: a review. **European Journal of Marketing**, v. 25, n. 6, p. 37-54, 1991.

PELEIAS, I. R.; GARCIA, M. N.; HERNANDES, D. C. R.; SILVA, D. Marketing contábil: estudo exploratório em escritórios situados na cidade de São Paulo. **ConTexto**, v. 5, n. 8, jul./dez. 2005.

PELEIAS, I. R.; GARCIA, M. N.; HERNANDES, D. C. R.; SILVA, D. Marketing contábil nos escritórios de contabilidade do estado de São Paulo. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, vol. 9, n. 23, p. 31-77, jan./abr. 2007.

QUEIROZ, C. A. R. S. **Manual de terceirização**. São Paulo: STS, 1992.

SCARPIN, M. A.; SCARPIN, J. E.; CALIJURI, M. S. S. Marketing: um instrumento para a valorização profissional. **Revista Brasileira de Contabilidade**, n. 126, nov./dez. 2000.

SILK, A. J. **O que é marketing?** São Paulo: Bookman Artmed, 2006.

THOMÉ, I. **Empresas de serviços contábeis**: estrutura e funcionamento. São Paulo: Atlas, 2001.

CAPÍTULO 29

MINORIAS SOCIAIS E EMPREENDEDORISMO: SISTEMATIZAÇÃO DO CONHECIMENTO PRODUZIDO SOBRE NEGROS E MULHERES EM REVISTAS CIENTÍFICAS DE EMPREENDEDORISMO NO BRASIL

Natália Araújo de Oliveira, Doutora em Sociologia, UFRGS


RESUMO

Negros e mulheres são minorias no Brasil, não em seu aspecto quantitativo, mas minorias em virtude de sofrerem processos de desvantagem cultural, política, ideológica etc. Ainda assim, os negros formam a parte dos empreendedores do país (SEBRAE, 2016) e as mulheres possuem índices próximos dos homens quando se verifica os dados de quem empreende aqui (SEBRAE, 2019). Dada essa realidade, a presente pesquisa tem por objetivo sistematizar o conhecimento científico produzido sobre minorias sociais e empreendedorismo, em especial sobre negros e mulheres, em revistas científicas de empreendedorismo do Brasil. Com essa finalidade, inicialmente foi buscada, na Plataforma Sucupira Qualis Periódicos, as revistas nacionais com Qualis na área de avaliação “Administração Pública e de Empresas, Ciências Contábeis e Turismo que tivessem a palavra empreendedorismo no título, resultando em sete periódicos. O site de cada revista foi visitado a fim de realizar o levantamento do montante de trabalhos já produzidos e quantos discutiam o tema pesquisado, o que foi percebido por meio de palavras-chave que fizessem referência a mulheres e negros. Como resultado, a pesquisa mostrou que entre os 986 artigos já publicados nesses periódicos, 31 tinham as palavras-chave da pesquisa, contudo, apenas 28 faziam referência à temática negros e/ou mulheres empreendedoras, o que equivale a 2,83% da produção das revistas. Destes, 27 discutiam o empreendedorismo feminino. Uma análise dos assuntos abordados nos artigos mostrou uma ênfase em investigações sobre trajetória e perfil de mulheres empreendedoras. Apenas um artigo analisou negros empreendedores, o que mostrou o quanto o tema ainda é invisibilizado na academia, ainda que a maioria dos empreendedores seja negro no Brasil.

PALAVRAS-CHAVE: negros; mulheres; empreendedorismo; revistas científicas; sistematização do conhecimento.

INTRODUÇÃO

Ainda que sejam superiores em números no Brasil, tanto mulheres (que correspondem a 51,8% da população nacional) (IBGE, 2020) quanto negros (55,8% da população nacional) (IBGE, 2019) são minorias sociais no país. A definição de minorias não está preocupada com quantidade, mas sim com processos de desvantagem, seja de mote cultural, político, étnico, religioso ou econômico que estão dentro de uma sociedade. Em termos conceituais, minorias são segmentos das sociedades “que possuem traços culturais ou físicos específicos que são desvalorizados e não inseridos na cultura da maioria, gerando um processo de exclusão e discriminação”. (ROSO et al., 2002, p. 77).



Não obstante serem minorias sociais e terem de enfrentar barreiras muito mais difíceis quando comparados como homens brancos, negros e mulheres são responsáveis por grande parte do empreendedorismo no país. Embora não se discuta nesse momento em pormenores as condições e motivações pelas quais mulheres e negros empreendem, dados do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas (Sebrae) mostram que os negros (pretos e pardos) são 51% (SEBRAE, 2016) dos empreendedores no Brasil e as mulheres tem números bem próximos de homens, visto que, enquanto 28 milhões de homens são empreendedores no país, 24 milhões de mulheres tem um negócio. (SEBRAE, 2019).

Os dados acima mostram como estas minorias sociais estão presentes no empreendedorismo nacional. Dada essa realidade, o questionamento que surge é se minorias sociais (negros e mulheres) são alvos de pesquisas em revistas especializadas em empreendedorismo no país. Para respondê-la, surge a presente pesquisa, que tem por objetivo sistematizar o conhecimento científico produzido sobre minorias sociais e empreendedorismo, em especial sobre negros e mulheres em revistas científicas de empreendedorismo do Brasil.


A coleta de dados se deu a partir da Plataforma Sucupira Qualis Periódicos, na qual foram investigadas revistas nacionais com Qualis na área de avaliação *Administração Pública e de Empresas, Ciências Contábeis e Turismo* que tivessem a palavra *empreendedorismo* no título. Como resultado, foram encontrados sete periódicos. Posteriormente, o site de cada um foi visitado a fim de realizar o levantamento quantitativo de sua produção assim como de trabalhos que abordassem o tema pesquisado.

O artigo está dividido em cinco partes. Após a introdução, o referencial teórico será exposto, discutindo empreendedorismo negro e feminino. O próximo tópico desenha a metodologia da pesquisa, com informações sobre os periódicos pesquisados e, posteriormente, os resultados são apresentados no subtópico resultados e discussões. Por fim, as considerações finais, a partir de tudo que foi mostrado no trabalho, são apresentadas.

EMPREENDEDORISMO NEGRO E AFROEMPREENDEDORISMO

O empreendedorismo é definido pelo Global Entrepreneurship Monitor (GEM) (GEM, 2017) como a tentativa de criação e desenvolvimento de novos negócios ou mesma a criação de novas empresas, como o trabalho por conta própria, uma nova organização empresarial ou a expansão de uma empresa já existente ou um negócio já estabelecido.

Quando o empreendedorismo tem como protagonista uma pessoa negra (que, de acordo com o IBGE, agrega pretos e pardos), ele pode ser um empreendedor negro ou um



afroempreendedor, ainda que haja controvérsias na literatura sobre essa divisão. Enquanto alguns teóricos e ativistas estabelecem que o afroempreendedorismo é mais que apenas um empreendimento liderado por um negro, outros usam os termos afroempreendedorismo e empreendedorismo negro como sinônimos.


As pesquisas do Sebrae, do GEM, da Associação Nacional dos Coletivos de Empresários e Empreendedores Afro-brasileiros, assim como o Coletivo de Empresários e Empreendedores afro-brasileiros referem-se ao empreendedor autodeclarado preto ou pardo, independentemente do tipo de negócio como: afroempreendedor, empreendedor afro-brasileiro ou empreendedor negro. (NASCIMENTO, 2017). No mesmo sentido, em livros como “Desenvolvimento e empreendedorismo afro-brasileiro” (NOGUEIRA, 2014), com diferentes autores, não há distinções entre os termos. Contudo, há autores e ativistas que fazem uma divisão, explicando que o afroempreendedor empreender da e para a cultura negra, isto é, estabelecer relações em um comércio que dá visibilidade a esta cultura e que nela se apoia, formando uma rede que tem, em suas relações comerciais, um ecossistema de produção e consumo de negros para negros. (LIMA, 2018; NASCIMENTO, 2017).

Independente se o termo usado é afroempreendedorismo ou empreendedorismo negro, o fato é que o tema ainda é marginal em estudos acadêmicos. Oliveira (2019), ao procurar, em três fontes de pesquisa (*Scielo, Capes e Google Acadêmico*), palavras-chave que fizessem referência ao termo afroempreendedorismo ou empreendedorismo negro (e correlatos), entre os anos de 2008 a 2018, e que a língua fosse portuguesa, encontro somente 14 trabalhos. Oliveira, Pereira e Souza (2013) também apontam que são incipientes os estudos sobre empreendedores negros, explicando que há carência de abordagens quantitativas e qualitativas que permitam compreender o fenômeno no país a partir da perspectiva da população negra.

Antes ainda de seguir ao próximo assunto dessa revisão – mulheres e empreendedorismo, é necessário ao menos comentar que é importante analisar os dados sobre negros e empreendedorismo sob um viés atento, isto é, embora os negros sejam maioria entre os empreendedores, compondo 51% destes (SEBRAE, 2016), eles recebem menos e, enquanto os brancos geralmente estão empreendendo em atividades lucrativas e especializadas, os negros, em sua maior parte, estão empreendendo em atividades mais simples como ambulantes, pesca e cabeleireiras. (TEIXEIRA, 2017).

Nesse sentido, a reflexão de Nascimento (2017, p. 23) é bastante pertinente:

O racismo, a vulnerabilidade econômica, a baixa escolaridade, a entrada precoce no mercado de trabalho, a carência de qualificação profissional, a ausência de políticas



públicas eficazes para a redução das desigualdades sociais fazem com que a população negra esteja mais sujeita a subempregos, vagas temporárias e ao microempreendedorismo por “conta própria”.

Como a citação de Nascimento (2017) mostra, é importante compreender o que os dados sobre empreendedorismo negro representam, vendo-o não apenas como a partir da agência daquele empreende, mas também como resultado de uma inércia do Estado que desempara e deixe seus cidadãos vulneráveis muitas vezes sem saída.


EMPREENDEDORISMO FEMININO

As investigações sobre mulheres que empreendem começaram em 1979, com a publicação do artigo “A comparison of selected personal characteristics of minority and non-minority female entrepreneurs”, de DeCarlo e Lyons (LEÃO; NASSIF, 2017) e, por décadas, os estudos sobre empreendedorismo feminino naturalizavam um discurso que representava a mulher como menos capaz de empreender. (BOMFIM; TEIXEIRA; MONTENEGRO, 2017). É apenas a partir dos anos 1990 que a pesquisa sobre o tema ganha corpo e se torna mais reflexivo, ainda que não tenha elevado seu status de subárea do empreendedorismo. (BOMFIM; TEIXEIRA; MONTENEGRO, 2017).

Leão e Nassif (2017) apontam que há muitos trabalhos na área em todo o mundo e que uma pesquisa realizada por elas em 2017 na base de dados *Scopus* encontrou 1936 obras na entre artigos indexados, livros, notas de conferências e outros. Elas perceberam uma evolução das publicações sobre empreendedorismo por mulheres no período de 1988 a 2017, com uma tendência de crescimento exponencial a partir de 2018.

A despeito de haver autores que afirmam haver uma grande quantidade de pesquisas sobre empreendedorismo feminino, há investigações que ainda mostram um baixo número de resultados. Por exemplo, Iizuka, Moraes e Santos (2015) perceberam que, dentre os 150 artigos publicado entre 2001 e 2012 nos eventos da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD), apenas 10 tinham foco em empreendedorismo feminino ou empreendedorismo por gênero. Mesmo Leão e Nassif (2017, p. 7) encontraram poucas pesquisas indexadas sobre o tema no Brasil, sugerindo “um campo promissor a ser explorado”.

Sobre o foco das pesquisas voltadas ao empreendedorismo feminino, Gomes, Santana e Araújo (2009) analisaram a produção internacional (em periódicos Capes) compreendida entre 2005 e 2008 e a nacional (anais do EnApad e quatro periódicos) de 1999-2008,




chegaram a treze artigos nacionais e sessenta e nove internacionais e constataram que os principais temas enfocados eram: competência e comportamento empreendedor; criação de empresas; capital de risco e financiamento; fatores de sucesso e fracasso; representações sociais e identidade; estratégia; grupos minoritários; formação e educação empreendedora; políticas públicas; redes; relação trabalho e família; pesquisa em empreendedorismo e outros.

Ainda sobre estes trabalhos, Gomes, Santana e Araújo (2009) identificaram que tanto na produção acadêmica fora do Brasil quanto na nacional falta profundidade aos trabalhos, que se apoiam mais em questões relativas à biologia do sexo do que nas análises das relações culturais e sociais entre os gêneros, naturalizando papéis sociais e atribuindo características como se fizessem parte da “essência” da mulher ou mesmo realizando discussões superficiais a respeito de “características femininas” em contraponto a “masculinas”, o que reforça estereótipos.

A pesquisa de Leão e Nassif (2017) sobre uma amostra de 797 artigos da base de dados *Scopus* mostrou que o *mainstream* das investigações do empreendedorismo feminino tinha como objeto “características e comportamentos individuais das empreendedoras”, evidenciando um crescimento exponencial a partir da década de 1990. Há destaque para os perfis das empreendedoras quando as pesquisas se debruçam sobre seus comportamentos, relacionando os atributos de personalidade à propensão e intenção de empreender, além da capacidade de identificar as oportunidades de negócio, bem como as dificuldades de conciliar o trabalho com a vida pessoal, dentre outras explicações baseadas nos traços psicológicos, emoções e cognição empreendedora.

Quanto aos dados nacionais do empreendedorismo feminino, as análises feitas pelo Sebrae (2019) mostram que as mulheres empreendedoras são mais jovens e têm um nível de escolaridade 16% superior ao dos homens. Entretanto, elas continuam ganhando 22% menos que os empresários, uma situação que vem se repetindo desde 2015, segundo dados da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua (PNADC), do IBGE. Em 2018, os donos de negócio do sexo masculino tiveram um rendimento mensal médio de R\$ 2.344, enquanto que o rendimento das mulheres ficou em R\$ 1.831.

As mulheres empreendedoras representam 48% dos microempreendedores individuais (MEI), atuando principalmente em atividades de beleza, moda e alimentação. Quanto ao local de funcionamento do negócio, 55,4% das MEI estão sediadas em casa. As empreendedoras iniciais brasileiras atuam principalmente em quatro atividades econômicas: serviços de



alimentação, serviços domésticos, comércio varejista de roupas e cabeleireiros. (SEBRAE, 2019).

As informações acima mostram que é preciso estar atento quando se verifica a quantidade de mulheres na atividade pois, embora tenham mais escolaridade, recebem menos. Esses dados, conjuntamente com os dos empreendedores negros, apenas reforçam o motivo de ambos os grupos serem minorias sociais.

METODOLOGIA

O estudo é uma pesquisa descritiva e também bibliográfica. Gil (1989) afirma que as pesquisas descritivas têm como objetivo principal a descrição de características de determinada população ou fenômeno ou ainda o estabelecimento de relação entre as variáveis, tendo como característica a utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados. No trabalho realizado, a pesquisa é descritiva por estar não apenas demonstrando as publicações resultantes de análise bibliográfica, mas também se propondo a refletir sobre um fenômeno atual. A população é composta pela comunidade acadêmica que pesquisa e publica nos periódicos científicos cujo título tenha a palavra empreendedorismo. Já as variáveis são as publicações que abordam minorias sociais, em especial mulheres e negros.

Quanto à pesquisa bibliográfica, um dos seus objetivos é sistematizar o estado da arte construído em um determinado momento para um tema específico (KÖCHE, 2011). Para tanto, o pesquisador faz um levantamento do conhecimento disponível na área, identificando as produções teóricas e avaliando a contribuição dessas para compreensão do objeto investigado. Nessa mesma perspectiva, Marconi e Lakatos (2003) esclarecem que a pesquisa bibliográfica não é mera repetição do que já foi dito ou escrito sobre determinado assunto, mas propicia o exame de um tema sob novo enfoque ou abordagem, chegando a conclusões inovadoras.

A coleta de dados teve início com uma pesquisa, realizada no mês de setembro de 2020, na Plataforma Sucupira Qualis Periódico, vinculada à Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes) do Ministério da Educação. No site foram procurados dados cadastrais de revistas que tivessem no título a palavra empreendedorismo com Qualis na área de avaliação *Administração Pública e de Empresas, Ciências Contábeis e Turismo*. O resultado é mostrado na tabela a seguir:

Quadro 6: Periódicos com título empreendedorismo com Qualis em Administração Pública e de Empresas, Ciências Contábeis e Turismo

| Periódico | Qualis Capes | Início | Qtidade. de artigos já publicados |
|--|--------------|--------|-----------------------------------|
| Cadernos de Gestão e Empreendedorismo | B4 | 2013 | 148 |
| Empreendedorismo, Gestão e Negócios | B4 | 2012 | 173 |
| Revista de Empreendedorismo e gestão de Pequenas Empresas (Regepe) | B1 | 2012 | 203 |
| Revista de Empreendedorismo, Inovação e Tecnologia | B4 | 2014 | 54 |
| Revista de Empreendedorismo, Negócios e Inovação (Reni) | B5 | 2016 | 36 |
| Revista de Micro e Pequenas Empresas e Empreendedorismo da Fatec Osasco (Remipe) | B3 | 2015 | 96 |
| Revista Livre de Sustentabilidade e Empreendedorismo (Relise) | B4 | 2016 | 276 |
| TOTAL | | | 986 |


Fonte: Elaborado pela autora a partir das informações da Capes

A revista *Cadernos de Gestão e empreendedorismo* é quadrimestral e está vinculada ao Departamento de Empreendedorismo e Gestão da Universidade Federal Fluminense (UFF). Seu objetivo é servir de meio de divulgação para artigos acadêmicos e profissionais, ensaios e casos de ensino que guardem relação com o escopo da Revista. (CADERNOS DE GESTÃO E EMPREENDEDORISMO, 2020).

O periódico *Empreendedorismo, Gestão e Negócios* é anual e está vinculada ao curso de Administração da Faculdade de Tecnologia, Ciências e Educação (FATECE). Seu foco é em produções técnico-científicas sobre gestão e outros assuntos no âmbito do empreendedorismo, da gestão e dos negócios. (EMPREENDEDORISMO, 2020).

Juntamente com a revista anterior, a *Regepe* é a mais antiga entre as pesquisadas, do ano de 2012. Sua publicação é quadrimestral e a revista é vinculada à Associação Nacional de Estudos em Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas (ANEGEPE). Seu objetivo é promover o debate de temas relevantes na área de empreendedorismo e gestão de empresas de pequeno porte. (REGEPE, 2020).

A *Revista de Empreendedorismo, Inovação e Tecnologia* foi publicada do ano de 2014 a 2017. Era um periódico da Escola de Sistemas de Informação e Ciência da Computação da Faculdade Meridional (IMED) e divulgava trabalhos ligados à gestão de processos, geração de novos negócios, bem como a gestão de conhecimento apoiada em ferramentas e tecnologias da informação. (REVISTA DE EMPREENDEDORISMO, 2017). Ainda que



tenha sido descontinuada, como a revista constou nos resultados na busca da Capes e, como foi possível ter acesso a seu acervo, faz parte da presente pesquisa.

A *Revi* é semestral, está vinculada à Universidade Federal do ABC e divulga resultados de pesquisas que aplicam novas “modelagens teóricas e metodológicas derivadas do pensamento Schumpeteriano, Institucionalista, Liberal e Austríaco”. (RENI, 2020).

A penúltima revista analisada, a *Remipe*, foi fundada em 2015, é semestral e divulga trabalhos que abordam pesquisas em micro e pequenas empresas ou voltados ao empreendedorismo. (REMIPE, 2020). A última revista da análise é a *Relise*, cuja periodicidade atual é bimestral e tem como foco artigos sobre empreendedorismo e sustentabilidade. É o periódico com maior quantidade de artigos publicado, 246 no total. (RELISE, 2020).

Posterior ao levantamento de informações gerais sobre as revistas encontradas passou-se à próxima etapa da revista, que foi o levantamento de trabalhos sobre os temas pesquisados. Em cada sítio foram digitadas, no campo de pesquisa, as palavras-chave que norteiam o debate aqui apresentado, sendo esses: mulher(es); gênero; empreendedora(s); feminino(a); negro(s); negritude; relações raciais; cultura negra; empreendedores negros; afro empreendedores; afroempreendedores; raça; afroempreendedorismo; afro empreendedorismo; étnico. A pesquisa aqui apresentada analisou os trabalhos que tinham alguma destas palavras em seu título ou entre as palavras-chave do resumo.

Os artigos resultantes dessa etapa foram selecionados para compor o corpus inicial da pesquisa e, em seguida, seus resumos foram lidos a fim de aprofundar a análise e confirmar se havia reflexões no trabalho sobre mulheres ou sobre negros e empreendedorismo.

O levantamento mostrou que foram publicados 986 artigos em todas essas revistas. Com a busca das palavras-chave da pesquisa nos resumos ou nos títulos, o número de artigos foi reduzido a 31, todavia, nem todos faziam o debate proposto, como será visto a seguir. Após o lançamento das informações na base de dados, estes foram organizados em planilhas para facilitar a confecção de quadros e tabelas, apresentados ao longo dos resultados. O software utilizado foi o Excel.

RESULTADOS E DISCUSSÕES

Apresentada a metodologia da pesquisa, abordam-se agora os resultados encontrados. Dos sete periódicos pesquisados, um não deu retorno quanto às palavras-chave da pesquisa, sendo este a revista *Empreendedorismo, Inovação e Tecnologia*, que foi publicada do ano de 2014 a 2017, com 54 artigos no total.

A revista a *Cadernos de Gestão e Empreendedorismo* já publicou 148 artigos desde 2013. Como o quadro 2 mostra, dos artigos publicados, três discutiram empreendedorismo de grupos minoritários (negros ou mulheres), sendo os três voltados ao debate sobre mulheres empreendedoras, resultando em 2,02% do total de artigos da revista voltados à temática.

Quanto ao conteúdo dos artigos, há análise de trajetórias de mulheres empreendedoras (ALENCAR; AMARANTE, 2020), motivações para empreender (SILVA; SANTOS, 2018) e ainda um panorama do empreendedorismo feminino no Brasil. (SILVA et al., 2018).

Quadro 7: Artigos da revista *Cadernos de Gestão e Empreendedorismo* que abordam minorias sociais (mulher e negro)

| Título | Palavras-chave | Edição |
|---|---|-----------------|
| Mulheres e o empreendedorismo feminino na microrregião de Patos de Minas - MG | Empreendedorismo; regionalidade; mulheres empreendedoras | v.6, n.2, 2018 |
| Empreendedorismo feminino no Brasil: teorias, políticas e tendências | Desigualdades de gênero; mulheres empreendedoras; gestão feminina | v.6, n.3, 2018 |
| Mulheres que romperam o teto de vidro | Ascensão profissional; teto de vidro; cargos de comando | v. 8, n.1, 2020 |

Fonte: Elaborado pela autora

A revista *Empreendedorismo, Gestão e Negócios*, uma das antigas entre as pesquisadas, ao longo de suas nove edições, já publicou 173 artigos no total. Destes, como pode ser notado no quadro 3, três tem foco no empreendedorismo feminino e 1 discute o empreendedorismo de negros, neste caso, haitianos imigrantes. No cômputo geral, 2,31% dos trabalhos já publicados no período falam de minorias. Ao separar por mulheres ou negros, os resultados de pesquisas sobre mulheres equivale a 1,73% do que já foi publicado e sobre negros 0,57%.

O trabalho que discute negros empreendedores analisa o impacto do empreendedorismo de haitianos no município de Maricá. (CRUZ; MANCEBO; FALCÃO, 2018). Já as pesquisas sobre mulheres empreendedoras focam ora em suas trajetórias (CASTRO; BRAZ; FREITAS, 2019), ora nos desafios enfrentados (PINHEIRO; DIAS, 2020) e ora em seus perfis e motivações para empreender. (CARRIJO; FERREIRA, 2017).

Quadro 8: Artigos da revista *Empreendedorismo, Gestão e Negócios* que abordam minorias sociais (mulher e negro)

| Título | Palavras-chave | Edição |
|---|--|----------------|
| Empreendedorismo feminino no Brasil: uma análise a partir de dados do Global Entrepreneurship | Empreendedorismo feminino; novos negócios; Global Entrepreneurship Monitor | v.6, n.6, 2017 |

| Monitor (GEM) | (GEM) | |
|--|---|------------------|
| Empreendedorismo imigrante no contexto dos haitianos em Maricá: reflexões e propostas | Migração internacional; Haitianos; Empreendedorismo imigrante; Enclave étnico | v. 7, n.7, 2018 |
| Empreendedorismo feminino: um estudo de caso realizado na Câmara da Mulher Empreendedora de Viçosa-MG | Empreendedorismo; preconceitos; desafios; empoderamento feminino | v. 8, n. 8, 2019 |
| Empreendedorismo feminino: estudo na Câmara das Mulheres Empresárias da Associação Empresarial de Criciúma | Empreendedorismo feminino; divisão sexual do trabalho; gênero | v. 9, n.9, 2020 |

Fonte: Elaborado pela autora

O periódico *Regepe* é o melhor avaliado entre as revistas com Qualis B1 em *Administração Pública e de Empresas, Ciências Contábeis e Turismo*. Uma busca inicial dos termos chave da pesquisa resultou em 11 trabalhos, que podem ser vistos no quadro 4, sendo que 10 tiveram retorno a partir das buscas voltadas ao empreendedorismo feminino e um a partir da palavra-chave étnico, contudo, após a leitura de seu resumo, foi notado que o foco não faz referência à pesquisa aqui proposta. O artigo em questão, “Adaptação das teorias de empreendedorismo imigrante e enclave étnico no contexto de empreendedores nordestinos da Rocinha”, analisa empreendedorismo imigrante e busca provocar um debate sobre “a adaptação das teorias internacionais de empreendedorismo imigrante e enclave étnico para compreender o empreendedorismo de alguns migrantes nordestinos no Brasil”. (CRUZ; FALCÃO, 2016). Desse modo, não foi considerado.

Ainda assim, a *Regepe* foi a que obteve maiores retorno em termos de representação, pois 4,92% do que já foi publicado na revista discute empreendedorismo e minorias sociais. Entretanto, todos os trabalhos estão focados nos empreendedorismo feminino.

Dos 10 trabalhos, dois focam as motivações para empreender (GUERREIRO et al., 2014; VAZ; TEIXEIRA; OLAVE, 2015), dois estão interessados nos aspectos cognitivos e afetivos das mulheres empreendedoras (CORTEZ et al., 2016; CORTEZ; DE ARAÚJO; PEREIRA, 2017), um traça perfil (GOUVÊA; SILVEIRA; MACHADO, 2013), um discute trajetórias (CRAMER et al., 2012), um analisa desafios (MENEGON et al., 2020), um está interessado em empresas familiares de mulheres empreendedoras (OLIVEIRA et al., 2018), um debate a precarização do trabalho (VASCONCELLOS; DELBONI, 2015) e um esmiúça o empreendedorismo feminino como campo de estudo. (GIMENEZ; FERREIRA; RAMOS, 2017).

Quadro 9: Artigos da *Regepe* que abordam minorias sociais (mulher e negro)

| Título | Palavras-chave | Edição |
|--|---|----------------|
| Representações femininas da ação empreendedora: uma análise da trajetória das mulheres no mundo dos negócios | Empreendedorismo feminino; representação social; gênero | v.1, n.1, 2012 |
| Mulheres empreendedoras: compreensões do empreendedorismo e do exercício do papel desempenhado por homens e mulheres em organizações | Mulheres que empreendem; perfil empreendedor; desempenho | v.2, n.2, 2013 |
| Caminhos para o empreendedorismo: uma tipologia de acesso à atividade empreendedora | Empreendedorismo; fatores sociais; gênero | v.2, n.3, 2013 |
| Empreendedorismo e precarização do trabalho: o desenvolvimento e a aplicação de uma estrutura para análise de empresárias no estado de São Paulo | Empreendedorismo feminino; trabalho precário; empreendedorismo por oportunidade; empreendedorismo por necessidade | v.4, n.1, 2015 |
| Empreendedorismo social feminino e motivações para criar organizações sociais: estudos de caso múltiplos em Sergipe | Empreendedorismo social; empreendedorismo feminino; organizações sociais | v.4, n.3, 2015 |
| Cognição e afetividade nas trajetórias empreendedoras das mulheres da cidade do Natal – RN | Empreendedorismo feminino; aspectos cognitivos; aspectos afetivos | v.5, n.2, 2016 |
| Adaptação das teorias de empreendedorismo imigrante e enclave étnico no contexto de empreendedores nordestinos da Rocinha | Imigração; favela; Rocinha; empreendedorismo imigrante; enclave étnico | v.5, n.3, 2016 |
| Empreendedorismo feminino no Brasil: gênese e formação de um campo de pesquisa | Empreendedorismo feminino; bibliografia; estudos brasileiros | v.6, n.1, 2017 |
| A influência dos aspectos cognitivos e afetivos de mulheres empreendedoras nas diferentes fases de desenvolvimento de um negócio | Empreendedorismo feminino; aspectos cognitivos; aspectos afetivos; fases de um negócio | v.6, n.2, 2017 |
| Possíveis combinações de gênero no processo sucessório em empresas familiares: um estudo comparativo no contexto brasileiro | Empresas familiares; processo sucessório; gênero; combinações de gênero | v.7, n.3, 2018 |
| Empreendedorismo feminino de baixa renda: quando o negócio é a privacidade | Empreendedorismo; comércio eletrônico; operações; varejo; canais de venda | v.9, n.3, 2020 |

Fonte: Elaborado pela autora

A *Regepe* foi criada em 2016, contando apenas com nove edições até sua última publicação (v.5, n.1, 2020) e, entre seus 36 artigos publicados, um retornou a partir das pesquisas das palavras-chave do estudo (quadro 5). Todavia, a leitura do resumo mostrou que, não obstante ter a palavra-chave feminino, não discute o empreendedorismo e sim a liderança

de mulheres no ambiente de negócios (TRAVISAN, 2018), tema igualmente relevante, mas que não contempla a pesquisa proposta no artigo.

Quadro 10: Artigos da *Reni* que abordam minorias sociais (mulher e negro)

| Título | Palavras-chave | Edição |
|--|---|----------------|
| Mulheres e liderança: um estudo das barreiras enfrentadas em suas carreiras em hospitais privados de Maringá | Liderança feminina; hospitais privados; gestão de carreiras | v.3, n.1, 2018 |

Fonte: **Elaborado pela autora**

Em 96 artigos tornados públicos, a *Remipe* dedicou dois deles a minorias sociais, sendo ambos focados no empreendedorismo feminino, como pode ser notado no quadro 6. Com este resultado, 2,08% do que já foi produzido na revista analisa minorias sociais (mulheres) e empreendedorismo. Acerca do conteúdo dos artigos, um evidencia a trajetória de mulheres empreendedoras (NAVARRO et al., 2018) e outro as características do “comportamento empreendedor” de mulheres de municípios do Rio Grande do Sul. (MATTE et al., 2019).

Quadro 11: Artigos da *Remipe* que abordam minorias sociais (mulher e negro)

| Título | Palavras-chave | Edição |
|--|--|----------------|
| Trajетória das microempendedoras individuais na região metropolitana de Belém: crescimento pessoal, empoderamento feminino e a formalização de seus negócios | Empendedorismo; mulheres empreendedoras; região metropolitana de Belém | v.4, n.1, 2018 |
| Comportamento empreendedor feminino: estudo no Estado do Rio Grande do Sul | Empendedorismo; feminino; comportamento empreendedor | v.5,n.1, 2019 |

Fonte: **Elaborado pela autora**

Por fim, o quadro 7 traz o que foi encontrado na *Relise*, que já teve 28 edições, com 276 artigos publicados no total. Tal como na *Regepe*, aqui um dos resultados encontrados não faz referência à temática analisada. O artigo em questão, intitulado “Categorização dos perfis de empreendedores imigrantes” (CRUZ et al., 2018), categoriza diferentes perfis de empreendedores imigrantes, não analisando o empreendedorismo negro ou mesmo o afroempreendedorismo. Desta maneira, não será considerada na pesquisa mas será mostrada no quadro.

No total, dos 276 trabalhos já publicados na *Revista Livre de Sustentabilidade e Empreendedorismo*, nove são pautados pela discussão do empreendedorismo feminino, representando 3,26% do que já foi publicado no periódico. Um deles investiga o perfil (ARAÚJO et al., 2018) e outro, além do perfil, pontua os desafios e as conquistas. (BARBOSA et al., 2019). A motivação também é investigada (SILVA et al., 2020), um artigo traça a narrativa biográfica de uma empreendedora (NOGUEIRA, 2019), outra se dedica ao

capital psicológico dessas mulheres (LIMA; NASSIF, 2017). Além disso, as características empreendedoras de mulheres do campo (MAIA; GIELDA; MAIA, 2019) também são analisadas em um trabalho, além da carreira (WISSMANN et al., 2020) e da profissionalização (CRUZ et al., 2018). Por fim, nesse periódico também é encontrado um artigo que examina o empreendedorismo feminino como campo de estudos. (MESQUITA; MATOS; RECHENE, 2018).

Quadro 12: Artigos da *Relise* que abordam minorias sociais (mulher e negro)

| Título | Palavras-chave | Edição |
|---|---|----------------------------|
| Capital psicológico e comportamento empreendedor sob uma análise da trajetória de mulheres empreendedoras | Capital sociológico; comportamento empreendedor; mulheres empreendedoras | v.2, n.1, 2017 |
| Categorização dos perfis de empreendedores imigrantes | Empresário imigrante; caminho empreendedor; enclave étnico | v.3, n.5, 2018 |
| Empreendedorismo feminino: o contexto social e perfil empreendedor de mulheres no Nordeste brasileiro | Empreendedorismo; feminino; oportunidade | v.3, n.6, 2018 |
| O que dizemos sobre as mulheres empreendedoras? | Mulheres empreendedoras; empreendedorismo; bibliometria | v. 3, n.6, 2018 |
| Do poder desmistificador da narrativa biográfica: o empreendedorismo feminino para lá da retórica | Empreendedorismo feminino; desigualdades de gênero; narrativa biográfica; análise qualitativa de dados | v.4, edição especial, 2019 |
| Empreendedorismo feminino: perfil, desafios e conquistas no sertão central cearense | Empreendedorismo; mulheres empreendedoras; mulher | v.4, edição especial, 2019 |
| Empreendedorismo feminino na produção rural: um estudo no Oeste Catarinense | Mulheres; produção no meio rural; práticas empreendedoras | v.4, edição especial, 2019 |
| Projetos sociais de profissionalização da mulher empreendedora: um estudo na Confeita+ Limeira | Projetos sociais; mulher empreendedora; empreendedorismo; profissionalização | v. 4, n.6, 2019 |
| Motivações para empreender: um estudo com mulheres empreendedoras | Empreendedorismo feminino; motivação; empreendedorismo por necessidade; empreendedorismo por oportunidade | v.5, n.4, 2020 |
| As marcas do gênero na carreira do microempreendedor individual (MEI) | Carreira; gênero; microempreendedor individual; MEI; microempreendedorismo | v.5, edição especial, 2020 |


CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados encontrados na pesquisa mostram o quanto a discussão sobre empreendedorismo de minorias sociais, em especial negros e mulheres ainda não é pautada em revistas científicas da área. Apesar da discussão de mulheres empreendedoras ter encontrado muito mais resultados que negros, ainda assim são índices quase ínfimos frente à quantidade de mulheres empreendedoras do Brasil. Em termos de porcentagem, apenas 2,83% do que foi publicado (986 trabalhos) nos sete periódicos analisados, que são especializados em empreendedorismo, discutem mulheres ou negros empreendedores.

Ao dissecar os números, os dados indicam uma invisibilidade maior ainda dos negros pois apenas um artigo foi encontrado, resultando em 0,10% dos trabalhos já publicados, o que corrobora os resultados de Oliveira (2019) e também de Oliveira, Pereira e Souza (2013). Quando se percebe que mais da metade dos empreendedores do país são negros (SEBRAE, 2016), o resultado encontrado deixa mais claro como o tema não é investigado entre as revistas especializadas em empreendedorismo. Estes achados apenas mostram o racismo da nossa sociedade, que menospreza o negro em diferentes facetas – como em sua atividade empreendedora.

Já pensando em mulheres, o índice de trabalhos encontrados cresce para 2,73%, um número bem maior mais ainda ínfimo frente à importância destas na abertura e condução de empresas no Brasil. Sobre o tema dos artigos encontrados, a maioria dos trabalhos investigou a trajetória das empreendedoras, seja em um panorama amplo seja a partir de seus aspectos cognitivos e afetivos, com seis trabalhos.

Em seguida estavam os artigos que se debruçaram sobre o perfil, com quatro artigos, mesmo número de investigações sobre as motivações das mulheres para empreender. Os desafios que essas mulheres encontram foi objeto de estudos de três artigos. Com dois trabalhos estavam as inquirições sobre as características empreendedoras encontradas nessas mulheres, mesmo número de pesquisas que pontuaram sobre o empreendedorismo feminino como campo de estudos. Por fim, com uma recorrência apenas estavam os artigos sobre o panorama do empreendedorismo feminino no Brasil, quanto ao comportamento das mulheres, seu capital psicológico, narrativa biográfica, precarização do trabalho, profissionalização, carreira e empresas familiares. Alguns trabalhos investigaram mais de um campo, o que leva a um resultado maior de temas que 27, número de artigos encontrados.



Os dados encontrados vão ao encontro de Leão e Nassif (2017), que perceberam haver uma quantidade maior de publicações em “características e comportamentos individuais das empreendedoras”, com foco em perfil e ora se afastam ora se aproximam do que foi encontrado por Gomes, Santana e Araújo (2009), que notaram haver maior interesse na competência e no comportamento empreendedor, aqui também visto, mas também encontraram análises sobre criação de empresas, capital de risco e financiamento, políticas públicas, relações de trabalho e família e outros, aqui não localizados.

Quanto ao ano das publicações, é perceptível o quanto as produções sobre a temática são recentes, com maior concentração em 2018 e 2019, com seis em cada ano, reforçando o crescimento exponencial nas pesquisas sobre o tema a partir de 2018, apontado por Leão e Nassif (2017). Em 2020 já há cinco trabalhos e ainda há edições a serem publicadas. A primeira publicação é de 2012, ano dos dois periódicos mais antigos analisados.

Por fim, a revista com o melhor resultado foi a *Regepe*, com quase 5% das publicações sobre o tema. Talvez não por acaso seja também a revista com o melhor Qualis entre as analisadas. Porém, o único que investigou negros e empreendedorismo estava na revista *Empreendedorismo, Gestão e Negócios*.

REFERÊNCIAS

ALENCAR, A. C. N.; AMARANTE, J. M. Mulheres que romperam o “teto de vidro” . **Cadernos de Gestão e Empreendedorismo**, v. 8, n. 1, p. 65–76, 2020. Disponível em: <https://periodicos.uff.br/cge/article/view/40092/23955>. Acesso em: 23 set. 2020.

ARAÚJO, I. T. de et al. Empreendedorismo feminino: o contexto social e perfil empreendedor de mulheres no Nordeste brasileiro . **Revista Livre de Sustentabilidade e Empreendedorismo**, v. 3, n. 6, p. 108–127, 2018. Disponível em: <http://www.relise.eco.br/index.php/relise/article/view/197>. Acesso em: 23 set. 2020.

BARBOSA, I. F. et al. Empreendedorismo feminino: perfil, desafios e conquistas no sertão central cearense. **Revista Livre de Sustentabilidade e Empreendedorismo**, v. 4, n. 0, p. 138–156, 2019. Disponível em: <http://www.relise.eco.br/index.php/relise/article/view/345>. Acesso em: 23 set. 2020.

BOMFIM, L. C. S.; TEIXEIRA, R. M.; MONTENEGRO, L. M. Evolução temática dos estudos em empreendedorismo feminino. In: 62º ICSB WORLD CONFERENCE ARGENTINA 2017, Buenos Aires . **Anais [...]**. Buenos Aires : Asociación Civil Red Pymes Mercosur, 2017. p. 90–99. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Maria_Andres3/publication/322661143_Los_nuevos_incentivos_para_el_fomento_de_las_pymes_de_base_tecnologica_en_Argentina/links/5a6733254585159da0d85d22/Los-nuevos-incentivos-para-el-fomento-de-las-pymes-de-base-tecnologica-en-Argentina.pdf#page=91. Acesso em: 22 set. 2020.

CADERNOS DE GESTÃO E EMPREENDEDORISMO. **Políticas Editoriais**. 2020. Disponível em: <https://periodicos.uff.br/cge/about/editorialPolicies#focusAndScope>. Acesso em: 23 set. 2020.

CARRIJO, M. de C.; FERREIRA, S. R. R. Empreendedorismo feminino no Brasil: uma análise a partir de dados do Global Entrepreneurship Monitor (GEM). **Empreendedorismo, Gestão e Negócios**, v. 6, n. 6, p. 200–225, 2017. Disponível em: http://fatece.edu.br/arquivos/arquivos_revistas/empreendedorismo/volume6/12.pdf. Acesso em: 23 set. 2020.

CASTRO, J. C. da S.; BRAZ, A. de F; FREITAS, D. M, de. Empreendedorismo feminino: um estudo de caso realizado na Câmara da Mulher Empreendedora de Viçosa-MG. **Empreendedorismo, Gestão e Negócios**, v. 8, n. 8, p. 515–542, 2019. Disponível em: http://fatece.edu.br/arquivos/arquivos_revistas/empreendedorismo/volume8/Juliana_Cunha_da_Silva_Castro;_Andreza_de_Freitas_Braz;_Daiane_Miranda_de_Freitas.pdf. Acesso em: 23 set. 2020.

CORTEZ, A. E. G.; ARAÚJO, A. G.; PEREIRA, F. A. de M. A influência dos aspectos cognitivos e afetivos de mulheres empreendedoras nas diferentes fases de desenvolvimento de um negócio. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 6, n. 2, p. 234–262, 2017. DOI: 10.14211/regepe.v6i2.446. Disponível em: www.regepe.org.br. Acesso em: 23 set. 2020.

CORTEZ, A. E. G et al. Cognição e afetividade nas trajetórias empreendedoras das mulheres da cidade do Natal – RN. **REGEPE - Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 5, n. 2, p. 51, 2016. DOI: 10.14211/regepe.v5i2.342. Disponível em: <https://www.regepe.org.br/regepe/article/view/342>. Acesso em: 23 set. 2020.

CRAMER, L. et al. Representações femininas da ação empreendedora: uma análise da trajetória das mulheres no mundo dos negócios. **REGEPE - Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 1, n. 1, p. 71, 2012. DOI: 10.14211/regepe.v1i1.14. Disponível em: <https://www.regepe.org.br/regepe/article/view/14>. Acesso em: 23 set. 2020.

CRUZ, E. P.; FALCÃO, R. P. de Q. Adaptação das teorias de empreendedorismo imigrante e enclave étnico no contexto de empreendedores nordestinos da Rocinha. **REGEPE - Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 5, n. 3, p. 143, 2016. DOI: 10.14211/regepe.v5i3.372. Disponível em: <https://www.regepe.org.br/regepe/article/view/372>. Acesso em: 23 set. 2020.

CRUZ, E. P.; FALCÃO, R. P. de Q.; MANCEBO, R. C.; RIBEIRO, F. Categorização dos perfis de empreendedores imigrantes . **Revista Livre de Sustentabilidade e Empreendedorismo**, v. 3, n. 5, p. 110–140, 2018. Disponível em: <http://www.relise.eco.br/index.php/relise/article/view/183>. Acesso em: 23 set. 2020.

CRUZ, E.; MANCEBO, R. C.; FALCÃO, R. P. de Q. Empreendedorismo imigrante no contexto dos haitianos em Maricá: reflexões e propostas. **Empreendedorismo, Gestão e Negócios**, v. 7, n. 7, p. 143–159, 2018. Disponível em: http://fatece.edu.br/arquivos/arquivos_revistas/empreendedorismo/volume7/8.pdf. Acesso em: 23 set. 2020.

EMPREENDEDORISMO, Gestão e Negócios. **Apresentação**. 2020. Disponível em: http://fatece.edu.br/revista_empreendedorismo/empreendedorismo.php. Acesso em: 23 set. 2020.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1989.

GIMENEZ, F. A. P.; FERREIRA, J. M.; RAMOS, S. C. Empreendedorismo feminino no Brasil: gênese e formação de um campo de pesquisa. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 6, n. 1, p. 40–74, 2017. DOI: 10.14211/regepe.v6i1.450. Disponível em: www.regepe.org.br. Acesso em: 23 set. 2020.

GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR. **Empreendedorismo no Brasil**: 2016. Curitiba: IBQP, 2017. Disponível em: https://www.sebrae.com.br/Sebrae/PortalSebrae/Anexos/GEM_Nacional_web.pdf. Acesso em: 22 set. 2020.

GOMES, A. F.; SANTANA, W. G. P.; ARAÚJO, U. Empreendedorismo feminino: o estado-da-arte. In: XXXIII ENANPAD 2009, São Paulo. **Anais [...]**. São Paulo Disponível em: http://www.anpad.org.br/diversos/down_zips/45/EOR1783.pdf. Acesso em: 22 set. 2020.

GOUVÊA, A. B. C. T. de; SILVEIRA, A.; MACHADO, H.P. V. Mulheres empreendedoras: compreensões do empreendedorismo e do exercício do papel desempenhado por homens e mulheres em organizações. **REGEPE - Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 2, n. 2, p. 54, 2013. DOI: 10.14211/regepe.v2i2.60. Disponível em: <https://www.regepe.org.br/regepe/article/view/60>. Acesso em: 23 set. 2020.

GUERREIRO, M. das D. et al. Caminhos para o empreendedorismo: uma tipologia de acesso à atividade empreendedora. **REGEPE - Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 2, n. 3, p. 105, 2014. DOI: 10.14211/regepe.v2i3.85. Disponível em: <https://www.regepe.org.br/regepe/article/view/85>. Acesso em: 23 set. 2020.

IBGE. **Desigualdades sociais por cor ou raça no Brasil. Estudos e pesquisas: informação demográfica e socioeconômica**. 2019. Disponível em: https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101681_informativo.pdf. Acesso em: 22 set. 2020.

IBGE. **Quantidade de homens e mulheres**. 2020. Disponível em: <https://educa.ibge.gov.br/jovens/conheca-o-brasil/populacao/18320-quantidade-de-homens-e-mulheres.html>. Acesso em: 22 set. 2020.

IIZUKA, E. S.; MORAES, G. H. S. M. de; SANTOS, A. de A. Produção acadêmica em empreendedorismo no Brasil: análise de artigos aprovados nos eventos da Anpad entre 2001 e 2012. **Administração: Ensino e Pesquisa**, v. 16, n. 4, p. 749, 2015. DOI: 10.13058/raep.2015.v16n4.383. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/41177>. Acesso em: 22 set. 2020.

KÖCHE, J. C. **Fundamentos de metodologia científica: teoria da ciência e iniciação à pesquisa**. Petrópolis: Vozes, 2011. DOI: 10.1590/S1517-97022003000100005.

LEÃO, A. L Dal B. C.; NASSIF, V. M. J. 30 Anos de produção científica sobre o empreendedorismo por mulheres: análise de citações e cocitações. In: VI SIMPÓSIO INTERNACIONAL DE GESTÃO DE PROJETOS, INOVAÇÃO E SUSTENTABILIDADE

2017, São Paulo. **Anais** [...]. São Paulo Disponível em: <http://www.singep.org.br/6singep/resultado/450.pdf>. Acesso em: 22 set. 2020.

LIMA, A. K. AFROEMPREENDEDORISMO. YouTube. Disponível em: https://www.youtube.com/watch?v=nssDl1zGhu4&ab_channel=TEDxTalks. Acesso em: 22 set. 2020.

LIMA, L. G. De; NASSIF, V. M. J. Capital psicológico e comportamento empreendedor sob uma análise da trajetória de mulheres empreendedoras. **Revista Livre de Sustentabilidade e Empreendedorismo**, v. 2, n. 1, p. 183–206, 2017. Disponível em: <http://www.relise.eco.br/index.php/relise/article/view/61>. Acesso em: 23 set. 2020.

MAIA, F. S.; GIELDA, J. J.; MAIA, T. S. T. Empreendedorismo feminino na produção rural: um estudo no Oeste Catarinense. **Revista Livre de Sustentabilidade e Empreendedorismo**, v. 4, p. 186–231, 2019. Disponível em: <http://www.relise.eco.br/index.php/relise/article/view/362>. Acesso em: 23 set. 2020.

MATTE, J. et al. Comportamento empreendedor feminino: estudo no Estado do Rio Grande do Sul. **REMIPE - Revista de Micro e Pequenas Empresas e Empreendedorismo da Fatec Osasco**, v. 5, n. 1, p. 03–23, 2019. DOI: 10.21574/remipe.v5i1.137. Disponível em: <http://remipe.fatecosasco.edu.br/index.php/remipe/article/view/137>. Acesso em: 23 set. 2020.

MENEGON, L. F. et al. Empreendedorismo feminino de baixa renda: quando o negócio é a privacidade. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 9, n. 3, p. 468, 2020. DOI: 10.14211/regepe.v9i3.1796. Disponível em: <https://doi.org/10.14211/regepe.v9i3.1796>. Acesso em: 23 set. 2020.

MESQUITA, R. F. de; MATOS, F. R. N.; RECHENE, S. T.. O que dizemos sobre as mulheres empreendedoras? **Revista Livre de Sustentabilidade e Empreendedorismo**, v. 3, n. 6, p. 186–213, 2018. Disponível em: <http://www.relise.eco.br/index.php/relise/article/view/202>. Acesso em: 23 set. 2020.

NASCIMENTO, E. Q. **Empreendedorismo: efeito refúgio ou oportunidade?** Uma análise do empreendedorismo como estratégia de inclusão socioeconômica para a população negra. 2017. Trabalho de Conclusão de Curso, Universidade Federal do Espírito Santo, Vitória, 2017.

NAVARRO, F. da S. et al. Trajetória das microempreendedoras individuais na região metropolitana de Belém: crescimento pessoal, empoderamento feminino e a formalização de seus negócios. **REMIPE - Revista de Micro e Pequenas Empresas e Empreendedorismo da Fatec Osasco**, v. 4, n. 1, p. 101–126, 2018. DOI: 10.21574/remipe.v4i1.9. Disponível em: <http://remipe.fatecosasco.edu.br/index.php/remipe/article/view/9>. Acesso em: 23 set. 2020.

NOGUEIRA, C. Do poder desmistificador da narrativa biográfica: o empreendedorismo feminino para lá da retórica. **Revista Livre de Sustentabilidade e Empreendedorismo**, v. 4, n. 0, p. 5–37, 2019. Disponível em: <http://www.relise.eco.br/index.php/relise/article/view/315>. Acesso em: 23 set. 2020.

NOGUEIRA, J. C. **Desenvolvimento e empreendedorismo afro-brasileiro: desafios históricos e perspectivas para o século 21**. Florianópolis: Atilênde, 2014.

OLIVEIRA, M. F. et al. Possíveis combinações de gênero no processo sucessório em empresas familiares: um estudo comparativo no contexto brasileiro. **REGEPE - Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 7, n. 3, p. 167–189, 2018. DOI: 10.14211/regepe.v7i3.803. Disponível em: <https://www.regepe.org.br/regepe/article/view/803>. Acesso em: 23 set. 2020.

OLIVEIRA, J. S.; PEREIRA, J. A.; SOUZA, M. C. Empreendedorismo, cultura e diversidade: a participação dos empreendedores negros nas atividades empreendedoras no Brasil no período de 1990 a 2008. **Contextus – Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, v. 11, n. 2, p. 7–30, 2013. DOI: 10.19094/contextus.v11i2.32161. Disponível em: <http://periodicos.ufc.br/contextus/article/view/32161>. Acesso em: 22 set. 2020.

OLIVEIRA, T. S. **Redes sociais na internet e a economia étnica**: um estudo sobre o afroempreendedorismo no Brasil. 2019. Dissertação (Mestrado em Ciências Humanas e Sociais) - Programa de Pós-Graduação em Ciências Humanas e Sociais, Universidade Federal do ABC, São Bernardo do Campo, 2019. Disponível em: <https://www.researchgate.net/project/Redes-Sociais-na-Internet-e-a-Economia-Etnica-um-estudo-sobre-o-Afroempreendedorismo-no-Brasil>. Acesso em: 22 set. 2020.

PINHEIRO, C. A.; DIAS, A. T. B. B. Empreendedorismo feminino: estudo na Câmara das Mulheres Empresárias da Associação Empresarial de Criciúma. **Empreendedorismo, Gestão e Negócios**, v. 9, n. 9, p. 475–493, 2020.

REGEPE. **Políticas Editoriais**. 2020. Disponível em: <https://www.regepe.org.br/regepe/about/editorialPolicies#focusAndScope>. Acesso em: 23 set. 2020.

RELISE. **Políticas Editoriais**. 2020. Disponível em: <http://www.relise.eco.br/index.php/relise/about/editorialPolicies#focusAndScope>. Acesso em: 23 set. 2020.


REMIPE. **Sobre a Revista**. 2020. Disponível em: <http://remipe.fatecosasco.edu.br/index.php/remipe/about>. Acesso em: 23 set. 2020.

RENI. **Sobre a Revista**. 2020. Disponível em: <https://periodicos.ufabc.edu.br/index.php/reni/about>. Acesso em: 23 set. 2020.

REVISTA DE EMPREENDEDORISMO, Inovação e Tecnologia. **Políticas Editoriais**. 2017. Disponível em: <https://seer.imed.edu.br/index.php/revistasi/about/editorialPolicies#focusAndScope>. Acesso em: 23 set. 2020.

ROSO, A. et al. Cultura e ideologia: a mídia revelando estereótipos raciais de gênero. **Psicologia & Sociedade**, [S. l.], v. 24, n. 2, p. 74–94, 2002. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/psoc/v14n2/v14n2a05.pdf>. Acesso em: 22 set. 2020.

SEBRAE. **Os donos de negócio no Brasil: análise por raça/cor (2001 a 2014)**. Brasília. Disponível em: [http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/806a5f8579ff4fa4a69a6f91fbaecf7c/\\$File/7480.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/806a5f8579ff4fa4a69a6f91fbaecf7c/$File/7480.pdf). Acesso em: 22 set. 2020.



SEBRAE. **Por que é fundamental estimular o empreendedorismo feminino?** | Sebrae. 2019. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/por-que-e-fundamental-estimular-o-empreendedorismo-feminino,ca96df3476959610VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 22 set. 2020.

SILVA, C. L. et al. Motivações para empreender: um estudo com mulheres empreendedoras. **Revista Livre de Sustentabilidade e Empreendedorismo**, v. 5, n. 4, p. 147–172, 2020. Disponível em: <http://www.relise.eco.br/index.php/relise/article/view/400>. Acesso em: 23 set. 2020.

SILVA, D. I. dos S.; SANTOS, P. J. dos. Mulheres e o empreendedorismo feminino na microrregião de patos de Minas – MG. **Cadernos de Gestão e Empreendedorismo**, v. 6, n. 2, p. 22–37, 2018. Disponível em: <https://periodicos.uff.br/cge/article/view/12766/12471>. Acesso em: 23 set. 2020.

SILVA, J. S. et al. Empreendedorismo feminino no Brasil: teorias, políticas e tendências. **Cadernos de Gestão e Empreendedorismo**, v. 6, n. 3, p. 30–46, 2018. Disponível em: <https://periodicos.uff.br/cge/article/view/27311/16077>. Acesso em: 23 set. 2020.

TEIXEIRA, L. G. **Afroempreendedores: desafios e oportunidades para empreendedores negros no Distrito Federal**. 2017. Trabalho de Conclusão de Curso, Universidade de Brasília, 2017.

TRAVISAN, B. C. Mulheres e liderança: um estudo das barreiras enfrentadas em suas carreiras em hospitais privados de Maringá. **Revista de Empreendedorismo, Negócios e Inovação**, v. 3, n. 1, p. 4–18, 2018. Disponível em: <https://periodicos.ufabc.edu.br/index.php/reni/article/view/168>. Acesso em: 23 set. 2020.

VASCONCELLOS, L. H. R.; DELBONI, D. P. Empreendedorismo e precarização do trabalho: o desenvolvimento e a aplicação de uma estrutura para análise de empresárias no estado de São Paulo. **REGEPE - Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 4, n. 1, p. 78, 2015. DOI: 10.14211/regepe.v4i1.164. Disponível em: <http://www.10000mulheres.com.br/programa>. Acesso em: 23 set. 2020.

VAZ, V. H. da S.; TEIXEIRA, R. M.; OLAVE, M. E. L. Cognição e afetividade nas trajetórias empreendedoras das mulheres da cidade do Natal – RN. **REGEPE - Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 4, n. 3, p. 61, 2015. DOI: 10.14211/regepe.v4i3.217. Disponível em: <https://www.regepe.org.br/regepe/article/view/217>. Acesso em: 23 set. 2020.

WISSMANN, A. D. M. et al. As marcas do gênero na carreira do microempreendedor individual (MEI). **Revista Livre de Sustentabilidade e Empreendedorismo**, v. 5, n. 0, p. 133–164, 2020. Disponível em: <http://www.relise.eco.br/index.php/relise/article/view/490>. Acesso em: 23 set. 2020.

CAPÍTULO 30

AValiação DE DESEMPENHO: UMA ANÁLISE DA APLICABILIDADE DA AValiação 360° NA EMPRESA MODELO DO IFPI *CAMPUS COCAL*

Paulo Sérgio de Araujo Sousa, Mestrando em Biotecnologia, Universidade Federal do Delta do Parnaíba – UFDPAr

Ane Beatriz Araujo Pacheco, Graduanda em Licenciatura em Matemática, Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Piauí – IFPI

Ravena Oliveira de Sousa Rodrigues, Técnica em Administração, Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Piauí – IFPI

Larissa Cardoso Fontenele, Graduanda em Licenciatura em Matemática, Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Piauí – IFPI

Laiane Sousa Machado, Graduanda em Licenciatura em Matemática, Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Piauí – IFPI


Maria Bianca Machado Pereira, Graduanda em Licenciatura em Matemática, Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Piauí – IFPI

Alexsandro da Silva Rocha, Graduando em Licenciatura em Matemática, Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Piauí – IFPI

Luiz Gonzaga de Carvalho Júnior, Mestrando em Administração de Empresas, Docente do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Piauí – IFPI

RESUMO

Nos dias atuais, é aparente os esforços que as organizações desempenham para conseguirem colaboradores com as qualificações necessárias para realizarem suas funções. Para tentar maximizar os resultados dos colaboradores, as empresas vêm investindo na utilização de ferramentas de desempenho que possam mensurar valores de forma quantitativa e qualitativa das principais competências dos colaboradores, sendo um exemplo dessas ferramentas a Avaliação 360°. Esta avaliação é considerada eficaz e diferenciada das demais avaliações, pois durante o seu processo de implementação/avaliação elimina questões subjetivas e tendenciosas que podem tornar-se um problema para os gestores, analisa questões referentes à promoções, aumento de salários, cursos para formação dos colaboradores e possíveis demissões. Desta forma, buscou-se realizar uma descrição da avaliação de desempenho, mediante a ferramenta de avaliação 360°, com os colaboradores da empresa modelo Ice Cream do Instituto, que trabalha com a venda de picolés, do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Piauí *campus Cocal* (IFPI *campus Cocal*), bem como elencar as principais competências que os grupos responsáveis pela Empresa Modelo desenvolveram, ainda apontando qual o grupo que conseguiu ter o melhor desempenho em suas respectivas semanas. Para isso, aplicou-se um questionário com todos os membros da empresa, sendo que os mesmos estavam divididos e inseridos em 04 grupos, em que cada membro ficou responsável por desenvolver uma tarefa específica. O questionário aplicado foi composto por 10 temas de caráter qualitativo: liderança, integridade moral, motivação, relacionamento, olhar sistêmico, trabalho em equipe, responsabilidade, comunicação, foco em resultados e organização. Após a aplicação dos mesmos, verificou-se que o grupo 02 apresentou melhores resultados nos quesitos: liderança, motivação, relacionamento e organização, enquanto que o grupo 03 apresentou melhor resultado apenas na competência integridade moral. Já para o grupo 04, este apresentou melhor desenvolvimento nos quesitos olhar sistêmico, trabalho em



equipe e responsabilidade, sendo que ainda notou-se que os grupos 02 e 03 apresentaram os mesmos resultados no quesito comunicação, enquanto os grupos 03 e 04 também apresentaram resultados iguais em relação ao foco em resultados. Portanto, conclui-se que, os grupos 2, 3 e 4 destacaram-se com uma boa liderança, comunicação, responsabilidade e nas demais competências da Avaliação 360°, enquanto que o grupo 1 apresentou menor rendimento em relação aos demais grupos.


PALAVRAS-CHAVE:Administração. Gestão de Desempenho. Avaliação 360. Empresa Modelo.

INTRODUÇÃO

Atualmente, é palpável os esforços que as organizações desempenham para conseguirem colaboradores com as qualificações necessárias para desempenharem suas funções. A busca por colaboradores que mostram resultados de desempenho mais eficientes é crucial para o melhor funcionamento e faturamento das organizações, e, em contrapartida, favorece também um melhor clima organizacional (SILVA, 2011; LO et al., 2016).

Para tentar maximizar os resultados dos colaboradores, as organizações vêm investindo na utilização de ferramentas de desempenho que possam mensurar valores quantitativos e qualitativos das principais competências dos colaboradores (BRANDÃO et al., 2008; LESSA et al., 2017; SIERDOVSKI et al., 2017). Para a integração de conhecimentos e valores aconteça de forma eficaz é preciso que as organizações valorizem as práticas desempenhadas pela Gestão de Pessoas, que são indispensáveis para as organizações (CRAIDE, ANTUNES, 2004). As empresas, para desenvolverem o potencial de seus colaboradores, utilizam as competências organizacionais como ferramenta de melhoramento de habilidades, procedimentos e processos para obterem vantagem competitiva no mercado a partir de seus colaboradores (SILVA, 2011; MARIO et al., 2016).

Silva (2011) elucida que para o colaborador adquirir competências que podem ser mensuradas, é preciso que o mesmo passe a agir de forma responsável, compreendendo que suas atitudes e competências a serem avaliadas são primordiais para o desenvolvimento do mesmo e da organização. Visando o desenvolvimento de seus recursos humanos e financeiros, as empresas vêm utilizando-se de ferramentas para mensurar as competências de seus colaboradores. Uma das ferramentas que possuem eficiência para mensurar as competências dos colaboradores é a Avaliação 360°, que segundo Silva (2011) é uma ferramenta avaliativa que contribui para o desenvolvimento de competências para dos colaboradores de uma organização, envolvendo todos os níveis hierárquicos constituintes da mesma durante o processo de avaliação.



Segundo Fonseca & Pinto (2012) a avaliação 360° é considerada eficaz e diferenciada das demais avaliações, pois durante o seu processo de implementação/avaliação ela elimina questões subjetivas e tendenciosas que tornar-se-iam um problema para os gestores. Com o desempenho dos colaboradores mensurados e descritos para o nível estratégico da organização é possível analisar questões como referentes à promoções, aumento de salários, cursos para formação dos colaboradores e possíveis demissões, e com a utilização da ferramenta de Avaliação 360°, é possível coletar informações acertadas sobre as principais competências positivas e negativas dos colaboradores (MARQUES, 2011; TAVARES; TAVARES, 2017).


Assim, o IFPI*campus* Cocal dispõe de uma “empresa modelo” para os estudantes de ensino médio concomitante integrado ao curso de Técnico em Administração/Técnico em Comércio (2° e 3° ano) e para os alunos do curso subsequente em Administração/Técnico em Comércio. A empresa modelo trata-se de um projeto de ensino que envolve tanto os alunos quanto os professores, buscando, principalmente, desenvolver e aprimorar as competências administrativas dos estudantes envolvidos, por meio de atividades que simulam tarefas a serem desenvolvidas em um ambiente organizacional de uma empresa já inserida no mercado brasileiro.

Desta forma, buscou-se realizar uma descrição da avaliação de desempenho, mediante a ferramenta de avaliação 360°, com os alunos do 2° ano do ensino médio integrado ao curso em Técnico em Administração, colaboradores da empresa modelo Ice Cream, que trabalha com a venda de picolés, do IFPI *campus* Cocal, bem como elencar as principais competências que os grupos responsáveis pela Empresa Modelo desenvolveram, demonstrando qual o grupo que conseguiu ter o melhor desempenho nas suas semanas de atuação como líderes da Empresa Modelo.

REFERENCIAL TEÓRICO

Avaliação 360°: levantamento de algumas competências abordadas nesta ferramenta

Segundo Ubeda e Santos (2002), a avaliação 360° auxilia no desenvolvimento das competências individuais dos colaboradores dos diferentes tipos de organizações do mercado. Paulillo (2016), elucida que algumas das competências que a avaliação 360° aborda, tem relação direta com os seguintes requisitos: liderança, integridade moral, relacionamento entre os colaboradores, motivação, olhar sistêmico, trabalho em equipe, responsabilidade, comunicação, organização e foco em resultados.




Bergamini (1994) enfatiza que o conceito de liderança mostra-se bastante relativo, e está diretamente ligado à personalidade e aos desejos individuais que os indivíduos da sociedade almejam. A liderança está diretamente ligada à cultura da organização e à integridade moral compartilhada pelos colaboradores da empresa. O artigo 5º da Constituição Federal de 1988 (BRASIL, 1998) menciona que todas as pessoas têm direitos morais iguais, mediante conduta ética, possibilitando aos indivíduos as mesmas formas de liberdade de expressão, segurança e integridade. Nas organizações a integridade moral está diretamente ligada à ética dos colaboradores em relação às ações que os mesmos desempenham (LUNARDI et al., 2009; BARBOSA et al., 2020).

Uma das competências que está correlacionada à integridade moral, de forma interdisciplinar, é a motivação. De acordo com Bergue (2010) motivação é um impulso constante e de intensificação variável, orientado para o alcance de um objetivo, seja este decorrente de um estado de necessidade ou satisfação. Para que todos os colaboradores estejam motivados a trabalhar é preciso que os mesmos se sintam bem no ambiente de trabalho e que algo na organização os motive a continuar sendo produtivos (LEITÃO et al., 2006; LOPES; OLIVEIRA; QUEIROZ, 2017). Essa motivação torna-se mais fácil de ser desenvolvida quando a organização mantém um bom relacionamento de comunicação com seus colaboradores. Brondani et al. (2015) elucida que a comunicação pode agir como uma ferramenta de favorecimento de produtos, de modo que fortalece o relacionamento cliente/empresa, abrindo canais de comunicação com os clientes, melhorando a imagem da organização da empresa no mercado.

Leitão et al. (2006) esclarece que as formas de convivência entre os colaboradores da organização favorecem o melhor relacionamento entre os mesmos e facilita os processos de trabalho em equipe, trazendo resultados positivos para a organização e evitando conflitos organizacionais entre os colaboradores. Atualmente os conflitos estão presentes onde há preconceitos, imagens, atitudes preconcebidas e negativas em relação à temas, teorias, profissionais e falta de formação para o trabalho inter e intradisciplinar. Segundo Witter (1998) e Braga, Oliveira e Siena (2011) trabalhar em equipe requer muito mais que uma breve aprendizagem, precisa de perspectivas abertas, de processos de ensino-aprendizagem entre os indivíduos envolvidos na atividade coletiva proposta.

O olhar sistêmico ou visão sistêmica constitui-se do olhar perceptivo dos colaboradores das organizações e da maneira como os mesmos percebem as oportunidades do mercado inseridas no sistema na qual as mesmas fazem parte (NETO et al., 2017). Quando os



colaboradores possuem essa capacidade de enxergar e compreender o mercado, os mesmos tendem à modificarem as suas condutas, tornando-se pessoas mais motivadas a atingirem seus objetivos, responsáveis e focadas nos resultados de seus trabalhos na organização (RIOS, 2008; ALVES, 2012; GRACIOLA et al., 2016).

METODOLOGIA

Aplicação de questionário com os colaboradores da Empresa Modelo Ice Cream

O questionário, que contempla-se de alguns dos requisitos que a avaliação 360° aborda, foi desenvolvido a partir da produção de Gustavo Paulilo, em sua obra Modelos de Avaliação 360°.

Para a obtenção de dados que pudessem contribuir para a disseminação de informações acertadas sobre as principais competências dos grupos responsáveis pela empresa modelo Ice Cream do IFPI *campus* Cocal em relação ao mecanismo de Avaliação 360°, foi-se aplicado um questionário com todos os membros da empresa, sendo que os mesmos estavam divididos e inseridos em 04 grupos, em que cada membro ficou responsável por desenvolver uma tarefa específica. Durante o processo de aplicação do questionário, cada pessoa da empresa avaliava o desempenho da sua respectiva semana, em que o grupo no qual o colaborador estava inserido era responsável pela liderança semanal da empresa. O questionário entregue era composto por questões que versavam sobre os seguintes temas: liderança, integridade moral, motivação, relacionamento, olhar sistêmico, trabalho em equipe, responsabilidade, comunicação, foco em resultados e organização. A medição da avaliação foi feita por meio de uma nota, entre 1 a 4, em que o avaliador (os membros da Ice Cream) mensuraram o quanto cada colaborador esforçou-se durante a semana de liderança da empresa modelo. Os dados obtidos foram tabulados com a utilização do software Microsoft Excel®.

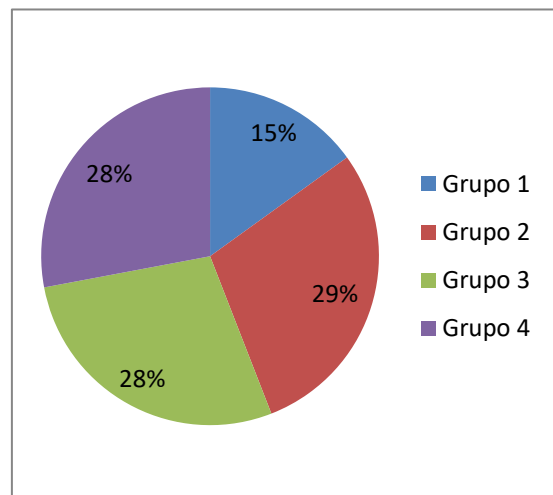
RESULTADOS E DISCUSSÃO

Foi realizada a aplicação do questionário que objetivava analisar as principais competências dos colaboradores da Ice Cream em relação à Avaliação 360°. O questionário continha questões que abordavam sobre alguns aspectos importantes para a Avaliação 360°. O questionário foi aplicado nos 04 grupos. Ao final da pesquisa, obteve-se um retorno de 43 questionários dos colaboradores da empresa Ice Cream.

Após a aplicação dos questionários com os integrantes da empresa, percebeu-se que no quesito liderança, em relação à satisfação dos membros da empresa, o grupo 1 obteve um

resultado de 15%, enquanto que os grupos 3 e 4 apresentaram um total de 28%, ficando apenas atrás do grupo 2 que obteve um total de 29% em relação à liderança dos membros das equipes (Fig. 1).

Figura 1: Avaliação da competência liderança realizada pelos integrantes dos grupos.

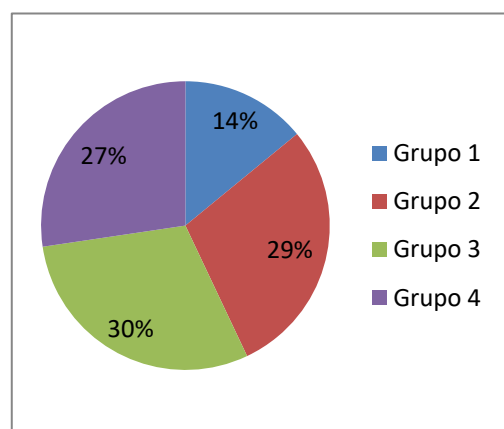


Fonte: Acervo dos autores (2020).

Pode-se perceber, de maneira geral e com base nas respostas dos entrevistados, que a perspectiva de liderança foi elencada de maneira semelhante nos grupos 2, 3 e 4. Este resultado demonstra, de forma indireta, que os constituintes dos grupos da empresa modelo Ice Cream, exceto pelo grupo 1, possivelmente têm demonstrado preocupação significativa em engajar, motivar e produzir melhores resultados financeiros para a referida empresa (BARRETO et al., 2013; CASTRO; SILVA, 2017; ABELHA; CARNEIRO; CAVAZOTTE, 2018).

Verificou-se que em relação à integridade moral (Fig. 2), o grupo 1 obteve um resultado de 14%, enquanto que o grupo 4 obteve um resultado de 27%, já o grupo 2 alcançou um acima dos demais grupos, ficando com uma avaliação de 30%, indicando que a comunicação do grupo e a ética empresarial mostrou-se mais eficaz do que nos outros grupos.

Figura 2: Avaliação da Integridade moral dos integrantes dos grupos.

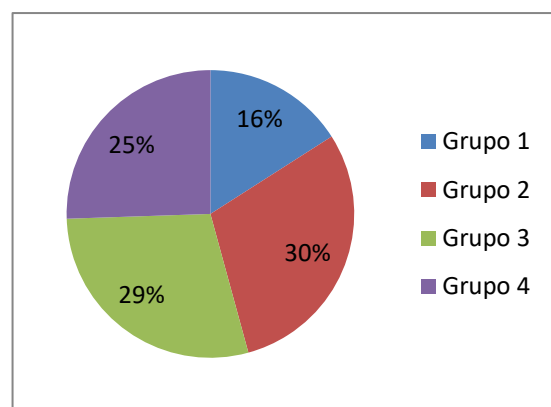


Fonte: Acervo dos autores (2020).

Novamente, percebe-se que os grupos que obtiveram maior destaque foram os grupos 2, 3 e 4, que demonstraram manter maiores índices de integridade moral em suas ações organizacionais e mercadológicas. Desse modo, é importante que os grupos demonstrem integridade moral perante os seus comportamentos e ações na empresa modelo, respeitando tanto os direitos dos colegas da empresa modelo, quanto os direitos que os clientes possuem, pois dessa forma é possível que a ética seja implementada no ambiente organizacional e que a referida empresa ainda obtenha relevância social em seu nicho de atuação (TARIFA, 2003; THIRY-CHERQUES, 2003; CALBARI, 2019).

Observou-se que em relação à motivação dos integrantes da empresa Ice Cream (Fig. 3), o grupo 2 apresentou o maior resultado, com um total de 30%, no entanto o grupo 3 apresentou um resultado de 29%, enquanto que o 4 apresentou um total de 25% em relação à avaliação, e o grupo 1 apresentou um resultado de apenas 16%.

Figura 3: Avaliação da competência motivação dos integrantes da empresa Ice Cream.

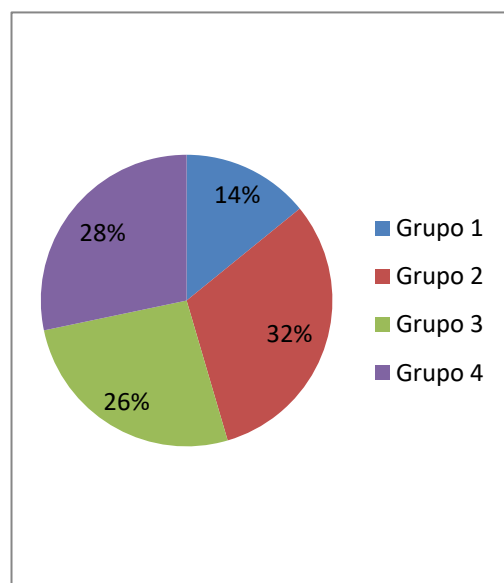


Fonte: Acervo dos autores (2020).

Com os resultados para a competência de motivação, pode-se observar que os grupos 2 e 3 apresentaram as porcentagens, indicando que os funcionários encontram-se motivados para realizarem suas atividades rotineiras. Destaca-se que a motivação destes dois grupos pode estar ligada a uma série de requisitos, e que de forma direta influencia no faturamento que a empresa pode obter. Assim, a motivação dos colaboradores da empresa modelo acaba por melhorar a qualidade da realização de tarefas e de processos administrativos que envolvem a administração desta organização (SANTOS; MARTINS, 2016).

Notou-se que em relação ao relacionamento dos integrantes dos grupos, o grupo 1 apresentou o rendimento mais baixo, com um total de apenas 14%, enquanto que o grupo 3 apresentou um resultado de 26% e o grupo 4 apresentou um resultado de 28%. No, entanto o grupo 2 apresentou um resultado de 32%, o que demonstra que as relações interpessoais dos membros são mais desenvolvidas que as dos demais (Fig. 4).

Figura 4: Avaliação do relacionamento dos integrantes dos grupos da empresa Ice Cream.

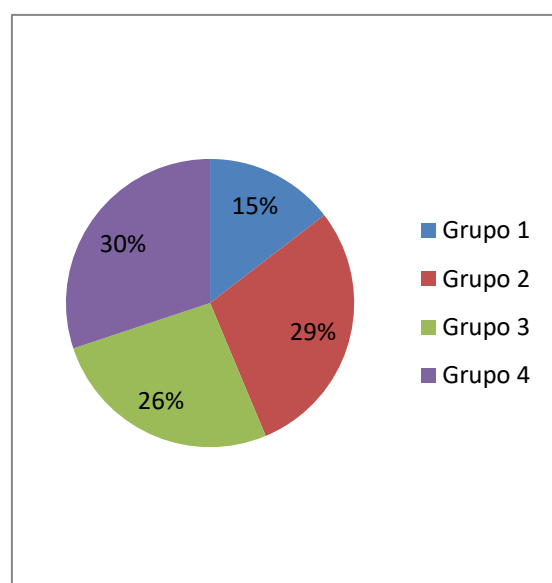


Fonte: Acervo dos autores (2020).

Com base nos em estudos da literatura, as relações interpessoais fazem parte de um conjunto de arranjos institucionais e informais que acabam moldando a produtividade dos funcionários em locais de trabalho específicos. Como pode-se observar no gráfico anterior, a maioria dos grupos apresentam uma boa relação entre seus integrantes formadores, contribuindo diretamente para que a produtividade, qualidade de atendimento e desempenho organizacional sejam intensificados na empresa modelo e, em contrapartida, levando a referida organização a obter maiores índices de lucro (ANDRADE, 2016).

Em relação ao olhar sistêmico dos integrantes, observou-se que o grupo 1 obteve um resultado de apenas 14%, enquanto que o 3 obteve um resultado de 26% e o grupo 2 um resultado de 29%. O grupo que obteve o melhor resultado de acordo com o questionário foi o 4, com um percentual de 30%, indicando que o grupo teve maior desenvolvimento em compreender as oportunidades que o mercado oferecia (Fig. 5).

Figura 5: Avaliação do olhar sistêmico dos integrantes da empresa Ice Cream.

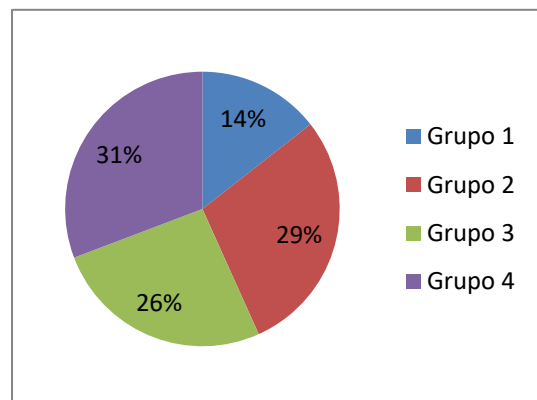


Fonte: Acervo dos autores (2020).

O olhar sistêmico em empresas, tais como a empresa modelo estudada, é importante para que os problemas da organização sejam tratados de forma mais rápida, eficaz e eficiente, tendo em vista que a tomada de decisões, neste caso, envolve todo o corpo estruturante da organização, fazendo assim que os funcionários focalizem seus interesses em ideias de baixo custo e que podem ser úteis para que potenciais problemas sejam resolvidos ou evitados (SILVA, 2012).

Em relação ao trabalho em equipe dos grupos, notou-se que os grupos 2 e 3 apresentaram resultados semelhantes, sendo que o primeiro obteve um percentual de 29% e segundo um total de 29%, enquanto que o grupo 1 apresentou um resultado de 14%. No entanto o grupo 4 se sobressaiu em relação aos demais, com um total de 30% da porcentagem, mostrando que a relação com os membros é mais eficaz do que em relação aos demais grupos líderes da empresa (Fig. 6).

Figura 6: Avaliação do trabalho em equipe dos integrantes da empresa Ice Cream.

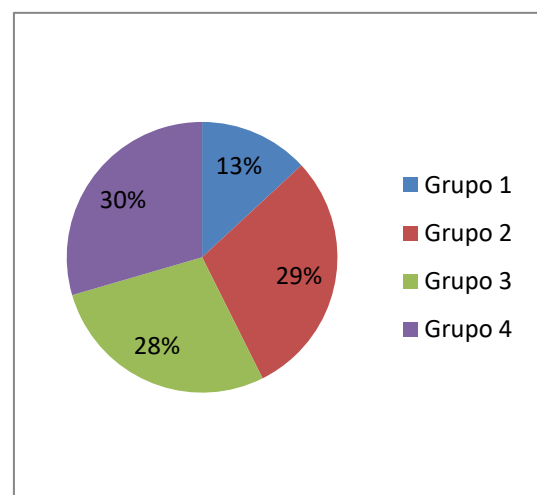


Fonte: Acervo dos autores (2020).

Desse modo, pode-se perceber que o trabalho em equipe é levado a sério na empresa modelo do IFPI *campus* Cocal, sendo que os grupos 2, 3 e 4 são o que mais se destacam nesse quesito e assim conseguem dispor de mais estratégias criativas para a realização das atividades de trabalho comumente realizadas no cotidiano. Assim, acredita-se que o fortalecimento do trabalho em equipe na empresa modelo acabada trazendo algumas vantagens significativas para o desenvolvimento desta organização de aplicação do conhecimento administrativo, como, por exemplo, maior disposição dos integrantes, maior eficiência e reconhecimento no trabalho (HARDINGHAM, 2000).

Em relação a responsabilidade dos membros da empresa, o grupo 1 obteve o menor resultado, com um total de 13%, enquanto que o grupo 3 obteve um total de 28% e o grupo 2 apresentou um resultado de 28%. No entanto, o grupo 4 se destacou novamente, apresentando um resultado maior que os demais grupos (Fig. 7).

Figura 7: Avaliação da responsabilidade dos integrantes da empresa Ice Cream.

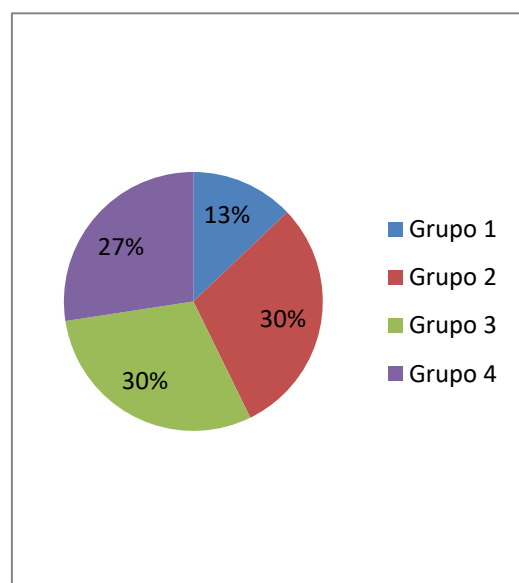


Fonte: Acervo dos autores (2020).

Desse modo, autores que indicam que a responsabilidade dos integrantes em relação a imagem, desempenho organizacional, produção e entrega de produtos/serviços é significativa para a melhor visualização da marca no âmbito social, fazendo com que a empresa conquiste novos clientes e consiga intensificar sua lucratividade. Ainda, a responsabilidade é um fator importante para que os funcionários consigam realizar suas atividades com melhor eficiência e rapidez dentro de uma organização, tendo em vista que os integrantes da empresa possuem plena noção do impacto do comprometimento de suas ações para a empresa (ALIGLERI; ALIGLERI; CÂMARA, 2002; GIESTA, 2013; ANDERSEN; TRAYA; PERUZZO JUNIOR, 2018).

Verificou-se que em relação a comunicação da organização, o grupo 1 apresentou o menor resultado, com um percentual de 13%, enquanto que o grupo 4 apresentou um total de 27%. No entanto os grupos 2 e 3 apresentaram resultados iguais e melhores que os demais grupos, com um percentual de 30% cada (Fig. 8)

Figura 8: Avaliação da comunicação dos integrantes da empresa Ice Cream.

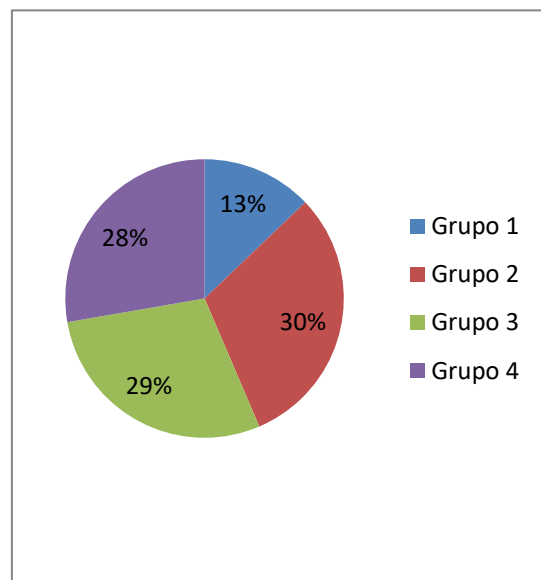


Fonte: Acervo dos autores (2020).

Como pode-se evidenciar, o grupo apresenta a menor porcentagem nesse quesito, acabando por interferir nas ações internas e externas da empresa modelo, uma vez que a comunicação no ambiente organizacional é um fator importante para a cooperação entre os membros para a realização das atividades rotineiras da empresa sejam realizadas com pleno sucesso e eficiência (OLIVEIRA; VOUGUINHA, 2019; CORRÊA; SOARES, 2020; MELLO; NUNES, 2020).

No quesito organização, observou-se que o grupo que maior se destacou foi o grupo 2, com um resultado de 30%, sendo seguido pelo 3 grupo com um resultado de 29%. Os grupos que obtiveram menor resultado foram o grupo 4, com um total de 28% e o grupo 1, que obteve apenas um resultado de 13% na avaliação (Fig. 9).

Figura 9: Avaliação da organização dos integrantes da empresa Ice Cream.

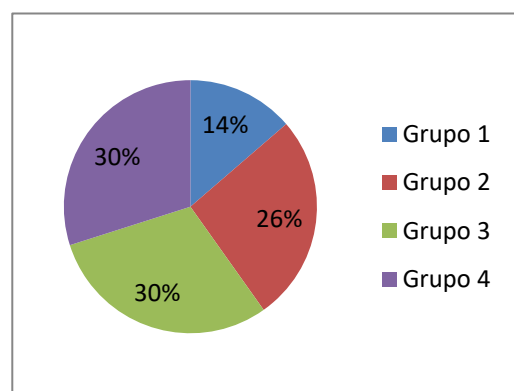


Fonte: Acervo dos autores (2020).

A organização tanto dos funcionários e da empresa em si é um fator primordial para o melhoramento do desempenho da organização. Assim, com os resultados apontados no gráfico anterior fica claro que a maioria dos funcionários possui um senso de organização para a realização de suas atividades, demonstrando assim o comprometimento dos mesmos com as ações a serem desempenhadas na empresa modelo (OLIEIRA; GONCALVES; MARTINS, 2017; LOPES, RIBEIRO, 2019).

Em relação ao foco em resultados, o grupo 1 apresentou um percentual de 14%, enquanto que o grupo 2 apresentou um total de 26%, porém, os grupos 2 e 3 obtiveram o mesmo resultado com um percentual de 30%, demonstrando que os grupos possivelmente têm melhor trabalho em equipe, o que possibilita melhores resultados (Fig. 10).

Figura 10: Avaliação da competência Foco nos Resultados dos integrantes da empresa Ice Cream.



Fonte: Acervo dos autores.

A participação ativa dos integrantes de empresas nas ações afirmativas que a organização desempenha é essencial para que estas iniciativas se firmem no mercado e tenham um maior impacto positivo nos clientes. Desse modo, para que isso seja alcançado é necessário que os integrantes das organizações conheçam os objetivos das empresas e foquem nos resultados que esta almeja, pois só assim a empresa conseguirá concluir seus objetivos e apresentar maior lucratividade (CORRÊA, 2007; DIAS et al., 2019).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste estudo pôde-se perceber que os grupos 2, 3 e 4 sempre permaneceram no mesmo nível, cada um destacando-se em seus quesitos mais fortes. Todas as competências mencionadas neste estudo são importantes para o funcionamento da organização. No entanto, percebe-se que com a realização da pesquisa, alguns grupos apresentaram dificuldades em manter e desenvolver as competências da avaliação 360°, o que pode acabar por influenciar na produtividade da organização, prejudicando a mesma.

Portanto conclui-se que, ao ter acesso de informações sobre a empresa neste período, os resultados que foram apresentados na Avaliação 360° exibiam o que acontecia na prática. Os grupos 2, 3 e 4 destacaram-se com uma boa liderança, comunicação, responsabilidade e nas demais competências da avaliação 360°, enquanto que o grupo 1 apresentou menor rendimento em relação aos demais grupos. Assim acredita-se ter contribuído para a disseminação de informações acerca da Avaliação 360°, e em contrapartida, ter contribuído para o aumento do capital intelectual dos alunos participantes da elaboração do artigo e para a formação dos mesmos como profissionais da área de Administração.

REFERÊNCIAS

ABELHA, D. M.; CARNEIRO, P. C. C.; CAVAZOTTE, F. S. C. N. Liderança transformacional e satisfação no trabalho: avaliando a influência de fatores do contexto organizacional e características individuais. **Rev. Bras. Gest. Neg.**, v. 20, p.516-532, 2018.

ALIGLERI, L. M.; ALIGLERI, L. A.; CÂMARA, M. R. G. Responsabilidade Social na Cadeia Logística: uma Visão Integrada para o Incremento da Competitividade. *In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS*, 2., 2002, Recife. **Anais [...]** Recife: UFPE, 2002.

ALVES, H. P. A IMPORTÂNCIA DA VISÃO SISTÊMICA NO GERENCIAMENTO DE EQUIPES EM PROJETO. *In: IX Convibra Administração – Congresso Virtual Brasileiro de Administração*, 9., 2012. **Anais [...]**. 2012.

ANDERSEN, L. O.; TRAYA, A.; PERUZZO JUNIOR, L. ECOFILOSOFIA EMPRESARIAL (ECOFE): POLÍTICAS AFIRMATIVAS DE SUSTENTABILIDADE E RESPONSABILIDADE SOCIAL NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL. **Caderno PAIC**, v. 19, n. 1, p. 15-38, 2018.

ANDRADE, P. P. “COMO VAI VOCÊ?”: A PERCEPÇÃO DAS RELAÇÕES SOCIOPROFISSIONAIS DE TRABALHO DOS SERVIDORES DE UM ÓRGÃO DO PODER JUDICIÁRIO BRASILEIRO. **REVISTA NEGÓCIOS EM PROJEÇÃO**, v. 7, n. 1, p. 1-10, 2016.

BARBOSA, E. S.; ALVES, E. L.; DIAS, G. N.; CALAZANS, L. M. Q.; ARAÚJO, J. C. O.; CARVALHO, I. L. P.; PAMPLONA, V. M. S.; BARRETO, W. D. V. Responsabilidade social empresarial: uma ferramenta na construção da imagem das empresas. **Braz. J. of Develop.**, v. 6, n. 5, p. 31905-31922, 2020.

BARRETO, L. M. T. S.; KISHORE, A.; REIS, G. G.; BAPTISTA, L. L.; MEDEIROS, C. A. F. Cultura organizacional e liderança: uma relação possível?. **R.Adm.**, v.48, n.1, p.34-52, 2013.

BERGIMINI, C. W. Uma revisão da evolução histórica dos estudos e pesquisas sobre liderança enfatiza a importância de líderes organizacionais eficazes. **Revista de Administração de Empresas**, v. 34, n. 3, 1994, p. 102-114.

BERGUE, S. T. **Comportamento Organizacional**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração, 2010, p. 21.

BRAGA, A. A.; OLIVEIRA, C. M.; SIENA, T. M. Fatores e Aspectos que Impactam o Trabalho em Equipe. **Revista de Administração e Negócios da Amazônia**, v. 3, n. 3, p. 50-65, 2011.

BRASIL. **CONSTITUIÇÃO DA REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL DE 1988**. Atos decorrentes do disposto no (INCISO) 3º do artigo 5º. Brasília, DF: Senado Federal, 18 fev 2016. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.html. Acesso em: 28set. 2020.

BRANDÃO, H. P.; ZIMMER, M. V.; PEREIRA, C. G.; MARQUES, F.; COSTA, H. V.; CARBONE, P. P.; ALMADA, V. F. Gestão de desempenho por competências: integrando a gestão por competências, o balanced scorecard e a avaliação 360 graus*. **Revista de Administração Pública**, v. 42, n. 5, p. 875-898, 2008.

BRONDANI, R. F.; BARROS, K. L. **Comunicação Corporativa: A Importância da Comunicação na Gestão das Empresas**. Mídia Cidadã, Bauru, 2015, p. 01-12.

CALBARI, A. L. “Integridade para Pequenos Negócios” e desencantamento da moral. **Contemporânea**, v. 9, n. 1, p. 123-144, 2019.

CASTRO, P. K. L. B.; SILVA, F. M. V. Liderança organizacional em uma incubadora de empresas de base tecnológica. **NAVUS - Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 7, n. 3, p. 71-85, 2017.

CORRÊA, I. M. Planejamento estratégico e gestão pública por resultados no processo de reforma administrativa do estado de Minas Gerais. **Revista de administração Pública-RAP**, v. 41, n. 3, p. 487-504, 2007.

CORRÊA, V. M.; SOARES, N. M. O PAPEL DA COMUNICAÇÃO DENTRO DO AMBIENTE ORGANIZACIONAL. **REVISTA INTERFACE TECNOLÓGICA**, v. 17, n. 1, p. 699-707, 2020.

CRAIDE, A.; ANTUNES, E. D. D. AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIAS 360º: OS IMPACTOS NA GESTÃO DE PESSOAS. **REAd**, v. 10, n. 4, p. 01-28, 2004.

DIAS, A. S.; SILVA, C. M.; SILVA, D. M. I.; GONÇALVES, J. V. P.; SOUSA, J. C. GESTÃO PROFISSIONAL COM FOCO EM RESULTADOS: ESTUDO DA GESTÃO PROFISSIONAL DE UM CLUBE DE FUTEBOL MINEIRO. **Braz. J. of Develop.**, v. 5, n. 2, p. 1159-1177, 2019.

FONSECA, M. B.; PINTO, S. C. H. **Avaliação de Desempenho: a técnica de 360º como ferramenta de gestão de talentos**. Pindamonhangaba – SP, 2012. 31 f. Monografia (Tecnólogo de Recursos Humanos). Faculdade De Pindamonhangaba, Pindamonhangaba-SP, 2012.

GIESTA, L. C. DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL, RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA E EDUCAÇÃO AMBIENTAL EM CONTEXTO DE INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL: CONCEITOS REVISITADOS. **Rev. Adm. UFSM**, v. 5, p. 767-784, 2012.

GRACIOLA, A. P.; BEBBER, S.; D’ARRIGO, F. P.; FACHINELLI, A. C.; MILAN, G. S.; TONI, D. Influência do ambiente físico de trabalho na criação do conhecimento nas organizações. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 21, n. 1, p. 66-83, 2016.

HARDINGHAM, A. **Trabalho em equipe–Você SA**. NBL Editora, 2000.

LEITÃO, S. P.; FORTUNATO, G.; FREITAS, A. S. Relacionamentos interpessoais e emoções nas organizações: uma visão biológica*. **Revista de Administração Pública**, v. 40, n. 5, p. 883-907, 2006.

LESSA, A.; CRAVO, J. R.; FERNANDES, J.; PIRES, P.; TEIXEIRA, T. F. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: uma proposta para o desenvolvimento profissional. **Revista Maiêutica**, v. 5, n. 1, p. 185-192, 2017.

LO, M. C.; WANG, Y. C.; WAH, C. R. J.; RAMAYAH, T. The critical success factors for organizational performance of SMEs in Malaysia: a partial least squares approach. **Review of Business Management**, v. 18, n. 61, p. 370-391, 2016.

LOPES, M. R.; OLIVEIRA, W. N. P.; QUEIROZ, A. F. Motivação e Liderança Dentro das Empresas. **Rev. Cienc. Gerenc.**, v. 21, n. 34, p. 91-97, 2017.

LOPES, N. F. M.; RIBEIRO, R. O sentido da organização e administração para Lourenço Filho no contexto das influências da administração científica. **Perspectivas em Diálogo**, v. 7, n. 12, p. 167-184, 2019.

LUNARDI, V. L.; BARLEM, E. L. D.; BULHOSA, M. S.; SANTOS, S. S. C.; LUNARDI FILHO, W. D.; SILVEIRA, R. S.; BAO, A. C. P.; DALMOLIN, G. L. Sofrimento Moral e a dimensão ética no trabalho da enfermagem. **Revista Brasileira de Enfermagem**, v. 62, n. 4, 2009, p.599-603,

MARIO, F. A.; SILVA, F. M.; VASCONCELOS, R. C. R.; SAMPAIO, V. S. GESTÃO ESTRATÉGICA DE COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS: CONCEITOS, CRITÉRIOS E RECURSOS. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 15, n. 1, p. 04-16, 2016.

MARQUES, M. T. **SISTEMA DE AVALIAÇÃO BASEADO NO MÉTODO 360°**. Blumenau-SP, 2011. (Bacharelado em Sistemas de Informação). Universidade Regional de Blumenau, Blumenau-SP, 2011.

MELLO, C. J.; NUNES, M. P. A influência das ferramentas tecnológicas de comunicação nas relações pessoais dentro do ambiente organizacional. **NAVUS – Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 10, p. 01-18, 2020.


NETO, A. J. M.; GUIRRO, A. B.; VENTURA, C. A. A.; MARTINELLI, D. P.; ESTEVES, F. M. F.; MONTEIRO, F.; SILVA, H. M. R.; CAVALCANTI, M. F.; DONAIRES, O. S.; GONÇALVES, P. M.; PAULA, V. A. F.; CALIL, W. **Visão sistêmica e Administração**. Saraiva Educação SA, 2017.

OLIVEIRA, I. L.; VOUGUINHA, M. Comunicação e administração: dois campos que dialogam no ambiente organizacional. **Novos Olhares**, v. 8, n. 1, p. 97-108, 2019.

OLIVEIRA, R. R.; GONCALVES, C. A.; MARTINS, H. C. Desempenho Organizacional: Integração do Modelo Valor, Raridade, Imitabilidade e Organização com a Gestão de Projetos. **Contabilidade, Gestão e Governança**, v. 20, n. 2, p. 252-275, 2017.

PAULILLO, G. **Modelos de Avaliação 360°**. Grupo Agendo, 2016.

RIOS, I. V. **INTEGRAÇÃO ENTRE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL (BALANCED SCORECARD) E DO DESEMPENHO INDIVIDUAL (AVALIAÇÃO 360°)**: um estudo em instituição financeira. Belo Horizonte-



MG, 2008. 121 f. Dissertação (Mestrado em Administração). Pontifícia Universidade Católica, Belo Horizonte-MG, 2008.

SANTOS, A. M.; MARTINS, L. M. MOTIVAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO: UM ESTUDO DE CASO NO SETOR PÚBLICO. **REVISTA GESTÃO PREMIUM**, v. 5, n. 1, p. 93-123, 2016.

SIERDOVSKI, M.; STEFANO, S. R.; ZAMPIER, M. A.; CAMPOS, E. A. R. Avaliação das competências individuais voltadas para a sustentabilidade: Um estudo de caso em uma empresa de tecnologia. **Revista Espacios**, v. 38, n. 21, p. 40, 2017.

SILVA, E. J. **Avaliação 360 graus**: Percepção dos colaboradores de uma Instituição Financeira Nacional. Ji-Paraná-RO, 2011. 52 f. Monografia (Bacharelado em Administração). Universidade de Brasília, Ji-Paraná, 2011.

SILVA, S. O. PENSAMENTO SISTÊMICO E GESTÃO POR PROCESSOS: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA. **Revista Gestão & Conhecimento**, p. 367-383, 2012.

TARIFA, R. C. R. Direito à integridade moral - alguns aspectos dos direitos de personalidade. *Cient., Ciênc. Juríd. Empres.*, v. 4, n. 1/2, p. 49-55, 2003.

TAVARES, A. S.; TAVARES, F. M. Conversando sobre Desempenho: como o feedback e a avaliação de desempenho podem contribuir para os resultados da organização. **Revista de Administração do Unisal**, v. 7 n. 12, p. 21-37, 2017.

THIRY-CHERQUES, H. R. Responsabilidade Moral e Identidade Empresarial. **RAC**, p. 31-50, 2003.

UBEDA, C. L.; SANTOS, F. C. A. **GESTÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS COMO ELEMENTO VIABILIZADOR DAS ESTRATÉGIAS DE RECURSOS HUMANOS E DE PRODUÇÃO**. ABREPO. 2002.

WITTER, G. P. Trabalho em Equipe. **Psicologia Escolar e Educacional**, v. 2, n. 2, 1998.

CAPÍTULO 31

PRINCIPAIS ESTRATÉGIAS DE MARKETING UTILIZADAS PELAS EMPRESAS DE COCAL-PI

Paulo Sérgio de Araujo Sousa, Mestrando em Biotecnologia, Universidade Federal do Delta do Parnaíba – UFDPAr

Ane Beatriz Araujo Pacheco, Graduanda em Licenciatura em Matemática, Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Piauí – IFPI

Ravena Oliveira de Sousa Rodrigues, Técnica em Administração, Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Piauí – IFPI

Larissa Cardoso Fontenele, Graduanda em Licenciatura em Matemática, Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Piauí – IFPI

Laiane Sousa Machado, Graduanda em Licenciatura em Matemática, Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Piauí – IFPI

Maria Bianca Machado Pereira, Graduanda em Licenciatura em Matemática, Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Piauí – IFPI

Alexsandro da Silva Rocha, Graduando em Licenciatura em Matemática, Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Piauí – IFPI

Luiz Gonzaga de Carvalho Júnior, Mestrando em Administração de Empresas, Docente do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Piauí – IFPI

RESUMO

No Brasil e no mundo, é visível o esforço que as organizações vêm desempenhando para aproximar seus clientes e *stakeholders* para as suas organizações. Assim, as organizações vêm demonstrando fazer uso de várias ferramentas e estratégias para conseguirem alcançar o seu respectivo público-alvo, sendo uma destas o marketing. Desse modo, objetivou-se identificar e analisar quais os tipos de ações/processos de marketing são utilizados mais comumente no dia a dia das empresas de Cocal-PI, bem como apontar quais destas ações mostraram-se mais eficazes na conquista e fidelização de clientes. Para isso, realizou-se uma entrevista com o diretor da Associação Comercial e Industrial de Cocal (ACIC) e, ainda, a aplicação de um questionário com questões abertas e fechadas com os diretores das empresas de Cocal-PI. Com a realização da presente pesquisa, pode-se identificar que a ACIC não promove ações que estimulem direta e/ou indiretamente os empresários da cidade de Cocal-PI a utilizarem e/ou aprimorarem o uso do marketing nas ações estratégicas de suas respectivas empresas. Além disso, pode-se identificar que algumas das estratégias de marketing adotadas pelas empresas de Cocal-PI são: marketing social, marketing digital, marketing social, marketing direto, marketing indireto, marketing de relacionamento e endomarketing. Portanto, conclui-se que as estratégias de marketing mais utilizadas nas organizações de Cocal-PI são a de endomarketing e marketing digital, demonstrando que a preocupação das organizações com seus funcionários e com os processos de divulgação de seus produtos/serviços via internet.

PALAVRAS-CHAVE: Administração. Gestão de Marketing. Marketing Digital. Endomarketing. Cocal-PI.


INTRODUÇÃO

Atualmente, é notório o empenho que as organizações vêm desempenhando para aproximar seus clientes e *stakeholders* para as suas respectivas organizações. Para alcançar o público-alvo desejado, as empresas procuram investir em estratégias de divulgação de seus produtos e de suas marcas, que disseminem e contribuam para a valorização de sua imagem no seu mercado atuação. Uma das estratégias mercadológicas utilizadas rotineiramente pelas empresas para conseguir aproximar-se de seu público-alvo e conquistá-lo, em geral, são as de Marketing (RÁIZ et al., 2012; SEBRAE, 2019).

O Marketing, atualmente, tem se tornado uma das ferramentas indispensáveis para o sucesso das organizações no mundo todo. Segundo a American Marketing Association – AMA (2013), o Marketing é definido como todos os processos de criação, comunicação, entrega, trocas e ofertas que possam ter valor aos *stakeholders* de uma organização, em geral. Segundo Las Casas (2014) as empresas podem utilizar o Marketing para diferentes aplicações, sendo algumas delas: correção de mercados, divulgação de produtos com objetivo de fazer o seu público-alvo conhecer o mesmo e dentre outras várias aplicações que o Marketing pode possuir.

Uma das aplicações eficazes do Marketing no mercado é na sua utilização como uma ferramenta de oportunidades para a empresa, sendo o lucro uma implicação das ações desempenhadas pela utilização desta ferramenta (CRUZ, 2004; PAULA; SOUZA, 2016; SEBRAE, 2019). Antes de lançarem seus produtos às empresas procuram identificar as oportunidades de mercado através de uma pesquisa de Marketing, que possibilita, em uma de suas aplicações, a coleta de dados para a identificação de quais os produtos/serviços são mais desejados pela sociedade e quais destes podem acarretar maior lucratividade e rentabilidade para a organização (ANTÔNIO; DUTRA, 2008; ALVES et al., 2015). “Um foco na produtividade em conjunto com a qualidade, do ponto de vista do cliente, é crucial para o sucesso financeiro de longo prazo da empresa” (DETTMER et al., 2002).

Sobral et al. (2007) elucida que a estabilização da economia brasileira possibilitou um grande aumento nos números de clientes para as organizações, principalmente das classes mais baixas, que representam uma quantidade maior de indivíduos. Borges (2001) destaca que está mais difícil para que as empresas agradarem seus clientes, pois os compradores têm desenvolvido senso crítico mais apurado sobre os produtos e procuram demandar mais das organizações para o melhoramento de seus respectivos produtos/serviços ofertados. Um dos



grandes desafios da atualidade para os empresários é identificar que tipos de estratégias de Marketing podem apresentar maior lucratividade quando implementadas nas organizações por um determinado tempo e, quais são as mais eficazes na conquista de novos clientes para a empresa. Enfoques de divulgação de ofertas, promoções e outras estratégias de conquista de clientes por meios eletrônicos de comunicação têm se tornado algo comum de ser utilizado pelas organizações para abordarem seus clientes (SALAZAR-CORRALES; PAUCAR-COQUE; BORJA-BRAZALES, 2017).


Levando em consideração que as escolhas dos processos de Marketing ressaltam os desejos dos clientes e quais oportunidades essas ações podem trazer para as organizações que as utilizam, é importante que pesquisas, no âmbito da administração, elenquem e analisem os principais processos de marketing utilizados por empresas brasileiras, pois assim pode-se conhecer e estudar estes processos e seus impactos na conquista e fidelização de clientes nestas empresas.

Desse modo, o presente trabalho buscou identificar e analisar as principais ações/estratégias de marketing desenvolvidas por empresários e pela ACIC da cidade de Cocal-PI, verificando ainda quais os tipos de ações/processos de Marketing que são mais comumente utilizados pelas organizações na conquista e fidelização de clientes.

REFERENCIAL TEÓRICO

No Brasil e no mundo, é visível o esforço que as organizações vêm desempenhando para aproximar seus clientes e *stakeholders* dos projetos, produtos e/ou serviços que as organizações oferecem. As empresas vêm demonstrando fazer uso de várias ferramentas para conseguir alcançar o seu respectivo público-alvo, e uma das ferramentas indispensáveis para o alcance dos objetivos das organizações é a do marketing (RÁIZ et al., 2012; PAULA; SOUZA, 2016; SEBRAE, 2019). Segundo a American Marketing Association – AMA (2013), o Marketing é definido como todos os processos de criação, comunicação, entrega, trocas e ofertas que possam ter valor aos *stakeholders* de uma organização, em geral.

Segundo Oliveira et al. (2009), o Marketing deve ser utilizado como um processo de troca entre o cliente/consumidor e às organizações, visando aproximação entre ambas as partes.



[...]. O preceito básico marketing apregoa que deve ocorrer facilitação das trocas, transferência de bens, serviços ou idéia por algo de valor, que sejam benéficas tanto para o cliente como para a empresa. O atendimento de determinadas expectativas leva a satisfação e, conseqüentemente, gera mais confiança. (OLIVEIRA et al., 2009, p. 87).

Rozados e Piffer (2009) elucidam que a pesquisa de Marketing vem sido comumente utilizada para identificar os principais desejos dos clientes/consumidores sobre algum produto e/ou serviço que as empresas possam oferecer.


Neste sentido, a Pesquisa de Marketing é de um âmbito mais abrangente e seu foco nos hábitos, necessidades e demanda do cliente/consumidor, bem como do entorno que o cerca, aproxima-se mais aos interesses de pesquisa [...]. (ROZADOS; PIFFER, 2009, p. 171)

De acordo com D'Angelo (2003, p. 14), as informações obtidas a partir do marketing, realizadas pelas empresas, servem como um molde para aquilo que o consumidor potencialmente deseja, e quando o marketing com enfoque na comunicação é utilizado a esse favor, o mesmo desenvolve um aspecto de fortalecimento da imagem pública da organização para a sociedade.

[...]. “Moldar” as preferências do consumidor através da ênfase dos atributos comparáveis é uma combinação possível, assim como a utilização de promoções para experimentação de produtos pode representar oportunidade para fortalecer a imagem de pioneiro, em consonância com a mensagem publicitária. (D'ANGELO, 2003, p. 01-17)

Oliveira et al. (2009) afirma que os procedimentos de marketing propostos pelas organizações, estão diretamente ligados ao segmento do qual a organização participa. O autor esclarece que processos mal elaborados e que necessitam de um longo prazo para implementação, acabam por causar transtornos nos consumidores, promovendo problemas para à organização. Em contrapartida, processos que são mais elaborados e que demandem menos tempo, podem trazer melhores resultados financeiros, através da conquista e fidelização de clientes, para as organizações (FREITAS, 2016).

A relevância do marketing nas organizações e na sociedade está cada vez mais presente, de acordo com Las Casas (2014), todos os indivíduos na sociedade sofrem influência direta ou indireta do marketing em suas decisões de compra de produtos ou em como os mesmos enxergam determinada marca. “Ao acordar, o indivíduo consome sabonete, creme dental, creme de barbear, xampu e uma série de outros produtos.” (LAS CASAS, 2014, p. 15). Segundo Barrionuevo (2004) o marketing, quando direcionado à conquista do cliente, é um processo que demanda tempo e que possibilita a criação de laços entre o cliente e à organização.



Ainda seguindo a perspectiva de Barrionuevo (2004), para que as estratégias de Marketing tornem-se eficazes, segundo o mesmo, é preciso que haja um sistema de informação na organização para que os gerentes implementem o Marketing de forma eficaz e eficiente, trazendo assim conquistas para as empresas.


Os gerentes de marketing precisam de informações para que possam executar seu trabalho da forma mais eficaz e eficiente possível. Desta maneira, é necessário existir um sistema montado que para que essas informações sejam realmente levadas até eles. (BARRIONUEVO, 2004, p.31).

Algumas estratégias de Marketing não se mostram eficazes porque o planejamento da mesma é voltado apenas para o alcance que a mesma estima, deixando de levar em consideração alguns aspectos importantes em relação ao público-alvo da organização, “sendo assim, é de importância vital para as empresas entender quais estratégias devem ser adotadas para que haja uma identificação entre a marca e o consumidor. [...]” (PEREIRA et al., 2006, p. 104).

As ações voltadas para o marketing, quando levado em consideração o público, a faixa etária indivíduos, a faixa salarial da região, os processos sociopolíticos e dentre outros fatores, desempenham um importante papel de valorização do público-alvo das empresas e também na fidelização de clientes, atuando como ferramenta que possibilita a realização de alguns desejos dos clientes e, ainda, como um mecanismo de satisfação do público-alvo que espera-se alcançar, facilitando o relacionamento de pós-venda com os mesmos (LAS CASAS, 2014; RIBEIRO, 2015; SILVA, 2015; SEBRAE, 2019).

De acordo com Amaral (2000) o conceito de Marketing no Brasil vem sendo entendido por alguns de seus adeptos de forma errônea, passando por um processo de compreensão limitada ao mercado, tendo direta relação com o profissional de informação. Minuzzi e Larentis (2014) elucidam que o Marketing é visto pelas pessoas, na maioria das vezes, como apenas um setor, departamento ou função relacionado à venda direta de produtos para os respectivos clientes da organização, atuando principalmente na divulgação da marca ou de produtos oferecidos pela organização.

Alguns estudos importantes sobre o Marketing vêm sendo desenvolvidos a partir da perspectiva dos clientes, tendo como enfoque a lealdade de clientes que, em contrapartida, gera a lealdade do cliente com a empresa (SANTOS; ROSSI, 2006; RÁIZ et al., 2012). Segundo D’Angelo (2003) as ações de mercado voltadas para o espaço mercadológico constituem um papel importante para o desenvolvimento das organizações. A partir disso,



mostra-se extremamente importante continuar desenvolvendo pesquisas voltadas para a aplicação do Marketing e seus efeitos na sociedade e nas organizações.

METODOLOGIA


Identificação e análise das ações de Marketing em Cocal-PI

Para a coleta de dados sobre os processos de marketing das empresas de Cocal-PI, foi aplicado um questionário com o diretor da ACIC e com 50 empresários de Cocal-PI, líderes das respectivas organizações elegidas para este estudo. O questionário constou com questões abertas e fechadas que versarão sobre o perfil dos entrevistados (sexo, faixa etária, escolaridade) e sobre os tipos de Marketing que as empresas realizam (ações de Marketing mais eficazes, principais ações de Marketing utilizadas pelas organizações na conquista de clientes, quais os meios de divulgação de produtos que as empresas mais utilizam e dentre outras perguntas que permeavam o tema). O questionário buscou identificar as informações sobre as ações de Marketing em Cocal-PI, com o intuito de arrecadar dados confiáveis a serem analisados para a produção de informações significativas dos processos Marketing na cidade de Cocal-PI. Os dados obtidos serão sumarizados em planilhas e analisados por meio do software Microsoft Excel® (adaptado de Ferreira et al., 2017).

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Com a aplicação da entrevista sobre os meios de apoio ao desenvolvimento do marketing na cidade de Cocal-PI com o diretor atual da ACIC, identificou-se que está instituição de apoio aos empresários e comerciantes da cidade de Cocal-PI não promove nenhum meio de auxiliar ou incentivar os empresários à realizarem novas buscas sobre como promoverem o marketing da melhor forma em suas empresas. O atual diretor da ACIC relatou que devido o foco da organização ser a união dos empresários de Cocal-PI para uma melhor gestão comercial das empresas, a ACIC não fica responsável por produzir e disseminar essas informações.

O diretor da ACIC confirmou também que mesmo sem abordar conceitos sobre o marketing, a organização é de extrema importância para os empresários da cidade de Cocal-PI, principalmente para os iniciantes (KNOREK; KOHUT, 2015). Tal fato deve-se, segundo o diretor da ACIC, a falta de conhecimentos administrativos relacionados à gestão das empresas pelos seus respectivos, pois, nesse quesito, há existe um grande déficit dos conhecimentos básicos e necessários para a promoção da gestão da organização na cidade.




Segundo Grapeggia et al. (2011) a falta de conhecimentos administrativos sobre gestão de organizações e promoção das atividades da empresa nos seus anos iniciais são características comuns que as empresas compartilham, no entanto, as suas atitudes, em seus anos iniciais no mercado de trabalho refletem o perfil do empresário ao qual está responsável por administrar a organização. A falta de conhecimentos associados a administração acaba por prejudicar as mudanças futuras que a organização pode sofrer, com isso, afeta-se os processos de planejamento de ações estratégicas que salientam o desenvolvimento da organização em seus setores, inclusive no de marketing (TERENCE; ESCRIVÃO FILHO, 2007).

Em relação aos dados do perfil pessoal dos 50 empresários abordados neste estudo, observou-se que 68% dos entrevistados são do sexo feminino e os demais 32% são do sexo masculino, demonstrando que em Cocal-PI há uma grande inserção das mulheres nas empresas, principalmente nos cargos de gerência da organização. Tal fato também foi constatado por Ferreira et al. (2017), em que os pesquisadores comprovaram que em São Luís-MA os cargos de alta e média gerência de hotéis da cidade são ocupados liderados pela presença das mulheres (77%), indicando que os avanços e retrocessos sociais em torno da imagem da mulher no mercado de trabalho estão sendo desmitificados através da competência e valorização da mulher no mercado de trabalho.

Sobre a escolaridade dos entrevistados, averiguou-se que 2% possuem apenas Ensino Fundamental incompleto e outros 2% não apresentam nenhuma formação educacional, 10% possuem o Ensino Fundamental completo, 10% têm o ensino técnico incompleto, 10% possuem o ensino técnico incompleto, 16% tem ensino médio completo, 16% possuem ensino superior completo e outros 34% apresentam ter pós-graduação concluída.

Segundo os colaboradores Neves e Silva (2017), a escolaridade é um fator importante para o sucesso das empresas e das pessoas em suas respectivas condições de trabalho nas organizações, em que as pessoas que possuem maior escolaridade possuem chances de ter um melhor rendimento nas organizações. Autores como Reis e Ramos (2011) apontam que para uma sociedade sem desigualdades socioeconômicas seja construída e fixada no cenário mercadológico atual é preciso investir na melhora no nível escolar dos indivíduos, possibilitando que as disparidades entre as desigualdades sociais sejam amenizadas.

Ainda sobre os entrevistados, notou-se que 30% apresentam ter idade entre 26 a 36 anos, 28% tem entre 18 a 25 anos, 26% entre 37 a 47 anos, 14% entre 48 e 58 anos e 2% apresentam ter idade superior a 59 anos.




Em relação aos aspectos intrínsecos as empresas, identificou-se que apenas 38% das empresas possuem administradores com formação técnica ou superior atuando efetivamente nas organizações, enquanto que o restante do corpo administrativo (62%) possui formações em outras áreas científicas. Esses dados acabam por se contradizer com os levantamentos feitos por Ferreira e colaboradores (2017), em que estes listaram em suas pesquisas que mais de 73% dos administradores dos hotéis que foram entrevistados possuíam graduação e pós-graduação. Isto certifica que em Cocal-PI a uma desvalorização no tocante a formação continuada dos funcionários das empresas. Para Gatti (2008) a formação continuada nos últimos anos do século XX tornou-se um forte requisito para o desenvolvimento da prática laboral tanto nos setores profissionais quanto universitários, em que está possui enfoque no acompanhamento das diferentes evoluções que a sociedade atual sofre em função da tecnologia, por isso, é deveras importante para os administradores aderirem a formação continuada, pois assim como a sociedade, o mercado se encontra em mudanças constantes.

No que concerne ao tempo de atuação das 50 organizações abordadas neste trabalho no contexto mercadológico cocalense, notou-se que apenas 2% das empresas atuam a menos de 6 meses, 6% estão estabelecidas a mais de 6 meses e a menos de 1 ano, 18% atuam entre 1 a 2 anos, 14% a mais de 2 anos e a menos de 4 anos, 10% firmaram-se no mercado entre 4 a 6 anos, 12% estão atuando entre 6 a 8 anos, 4% atuam a mais de 8 anos e menos de 10 anos e 34% estão no mercado cocalense a mais de 10 anos.

Em relação à classificação das empresas, identificou-se que 4% das organizações são de pequeno porte, 10% são de grande porte, 16% são de médio porte, 18% são microempreendedores individuais e 52% das empresas são classificadas como microempresas.

No que diz respeito aos principais eixos de venda das organizações de Cocal-PI, averiguou-se que os principais focos de venda das empresas são destinados as áreas de móveis, eletrônicos, acessórios femininos, gêneros alimentícios, roupas e tecidos, bebidas, estética, fotografia, óculos e lentes, objetos importados, eventos, remédios, produtos veterinários, materiais de construção, calçados, peças para automóveis, relógios, artesanatos e outros produtos. Neste quesito houveram casos em que o entrevistado não optou por apontar qual o principal foco de venda da organização.

Sobre os meios de divulgação de produtos que as empresas promovem, segundo os entrevistados, identificou-se que estes são: divulgações por meio de carro de som, sites, redes




sociais, rádio, panfletos e catálogos. Destaca-se também que houveram casos em que os empresários entrevistados não listaram realizar nenhuma das maneiras de divulgação citadas anteriormente e que estes também não optaram por listar os meios de divulgações utilizadas em suas organizações. De acordo com Cintra (2010), os meios de divulgação dos produtos, principalmente os que são realizadas divulgações em meio digital, compõem uma proposta intensificadora entre a relação consumidor e proprietário, em que está relação vem se estabelecendo como uma ponte que promove interações entre a empresa e o seu público-alvo de forma fácil e rápida.

Sobre as principais estratégias de marketing utilizadas pelas empresas de Cocal-PI, em relação ao uso do marketing de relacionamento, notou-se que observou-se que 86% das organizações fazem uso desta estratégia, no entanto, 14% das organizações não fazem a utilização dessa modalidade de marketing nas suas organizações.

Dessa forma, os entrevistados relataram que as principais formas das organizações tratarem de abordar esse tipo de marketing são por meio fatores como: bom atendimento para os clientes, oferta de produtos de qualidade, marketing boca-a-boca, promoções, preços acessíveis, grupos da empresa no WhatsApp e redes Wi-Fi da empresa disponíveis para os clientes. Oliveira, Oliveira e Silva (2015) comprovam em sua pesquisa que as estratégias do marketing de relacionamento são válidas para a aplicação no mercado atual, tendo em vista que este tipo de marketing oferece a promoção da garantia de fidelização do cliente na empresa, eventualidade que proporciona a empresa receitas progressivas e possíveis aumentos em sua lucratividade.

Após a aplicação dos questionários com os empresários da cidade, percebeu-se que, quanto ao marketing social, apenas 34% das empresas o praticam, sendo que as estratégias utilizadas para a prática desta modalidade de marketing pelas empresas de Cocal-PI são: ajudas financeiras, doações de produtos, roupas ou cestas básicas, parcerias com programas da prefeitura da cidade, programas da Igreja e do governo. Estas ações, segundo Rezende e colaboradores (2015) podem ser promovidas de várias maneiras e influenciar o consumidor a ter um tipo de ação específica voltada para o objetivo que a empresa quer obter. Rezende et al. (2015) discorre ainda que as ações de marketing social são voltadas para a particularidade afetiva que os indivíduos para a qual a ação de marketing social está voltada acabam por desenvolver, assim a empresa é capaz de repassar sua imagem positiva para a sociedade, fidelizar e trazer mais clientes para a mesma através de estratégias voltadas para a sensibilização do público- alvo da organização (NOMURA; SOUZA, 2004).




Verificou-se que quanto às ações de curto prazo relacionadas ao marketing direto, 76% dos empresários utilizam pequenas ações de marketing, no qual os empresários exemplificam tais ações como: liquidações e promoções dos produtos, redes de Wi-Fi liberadas para os clientes em suas empresas, sorteios e brindes dos produtos/serviços, panfletagens, cartão de crédito da empresa e cartões de fidelidade. Oncken et al. (2012), relata que essas ações são características de uma abordagem mais rápida da empresa para atingir o cliente, em que pode-se produzir lucratividade para a empresa em um curto período de tempo. Oncken e colaboradores (2012) também ressaltam em sua pesquisa que estas abordagens estão, geralmente, cercadas por um apelo de cunho social, visando que o cliente se comova e compre o produto/serviço que a empresa o oferece.

Sobre a utilização do marketing indireto nas organizações de Cocal-PI, identificou-se que 56% das empresas distribuem produtos como: camisas, bonés, adesivos, calendários, bolsas ecológicas, sacolas, cartões para contato, chaveiros, isopores para bebidas, canecas, copos e canetas. Segundo os empresários entrevistados todos esses produtos são personalizados, com a presença da logomarca da organização, fazendo com que assim a imagem da empresa atinja novos alvos indiretamente.

Notou-se que em relação às ações referentes ao endomarketing, que 90% dos empresários entrevistados e dos funcionários das organizações afirmaram que estão satisfeitos com as funções de seus respectivos cargos de trabalho e elucidam suas satisfações de tal forma: empregador busca um bom relacionamento com os empregados, ofertam bônus para os funcionários, pagamentos em dia dos seus respectivos direitos trabalhistas, folgas e distribuição de cestas básicas, atendimento as necessidades dos funcionários, bonificação pelo desempenho na organização e flexibilidade nos horários.

No que se refere ao marketing de fidelização, apenas 38% utilizam esta modalidade de marketing para gerar a garantia de fidelizar seus clientes, para que os mesmos permaneçam comprando seus produtos/serviços. Os que utilizam esse tipo de marketing disseram que para fidelizar os seus clientes, buscam diálogos com os mesmos para conquistá-los, a utilização de cartões de fidelidade, autorizam compras a longo prazo, fazem descontos e disponibilizam brindes para seus clientes quando estes efetuam compras à vista.

Aferiu-se que no quesito marketing digital, 76% das empresas entrevistadas utilizam esta estratégia. Os mesmos afirmam que utilizam grupos nos aplicativos de mensagens e chamadas instantâneas, WhatsApp e perfis em redes sociais, como Instagram e Facebook,



para divulgarem seus produtos/serviços. Os empresários que aderiram a esta estratégia de marketing afirmam que as redes sociais facilitam a comunicação com os seus clientes, podendo assim os empresários e clientes estarem em comunicação constante, o que acaba por facilitar as estratégias de promoção dos serviços/produtos que as empresas oferecem.

Resultados semelhantes ao relatado anteriormente são descritos por Santos e Gomes (2015), em que os pesquisadores relataram, que em Caxias do Sul – RS, 75% das empresas varejistas de três centros comerciais procuram promover seus produtos através da utilização do marketing digital, sendo que desses 75% dos empresários, 85% utilizam as redes sociais como principal estratégia da promoção do marketing nas organizações.

Sabe-se que a grande aceitação das empresas para utilizarem essa estratégia de marketing encontra-se fielmente ligado ao grande avanço tecnológico que o mercado sofreu nos últimos anos (SANTOS; GOMES, 2015). Com isto, as propostas de marketing tiveram que se adaptar as novas tecnologias de mercadológicas, assim a aceitação das empresas ao marketing digital se deve a sociedade tecnológica em que vivemos, assim torna-se mais fácil de atingir os clientes por meio das estratégias digitais as quais são oferecidas ao mercado atual (FERREIRA; FERREIRA, 2018).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com os resultados obtidos a partir da realização desta pesquisa, percebeu-se que a maior parte dos líderes das empresas de Cocal-PI não possuem formação acadêmica na área de administração, acabando por tornar dificultoso a implementação e elaboração de estratégias de marketing em suas respectivas empresas, sendo que a carência de formação acadêmica administrativa destes gestores está ligada ao fato de que na cidade de Cocal-PI não há cursos superiores em administração oferecidos por instituições de ensino.

Dessa maneira, pode-se constatar também que as empresas da cidade de Cocal-PI utilizam diversas estratégias de marketing para conseguirem atrair novos clientes para suas respectivas organizações, bem como também para fidelizar clientes que já possuem um histórico de compras nas organizações abordadas.

Ainda, pode-se aferir que os processos de marketing mais valorizados em Cocal-PI são os de endomarketing e marketing digital, o que acaba demonstra a preocupação das organizações com seus funcionários e com os processos de divulgação de produtos/serviços em meios eletrônicos por via da Internet, enquanto que o marketing social é pouco valorizado e explorado pelas empresas da cidade.

Portanto, conclui-se que diversas estratégias de marketing são aplicadas e valorizadas no município de Cocal-PI, sendo que o desenvolvimento de novos estudos que apontem a eficiência destas ações de marketing é importante para estabelecer, dentro do âmbito comercial de Cocal-PI, quais destas ações de marketing podem alavancar o desenvolvimento social e financeiro das empresas da cidade.

REFERÊNCIAS

ALVES, A. C.; ARAÚJO, A. Q.; SILVA, S. S. F.; TOLEDO, S. S. A PESQUISA DE MARKETING COMO DIFERENCIAL DE MERCADO: O CASO DAS LOJAS IPANEMA NO MUNICÍPIO DE CAMPINA GRANDE – PB. In: Congresso Nacional de Excelência em Gestão, 2015. **Anais** [...]. 2015. Disponível em: https://www.inovarse.org/sites/default/files/T_15_599.pdf. Acesso em: 26 set. 2020.

AMARAL, S. A. O profissional da informação e as técnicas de marketing. **Revista de Biblioteconomia de Brasília**, v. 23/24, n. 2, p. 173-188, 2000.

ANTÔNIO, P.; DUTRA, K. E. PESQUISA DE MERCADO: FERRAMENTA NORTEADORA NO PROCESSO DECISÓRIO QUE ANTECEDE A TOMADA DE DECISÃO. **Revista Eletrônica da Faculdade Metodista Granbery**, n. 4, p. 1-16, 2008.

American Marketing Association. **Definition of Marketing**. Disponível em: <https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>. Acesso em: 27 set. 2020.

BARRIONUEVO, F. Z.; ZEM, C. A. Relacionamento com Clientes: A Evolução do Marketing e a Presença da Tecnologia num Ambiente de Negócios B2B. **Revista de Negócios Internacionais**, v. 4, p. 50-54, 2005.

BORGES, A. R. **MARKETING DE VAREJO: AS ESTRATÉGIAS ADOTADAS PELOS SUPERMERCADOS DE VIZINHANÇA PARA CONQUISTAR E FIDELIZAR CLIENTES**. Dissertação (Pós-Graduação em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis-SC, 2001.

CINTRA, F. C. Marketing Digital: a era da tecnologia on-line. **Investigação**, v. 10, n. 1, p. 6-12, 2010.

CRUZ, P. S. **MARKETING E ECONOMIA**. Dissertação (Pós-Graduação “LATO-SENSU”) – Universidade Candido Mendes, Rio de Janeiro, 2004.

D’ANGELO, A. C. PIONEIRISMO, VANTAGENS DO PIONEIRISMO E ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING. **Revista de Ciências da Administração**, v. 5, n. 09, p. 01-17, 2003.

DETTMER, B.; SOCORRO, C.; KATON, H. T. MARKETING DE SERVIÇOS – ANÁLISE DA PERCEPÇÃO DA QUALIDADE DE SERVIÇOS ATRAVÉS DA FERRAMENTA SERVQUAL EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR DE SANTA CATARINA. **Revista de Ciências da Administração**, v. 4, n. 08, p. 01-15, 2002.



FERREIRA, J. B.; FERREIRA, M. F. A UTILIZAÇÃO DO MARKETING DIGITAL EM UMA EMPRESA PRESTADORA DE SERVIÇOS. **Revista da Universidade Vale do Rio Verde**, v. 16, n. 2, p. 01-12, 2018.

FERREIRA, L.; SILVA, A.; SILVA, D.; SOUSA, T. Mulheres em cargos de gerência e os desafios em conciliar vidas pessoal e profissional: um estudo em hotéis de São Luís-MA, Brasil. **Revista Turismo & Desenvolvimento**, n. 27/28, p. 2279-2289, 2017.

FREITAS, G. L. **PADRONIZAÇÃO DE PROCESSOS INTERNOS DE UMA EMPRESA ESPECIALIZADA EM SOFTWARE LIVRE**. 2016. Monografia (Bacharelado em Administração de Empresas) – Centro Universitário UNIVATES, Lajeado, 2016.

GATTI, B. A. Análise das políticas públicas para formação continuada no Brasil, na última década. **Revista Brasileira de Educação**, v. 13, n. 37, p. 57-70, 2008.

GRAPEGGIA, M.; LEZANA, A. G. R.; ORTIGARA, A. A.; SANTOS, P. C. F. Fatores condicionantes de sucesso e/ou mortalidade de micro e pequenas empresas em Santa Catarina. **Produção**, v. 21, n. 3, p. 444-455, 2011.

KNOREK, R.; KOHUT, T. J. ASSOCIAÇÃO COMERCIAL E EMPRESARIAL: UMA FERRAMENTA DE APOIO AO DESENVOLVIMENTO EMPRESARIAL NO PARANÁ. *In: VII Seminário Internacional de Desenvolvimento Regional*, 7., 2015, Santa Cruz do Sul. **Anais [...]**. Santa Cruz do Sul: UNISC, 2015.

LAS CASAS, A. L. **Administração de Marketing**: conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

MINUZZI, G.; LARENTIS, F. Marketing: definições, aplicações, tendências e desafios do profissional. **Revista de Administração IMED**, v. 4, n. 1, p. 80-97, 2014.

NOMURA, J. M.; SOUZA, M. T. S. UMA REVISÃO CRÍTICA DO CONCEITO DE MARKETING SOCIAL. **Revista Ibero - Americana de Estratégia**, v. 3, p. 45-52, 2004.

NEVES, O. J. F.; SILVA, A. M. R. O mercado de trabalho no Brasil: uma breve análise da relação entre renda do trabalho e escolaridade no ano de 2014. **Revista Debate Econômico**, v. 5, n. 1, 2017.

OLIVEIRA, E. G.; MARCONDES, K. S.; MALERE, E. P.; GALVÃO, H. M. Marketing de serviços: relacionamento com o cliente e estratégias para a fidelização. **Revista de Administração da Fatea**, v. 2, n.2, p. 79-93, 2009.

OLIVEIRA, F. V.; OLIVEIRA, D. L.; SILVA, J. B. Marketing de relacionamento. **Cientific@-Multidisciplinary Journal**, v. 2, n. 2, p. 76-86, 2015.

ONCKEN, A. N. M.; PEDROSO, A. C.; SAMPAIO, M. C. C.; BARBOSA, T. C.; FISCHER, M. Mary Kay do Brasil: ações promocionais para venda direta. **Revista Temática**, v. 8, n. 02, 2012.

PAULA, L. S.; SOUZA, A. C. B. FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES E MARKETING DE RELACIONAMENTO: Um estudo sobre a visão do consumidor na perspectiva de gênero na cidade de Valença/RJ. **ESPITEME TRANSVERSALIS**, v. 10, n. 1, p. 62-80, 2016.

PEREIRA, R. C. F.; ALMEIDA, S. O.; LAUX, F. N. MARKETING DE GERAÇÕES: CONSTRUÇÃO E TESTE DE ESCALA PARA AVALIAÇÃO DA MARCA DE REFRIGERANTE COCA-COLA POR JOVENS NA FASE DE TRANSIÇÃO ENTRE AS GERAÇÕES X e Y. **REAd**, v. 12, n. 4, p. 102-126, 2006.

RÁIZ, B. L.; MARTARELLO, E. E. D.; LIMA, F. E. G.; VENDRAME, F. C. ESTRATÉGIA DE MARKETING PARA CAPTAÇÃO DE CLIENTES - UNIMED LINS. **Universitari@ - Revista Científica do Unisalesiano**, v. 3, n. 7, p. 74-86, 2012.

REIS, M. C.; RAMOS, L. Escolaridade dos Pais, Desempenho no Mercado de Trabalho e Desigualdade de Rendimentos. **RBE**, v. 65, n. 2, p. 177-205, 2011.

REZENDE, L. B. O.; SOUSA, C. V.; PEREIRA, J. F.; REZENDE, L. O. DOAÇÃO DE ÓRGÃOS NO BRASIL: UMA ANÁLISE DAS CAMPANHAS GOVERNAMENTAIS SOB A PERSPECTIVA DO MARKETING SOCIAL. **Revista Brasileira de Marketing – ReMark**, v. 14, n. 3, p. 362-376, 2015.

RIBEIRO, G. H. S. **A importância do marketing de serviços no pós-venda**. 2015. Monografia (Bacharelado em Administração de Empresas) – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2015.

ROZADOS, H. F.; PIFFER, D. P. Pesquisa de Marketing e Estudos de Usuário: um paralelo entre os dois processos. **Em Questão**, v. 15, n. 2, p. 169-182, 2009.

SALAZAR-CORRALES, A. M.; PAUCAR-COQUE, L. M.; BORJA-BRAZALES, Y. P. El marketing digital y su influencia en la administración empresarial. **Dom. Cien.**, v. 3, n. 4, p. 1161-1171, 2017.

SANTOS, C. P.; ROSSI, C. A. V. OS ANTECEDENTES DA CONFIANÇA DO CONSUMIDOR EM EPISÓDIOS ENVOLVENDO RECLAMAÇÕES SOBRE SERVIÇOS. *In: ANPAD*, 26., 2002, Salvador. **Anais [...]**. Salvador, 2002.

SANTOS, M. P. T.; GOMES, J. Z. MARKETING DIGITAL: A DICOTOMIA ENTRE A SUA APLICABILIDADE E A AFLUÊNCIA VIRTUAL, NO CONTEXTO VAREJISTA. **Revista Global Manager Acadêmica**, v. 4, n. 2, p. 62-77, 2015.

SEBRAE. Como o marketing pode ajudar minha empresa. 2019. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/pr/artigos/como-o-marketing-pode-ajudar-minha-empresa,b027cd18a819d610VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 26 set. 2020.

SILVA, V. B. **MARKETING NO PÓS – VENDA**. 2015. Monografia (Graduação em Administração) – Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis, Assis, 2015.

SOBRAL, M. C.; OLIVA, F. L.; YU, A. S. O.; GRISI, C. C. H.; SANTOS, S. A. DESENVOLVIMENTO DE PRODUTO POPULAR: ESTRATÉGIA, INOVAÇÃO E DECISÃO. **Revista de Ciências da Administração**, v. 9, n. 19, p. 81-112, 2007.

TERENCE, A. C. F.; ECRIVÃO FILHO, E. ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: ESTUDO E APLICAÇÃO DE UM ROTEIRO EM PEQUENAS EMPRESAS. **Revista da Micro e Pequena Empresa (FACCAMP)**, v.1, n.2, p.34-50, 2007.

CAPÍTULO 32

GOVERNANÇA DIGITAL ATRAVÉS DO USO DAS TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO NO SERVIÇO PÚBLICO: O CASO DA PREFEITURA DE MANAUS

Ronison Oliveira da Silva, Mestre em Educação Profissional e Tecnológica, IFAM

Júlia Angélica de Oliveira Ataíde Ferreira, Discente do Mestrado em Educação Profissional e Tecnológica, IFAM

Silvestre Sales de Souza, Discente do Mestrado em Educação Profissional e Tecnológica, IFAM

Daniel Nascimento-e-Silva, Professor e Pesquisador, IFAM

RESUMO


Com o advento do princípio constitucional da eficiência e da Lei de Acesso à Informação, as instituições públicas se veem diante do desafio de atender as demandas atinentes à sua governança digital. Através do uso de tecnologias da informação e comunicação (TICs), estas organizações podem estreitar a sua relação com a sociedade ao propagar os seus feitos. O presente estudo teve por objetivo analisar a funcionalidade e a qualidade dos componentes do portal eletrônico da Prefeitura de Manaus. Utilizou-se como procedimento metodológico um protocolo de pesquisa, cujos dados foram coletados junto a 5 sujeitos gentilmente convidados para participar deste estudo. Os resultados apontam que a instituição averiguada exerce a sua governança digital não somente através de seu *site* como também dispõe de outras ferramentas digitais como o *Facebook*, o *Twitter* e o seu canal no *YouTube*. A adequada aceitação presente nos resultados da avaliação realizada aponta que a Prefeitura de Manaus age de maneira congruente com os ditames da sociedade do conhecimento ao fazer uso massivo das TICs para se comunicar com o cidadão e demais partes interessadas.

PALAVRAS-CHAVE: TICs. Cidadão. Sociedade do Conhecimento.

INTRODUÇÃO

Desde a promulgação da Lei de Acesso à Informação, as organizações públicas brasileiras se veem diante do desafio de disponibilizar o resultado de suas ações e programas em meios de comunicação digitais (BRASIL, 2011). Esta é uma ação necessária para que as repartições e instituições atuantes no serviço público alcancem seus objetivos com eficiência (BRASIL, 1998). Para o cidadão, a disponibilização da informação em veículos comunicacionais digitais viabiliza a realização do controle social por parte da população, a qual pode fiscalizar as ações dos entes públicos e detectar eventuais desvios de conduta dos governantes no exercício de seus cargos (FERREIRA; SANTOS; MACHADO, 2012).

Isso exige das instituições públicas uma modernização da forma com a qual informação é comunicada para o cidadão e demais partes interessadas. Nesse sentido, as




tecnologias de informação e comunicação podem ser consideradas como recursos digitais cuja amplitude de alcance é potencializada através da popularização da internet(FONSECA; BETTENCOURT, 2020). Um dos canais de comunicação utilizados por parte das organizações públicas são os portais eletrônicos que consistem em sítios eletrônicos que exibem todo o conjunto de informações e notícias pertinentes a um dado órgão (RITTER et al., 2017).

O presente estudo tem por objetivo analisar a qualidade do acesso à informação no serviço público concernente ao *site* da Prefeitura de Manaus. Entende-se que os portais eletrônicos de instituições públicas podem ser considerados como produtos tecnológicos e como tal precisam ser de fácil manuseio para proporcionar uma boa experiência de uso junto aos seus usuários(NASCIMENTO-E-SILVA, 2019; SILVA et al., 2019). O enfoque do estudo é averiguar se as informações disponibilizadas são de fácil acesso e se o referido portal é fácil de ser utilizado pelo cidadão

GOVERNANÇA DIGITAL

A governança digital consiste em um novo padrão de governo, o qual possui como sustentáculos a aplicação prática de novas tecnologias para viabilizar a análise dos dados de uma organização. Pode-se inferir que esse modelo de gestão proporciona o exercício da governança através da utilização de instrumentos que tornem os processos administrativos mais dinâmicos (CHANDLER, 2019). A governança digital representa a modernização da administração pública, a qual tem por principal parte interessada a população, a qual é beneficiária dos serviços por ela ofertados.

A governança pública pode ser entendida como o aperfeiçoamento contínuo na prestação dos serviços públicos. Além disso, essa governança representa uma nova forma dos entes públicos se relacionarem com suas principais partes interessadas, também conhecidas como *stakeholders*(GOLDEN; SARANYA, 2019). Essas relações podem ocorrer tanto no âmbito interno dos entes públicos, através da interação entre secretarias e demais departamentos que integram o sistema administrativo, como também no contexto externo, formado por outras instituições públicas, o poder judiciário, órgãos de controle, sociedade civil organizada e o cidadão comum. Na governança digital as organizações utilizam a internet para vários fins, dentre eles o apoio as operações governamentais e a prestação de serviço ao cidadão (GOLDEN; SARANYA, 2019).




Considera-se que a governança digital é integrada por tecnologias que atuam em rede, além do processamento constante de dados (WILLIAMSON, 2015). Depreende-se que a modernização da gestão pública se dá obrigatoriamente pelo uso massivo de tecnologias e inovações, as quais proporcionem aos processos administrativos mais eficácia e eficiência. Isto inclui o tratamento seguro e assertivo das informações concernentes a atuação das instituições públicas. Dessa forma, o cidadão pode ter acesso a estas informações e exercer o controle social dos atos administrativos de uma determinada instituição pública (FERREIRA; SANTOS; MACHADO, 2012).

Depreende-se que a governança digital é caracterizada pela inclusão das tecnologias de informação e comunicação (TICs) na prestação de serviços públicos. (DAVES, 2009; SUN; WANG, 2019). De posse desta conceituação, deduz-se que esse modelo de gestão se mostra congruente com a sociedade do conhecimento, a qual se caracteriza pela forte influência das tecnologias no cotidiano da humanidade (KRIEZYU, 2019). O conceito presente em Daves (2009) e Sun e Wang (2019) menciona os termos “evolução” e “era digital”, os quais por sua vez sugestionam que a governança digital representa um novo paradigma na condução dos serviços públicos. Estes, por sua vez, estão intrinsecamente interligados as tecnologias informacionais e comunicacionais com o intuito de prover um nível maior de eficiência na entrega de serviços públicos ao cidadão (BRASIL, 1998).

Para este estudo, considera-se que a governança digital é um novo modelo de gestão, o qual se notabiliza pelo uso em larga escala de tecnologias de informação e comunicação (TICs) na prestação de serviços públicos. É conveniente registrar que esse paradigma de administração se notabiliza pela congruência com as demandas do mundo hodierno, o qual por sua vez se caracteriza por ser fortemente influenciado pela utilização de inovações tecnológicas em seu cotidiano. O principal objetivo da governança digital é a realização da prestação de serviços públicos com eficiência, eficácia e assertividade. Isto possibilita não somente a melhoria constante na execução dos atos administrativos como também a elevação do nível de satisfação do cidadão, o qual é o principal beneficiário dos serviços públicos ofertados por um determinado órgão ou instituição.

TECNOLOGIAS DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO

As tecnologias da informação e comunicação consiste em recursos virtuais e reais cuja utilização correta possibilita a constante interface entre pessoas, bem como o envio e



recebimento de informações (BELLONI, 2012; KENSKI, 2010; NARDON; GONZÁLEZ, 2019). O uso das chamadas TICs pode ser aplicado em diversos campos de atuação, tais como saúde, educação, segurança, entretenimento e também nos processos de gestão, mais precisamente aqueles imanentes a administração pública. Uma das razões que justificam a adoção destas tecnologias em várias searas do conhecimento é a celeridade com a qual a informação é transmitida, o que torna o processo comunicacional entre indivíduos e organizações interativo e dinâmico.


Além de serem um eficiente caminho para viabilizar a disseminação da informação a um determinado público-alvo, as TICs também auxiliam na democratização do acesso da informação aos *stakeholders* (FONSECA; BETTENCOURT, 2020). Este é um princípio consentâneo ao que preconiza a Lei de Acesso à Informação e propicia o exercício do controle social das ações tomadas pelos entes públicos em seu âmbito de atuação (BRASIL, 2011; FERREIRA; SANTOS; MACHADO, 2012).

A razão da adoção em larga escala das tecnologias de informação e comunicação é a sua velocidade (HAMOURI, 2020). Infere-se que com a agregação das TICs no serviço público, as organizações públicas passem a gerenciar assertivamente o tempo necessário para a execução de seus afazeres. Através disso, esses órgãos e instituições podem trabalhar de forma otimizada, o que contribui para que o atendimento das demandas dos cidadãos ocorra de forma eficaz e assertiva.

As tecnologias de informação e comunicação podem ser compreendidas como recursos que possibilitam maior celeridade na troca de informações tanto entre sujeitos quanto entre organizações. Estas tecnologias são elementos obrigatórios para que as instituições públicas se adaptem aos desafios e demandas da era digital vivenciada no tempo presente. Através do uso das TICs, não só os entes públicos ganham em termos de celeridade e confiabilidade do trabalho desenvolvido como também o cidadão se favorece por conta da elevação do nível de qualidade na prestação dos serviços realizados.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente estudo teve como objetivo avaliar tanto o acesso como a experiência dos usuários do *site* da Prefeitura de Manaus. Com base nos conceitos explanados no marco teórico deste trabalho e considerando que os portais eletrônicos de instituições públicas são produtos tecnológicos (NASCIMENTO-E-SILVA, 2019; SILVA et al., 2019), enfatiza-se que



todos devem se notabilizar pela facilidade no manuseio. Outro item relevante é a compreensão por parte do usuário das informações que constam nestes *sites* (RITTER et al., 2017). De posse destes dados, uma questão norteadora do estudo foi definida: De que maneira a Prefeitura de Manaus está exercendo sua governança digital?

Desenho do estudo

Este estudo utilizou tanto técnicas quantitativas como qualitativas. A unidade de análise averiguada foi do tipo individual. Efetuou-se uma pesquisa junto a 5 usuários que de forma voluntária acessaram o portal eletrônico da Prefeitura de Manaus. Buscou-se a percepção destes indivíduos a respeito do acesso as informações existentes no referido *site*, a qual foi seguida de uma avaliação de cada item proposto após o acesso a este portal.

A perspectiva de análise utilizada neste estudo foi do tipo sincrônica. Nascimento-e-Silva et al. (2013) explica que este tipo de perspectiva acontece no momento presente. Dito de outra forma, é como se o pesquisador analisasse o retrato de um determinado contexto hodierno, o que é diferente do que ocorre na perspectiva diacrônica, a qual considera a análise de um momento histórico a respeito do objeto de pesquisa averiguado.


Sujeitos, população e amostragem

A população do estudo foi formada por 5 indivíduos que foram gentilmente convidados a participar desta investigação científica. O portal eletrônico analisado foi o da Prefeitura de Manaus. O motivo pela escolha do *site* deste órgão específico foi o fato de que a maioria dos autores deste artigo residirem na capital do Amazonas.

A faixa etária dos respondentes do estudo varia entre 22 e 40 anos. Com exceção de apenas um sujeito, os demais partícipes são contribuintes do poder público municipal de Manaus e demonstraram grande interesse em avaliar as informações existentes no *site* da referida instituição.

Estratégia de coleta e organização dos dados

Os dados foram coletados junto aos respondentes através da utilização de um protocolo de pesquisa (SILVA et al., 2020). É oportuno destacar que este instrumento metodológico não pode ser confundido com questionários, que utilizam outra lógica de aplicação. Em síntese, o protocolo é um documento que permite ao pesquisador traçar todo o caminho a ser percorrido para alcançar os objetivos pretendidos em seu estudo.



Ocorreu um convite formal a cada um dos 5 sujeitos que formam o conjunto de partícipes deste artigo. Após o aceite dos sujeitos, foi solicitado a eles que acessam o endereço eletrônico www.manaus.am.gov.br e após a execução deste passo preenchessem o protocolo de pesquisa criado especificamente para este estudo.

Após o recebimento de todos os documentos preenchidos, a fase seguinte consistiu em compilar os dados obtidos em uma planilha eletrônica. Cada um dos respondentes foi identificado como P1, P2, P3 e assim sucessivamente. Dessa forma, foi possível identificar blocos de resposta que demonstravam o nível de adequação de cada item avaliado concernente ao *site* da Prefeitura de Manaus.

Análise e interpretação dos dados

Analisar significa quebrar em partes, o que indica que os dados coletados foram decompostos em partes menores para facilitar a sua interpretação (NASCIMENTO-E-SILVA, 2012). As respostas contidas nos protocolos de pesquisa foram analisadas a partir de seu conteúdo literal. A partir das percepções de cada sujeito participante deste estudo foi possível identificar o nível de qualidade do *site* da Prefeitura de Manaus.


Primeiramente ocorreu a análise global, a partir dos resultados coletados através do feedback de cada partícipe. Após esta averiguação, o passo seguinte consistiu na averiguação das respostas individuais, através das quais foi possível detectar o grau de proximidade entre as percepções coletadas. Após a realização destes procedimentos notou-se que a opinião dos respondentes era consensual, com poucos elementos de diferenciação entre uma resposta e outra.

Limitações do estudo

O presente estudo possui uma limitação, a qual não anula os seus resultados, que é o seu número de participantes. As respostas coletadas durante o processo de investigação não tornam possível a sua aplicabilidade a contextos mais gerais, conforme ocorre na utilização do método indutivo de pesquisa (RIBAS; OLIVO, 2016). Entretanto, é válido apontar que, a partir deste trabalho, outros estudos com finalidade semelhante, os quais podem analisar outros portais eletrônicos de instituições públicas com um número maior de respondentes.

RESULTADOS

O portal eletrônico analisado no presente constructo é o da Prefeitura de Manaus. A escolha por este portal ocorreu basicamente por dois motivos. O primeiro deles diz respeito ao



fato de a maioria dos autores do presente estudo residirem na capital amazonense. Outro fator que corroborou para esta escolha consistiu no interesse dos idealizadores desta produção textual em realizar um estudo voltado para a seara da gestão pública.

O protocolo de pesquisa concernente a esta análise foi dividido em 3 partes. A primeira delas voltada para avaliar os componentes do *site*. A segunda fase consistiu na realização dos testes principais aplicáveis a produtos tecnológicos, consoante os estudos de Nascimento-e-Silva (2019) e Silva et al. (2019). Em síntese, esses testes são:

- Eficiência: verifica se o artefato tecnológico faz aquilo que se propõe a executar;
- Eficácia: atesta se o usuário consegue utilizar o produto com o mínimo de esforço ou acessar as informações nele existentes com facilidade;
- Usabilidade: checa se a tecnologia é fácil de ser manuseada;
- Mercado: averigua se o item produzido tem potencial de mercado;
- Confiabilidade: afere se o artefato apresenta o similar nível de desempenho sem grandes oscilações quando utilizado várias vezes seguidas e;
- Conformidade: atesta se o produto apresenta todas as características que dele se espera.

É conveniente mencionar que para este estudo, optou-se por não proceder com o teste de mercado, uma vez que o *site* analisado pertence a uma prefeitura municipal e não possui fins lucrativos.

O *site* da Prefeitura de Manaus

O portal eletrônico analisado é do tipo responsivo, o que significa que o *site* se adapta a qualquer tamanho de tela (NADIN, 2017). Outra característica inerente a este tipo de *site* é a sua facilidade de acesso. O usuário pode acessar estes endereços eletrônicos em computadores pessoais (PCs), notebooks, smartphones ou tablets (HAUSSEN; STEFFEN, 2014).

Ao digitar o endereço eletrônico www.manaus.am.gov.br, ou fazer a pesquisa pelo termo “Prefeitura de Manaus” no mecanismo de busca Google, o usuário tem acesso as principais notícias atinentes ao poder público municipal da capital do Amazonas. Em virtude da pandemia do Corona Vírus, o qual é cientificamente conhecido como COVID-19, a primeira visão que o internauta tem ao acessar o portal da Prefeitura de Manaus é um banner

alusivo aos cuidados necessários que o cidadão precisa tomar em relação a esta doença (CORRÊA FILHO, 2019). A figura 1 destaca a visão inicial do *site* da Prefeitura de Manaus:

Figura 1: Visão inicial do *site* da Prefeitura de Manaus



Fonte: Prefeitura de Manaus (2020).

A partir da figura 1, nota-se que o referido poder municipal demonstra estar engajado em conscientizar os cidadãos quanto aos malefícios causados pelo COVID-19 (CORRÊA FILHO, 2019). Isto exemplifica o papel que as tecnologias de informação e comunicação podem exercer no que tange a disseminação de informações relevantes ao cidadão (FONSECA; BETTENCOURT, 2020; HAMOURI, 2020). No caso ilustrado na figura 1, o informativo do banner faz menção a uma questão de saúde pública, a qual é do interesse do bem comum e da coletividade.

Após o aviso importante supracitado, o segundo panorama visual que o internauta tem acesso é a do *site* da referida prefeitura com todos os seus componentes principais. O primeiro deles é o cabeçalho do *site*, o qual contém as informações que estão na parte superior do sítio eletrônico. De acordo com o exposto na figura 2, este trecho do portal possui dois links iniciais intitulados “Transparência” e “Acesso à informação”. Outra opção disponível no cabeçalho deste portal é a rádio web da prefeitura, a qual combina informação e música popular brasileira, em especial a produzida por artistas locais. Abaixo destes dos campos, está

o logotipo da Prefeitura de Manaus e abaixo dele as abas de informação correspondentes aos serviços deste órgão público, dentre eles o diário oficial do município.

Figura 2: Cabeçalho do *site* da Prefeitura de Manaus

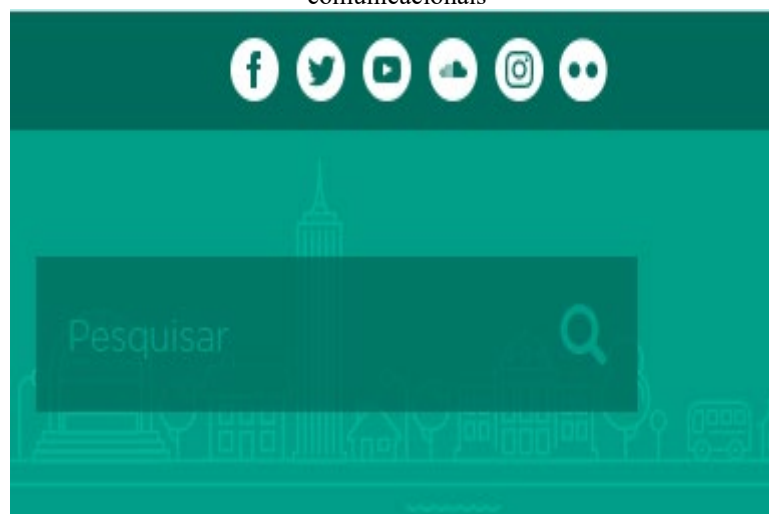


Fonte: Prefeitura de Manaus (2020).

Como é possível depreender, o *site* da Prefeitura de Manaus compila todas as informações concernentes aos seus atos administrativos. A aba “A Prefeitura” opções de informes em relação as atribuições tanto do prefeito como do seu vice, além das legislações imanentes a cidade de Manaus, tais como a Lei Orgânica do Município, o Plano Diretor e o Código Fiscal Tributário. Além disso, notícias relacionadas a concursos públicos e canais de comunicação também estão presentes nesta seção do *site*. Já na aba “Cidade”, o usuário tem acesso a informações concernentes a história e aos pontos turísticos da capital amazonense. No item “Secretarias e Fundações”, o usuário é direcionado aos *links* das diversas secretarias e demais instituições que integram o poder público municipal de Manaus. Já os demais ícones são voltados a públicos específicos, como, por exemplo, cidadãos, empresa, turista e servidores.

Ainda no cabeçalho, mais precisamente no canto direito superior, há um mecanismo de busca representado por uma lupa, no qual o usuário pode digitar um termo e efetuar a sua pesquisa neste portal eletrônico. Além disso, nota-se a presença de ícones relacionados as redes sociais da prefeitura de Manaus, como, por exemplo, o *Twitter*, *Facebook*, *Instagram* e a plataforma de streaming *YouTube*, conforme evidenciado na figura 3.

Figura 3: Cabeçalho do *site* da Prefeitura de Manaus – mecanismo de busca e ícones de aplicativos comunicacionais



Fonte: Prefeitura de Manaus (2020).

Observa-se que o órgão municipal analisado não se limita a exibir o resultado de suas ações e programas somente através de notícias em seu portal. Conforme ilustrado na figura 3, a Prefeitura de Manaus também utiliza outros meios comunicacionais para disseminar ao maior número possível de pessoas as suas realizações. Esta é uma atitude que se mostra pertinente as demandas da sociedade do conhecimento, a qual se notabiliza pelo uso das tecnologias de informação e comunicação em suas atividades rotineiras (FONSECA; BETTENCOURT, 2020; HAMOURI, 2020; KRYEZIU, 2019).

Outro item relevante no *site* da Prefeitura de Manaus são os conteúdos nele disponibilizados. Abaixo do cabeçalho deste portal e das seções descritas anteriormente, o internauta tem acesso a um informativo intitulado “Manaus Agora”, o qual traz um boletim atualizado das últimas notícias do município de acordo com o exposto na figura 4. Sempre que a Prefeitura de Manaus possui alguma informação relevante a ser passada ao cidadão, como, por exemplo, a data de pagamento do Imposto Predial e Territorial Urbano ou avisar sobre uma campanha de vacinação, as notícias concernentes a estes fatos são veiculadas em formato de manchete neste noticiário digital.

Figura 4: Informativo Manaus Agora



Fonte: Prefeitura de Manaus (2020).

Através de seu portal eletrônico, a Prefeitura de Manaus exerce a sua governança digital ao utilizar-se de canais comunicacionais para estreitar a sua relação com o cidadão e demais partes interessadas (CHANDLER, 2019; GOLDEN; SARANYA, 2019; WILLIAMSON, 2015). Isto reforça os dizeres de Golden e Saranya (2019), os quais mencionam que a governança digital representa uma nova forma das instituições públicas dialogarem com seus *stakeholders* através do uso das TICs (FONSECA; BETTENCOURT, 2020; HAMOURI, 2020).

Abaixo do informativo Manaus Agora ilustrado na figura 5, encontram-se outros tópicos igualmente relevantes. O primeiro deles é o link do canal do *YouTube* da Prefeitura de Manaus, através do qual são divulgadas as ações e programas concernentes ao poder público municipal. Ao lado deste link encontra-se um campo denominado “Manaus Atende”, o qual disponibiliza informações e serviços para os seguintes públicos: cidadão, empresa, turista e servidor, consoante a figura 6. Abaixo destes itens estão links em formato de banner digital que direcionam a outras páginas, como, por exemplo, o Portal da Transparência e o Banco Nacional de Desenvolvimento Social – BNDES.

Figura 5: Canal do *YouTube* da Prefeitura de Manaus e seção Manaus Atende

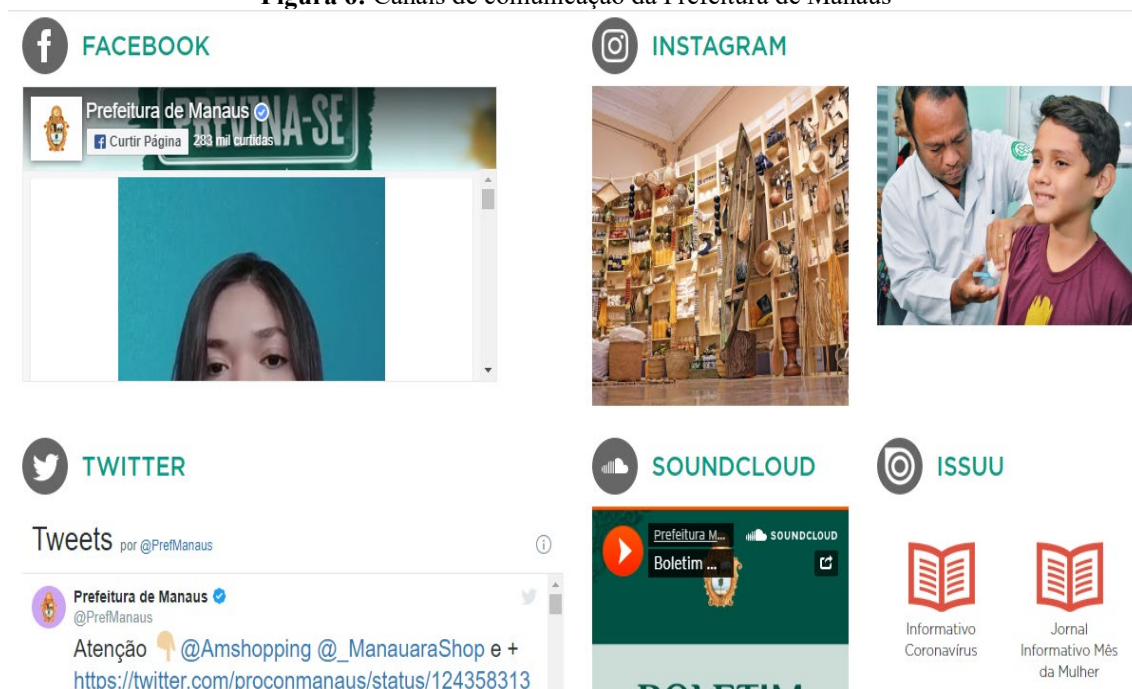


Fonte: Prefeitura de Manaus (2020).

Como é possível observar, o portal eletrônico da Prefeitura de Manaus não apenas informa o cidadão e demais partes interessadas a respeito de suas ações como também hospeda links de outras instituições públicas. Isto configura uma rede informacional através da qual o usuário pode tanto acessar as informações iminentes ao poder público municipal como também verificar o portal de outros órgãos.

Na parte final do *site*, abaixo dos itens descritos na figura 6, encontram-se os *links* de todas as redes sociais utilizadas pela Prefeitura de Manaus para divulgar suas ações, campanhas e programas. Na referida seção do portal digital da Prefeitura de Manaus encontram-se os *links* do *Facebook*, *Instagram*, *Twitter*, *Soundcloud* e *Issu*. Isto demonstra que o referido órgão público busca estabelecer sua comunicação não apenas através de seu sítio eletrônico, mas também através do uso das ferramentas digitais existentes na sociedade do conhecimento (KRYEZIU, 2019). A figura 6 ilustra os *lynks* de acesso já mencionados.

Figura 6: Canais de comunicação da Prefeitura de Manaus



Fonte: Prefeitura de Manaus (2020).

Em síntese, o portal eletrônico da Prefeitura de Manaus sumariza todo um conjunto de informações inerentes a sua atuação. Outro ponto de destaque é a utilização de diversas tecnologias da informação e comunicação com vistas a alcançar as mais diferentes faixas etárias de público-alvo (FONSECA; BETTENCOURT, 2020; HAMOURI, 2020). Com base nestas informações, foi solicitado aos 5 participantes do presente estudo que avaliassem os componentes do referido *site*.

Componentes do *site* da Prefeitura de Manaus

O protocolo de pesquisa enviado aos cinco respondentes foi dividido em três partes distintas, iniciando com avaliação dos principais componentes do *site* da Prefeitura de Manaus. Utilizou-se uma escala de 1 a 5 para analisar cada tópico do *site* da referida instituição, onde 1 significa desempenho inadequado ou insuficiente e 5 representa performance adequada ou excelente. É importante frisar que Pires et al. (2013) e Kopitz e Craig (1998) criticam o fato de muitos órgãos públicos disponibilizarem suas informações em *sites*, que costumam ser de difícil interpretação. A avaliação deste tópico obteve os seguintes resultados, conforme o quadro 1.

Quadro 1: Resultado da avaliação dos componentes do *site* da Prefeitura de Manaus

| Atributo avaliado | P1 | P2 | P3 | P4 | P5 | Resultado |
|--|----|----|----|----|----|-----------|
| Clareza das informações do <i>site</i> | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | Adequado |
| Navegabilidade do <i>site</i> | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | Adequado |
| Design do <i>site</i> | 4 | 5 | 3 | 4 | 5 | Adequado |
| Acessibilidade dos dados do <i>site</i> | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | Adequado |
| Qualidade dos textos presentes no <i>site</i> | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | Adequado |
| Carregamento dos <i>links</i> do <i>site</i> | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | Adequado |
| Localização das informações presentes no <i>site</i> | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | Adequado |
| Informações de contato no <i>site</i> | 5 | 5 | 2 | 5 | 5 | Adequado |
| Transparência das informações do <i>site</i> | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | Adequado |

Fonte: Dados coletados pelos autores.

De acordo com as informações sumarizadas no quadro 1, para os participantes desta análise o portal eletrônico da Prefeitura de Manaus foi bem avaliado em praticamente todos os requisitos propostos. Ainda que o participante 3 tenha avaliado com nota 2 o item “Informações de contato no *site*”, sua opinião difere dos demais sujeitos indagados e reflete a sua opinião individual. Destaque para o tópico “Transparência das informações do *site*”, a qual obteve nota 5 de quase todos os participantes da análise descrita no presente estudo.

A segunda fase do protocolo de pesquisa consistiu em apreciar os tópicos concernentes aos produtos tecnológicos através dos testes propostos por Nascimento-e-Silva (2019) e Silva et al. (2019). A razão que motivou a adoção deste método parte do pressuposto de que as organizações públicas necessitam adequar-se para atender as demandas da sociedade do conhecimento (KRYEZI, 2019). Nesse sentido, uma via executável é a adoção de soluções tecnológicas de base científica representadas por artefatos que são inovações cuja utilização traz alguma vantagem para o usuário se comparada com os instrumentos convencionais (NASCIMENTO-E-SILVA, 2017). De posse destas informações, o resultado desta parte da análise está descrito no quadro 2.

Quadro 2: Resultado dos testes de funcionalidade do *site* da Prefeitura de Manaus

| Tipo de teste | P1 | P2 | P3 | P4 | P5 | Resultado |
|----------------|----|----|----|----|----|-----------|
| Usabilidade | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | Adequado |
| Eficiência | 4 | 5 | 3 | 5 | 4 | Adequado |
| Eficácia | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | Adequado |
| Conformidade | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | Adequado |
| Confiabilidade | 4 | 5 | 3 | 5 | 5 | Adequado |

Fonte: Dados coletados pelos autores.

Conforme os dados supracitados no quadro 2, o portal digital da Prefeitura de Manaus apresentou boa aceitação junto aos respondentes consultados. O destaque fica por conta do teste de conformidade, o qual busca aferir se o produto avaliado possui todas as características que dele se espera (NASCIMENTO-E-SILVA, 2019). O único senão desta bateria de testes ficou por conta do participante 3, o qual avaliou com nota 3 a eficiência e a confiabilidade do site. Entretanto, mesmo com essa resposta específica, os demais respondentes avaliaram positivamente estes dois itens mencionados, o que configura um alto índice de aprovação do portal da Prefeitura de Manaus junto aos indivíduos participantes desta análise.


O terceiro item avaliado na análise do referido produto digital consistiu na seguinte pergunta: “Você indicaria o *site* da Prefeitura de Manaus para outros internautas?”, cujas respostas demonstraram o alto índice de aprovação por parte dos respondentes. Com exceção do participante 3, todos os demais sujeitos consultados sinalizaram positivamente a sugestão indicada nesta indagação, conforme é possível observar no quadro 3.

O motivo da inclusão desta pergunta no protocolo de pesquisa segue uma lógica: quando um usuário possui uma experiência positiva a respeito de um determinado produto, ele o indica para que outras pessoas também possam usá-lo. Em contrapartida, quando a experiência se mostra negativa, isto demonstra que o produto utilizado carece de ajustes, os quais são necessários para que o artefato tecnológico apresente um desempenho de acordo com o que fora planejado em sua elaboração (NASCIMENTO-E-SILVA, 2019).

Quadro 3: Indicação do *site* da Prefeitura de Manaus para outros internautas

| | P1 | P2 | P3 | P4 | P5 | Resultado |
|---|----|----|----|----|----|-----------|
| Você indicaria o <i>site</i> da Prefeitura de Manaus para outros internautas? | 5 | 5 | 3 | 5 | 5 | Sim |

Fonte: Dados coletados pelos autores.




Os resultados acima descritos no quadro 3 demonstram que a Prefeitura de Manaus exerce a sua governança com um alto índice de aprovação junto a população consultada. Através de seu portal eletrônico, a referida instituição consegue não somente divulgar suas ações institucionais como também possibilita que o cidadão seja direcionado ao serviço das secretarias que compõem a sua estrutura funcional.

O último trecho da análise do portal eletrônico da Prefeitura de Manaus foi a disponibilização de um espaço para críticas e sugestões a respeito do artefato digital avaliado. Nesse sentido, 3 dos cinco participantes se abstiveram de emitir opiniões a respeito do *site* analisado. Dentre as respostas neste bloco específico de análise foi possível identificar as seguintes afirmativas: “Quanto a localização das informações, creio que os endereços e contatos dos locais poderiam estar mais explícitos” (COMENTÁRIO DO RESPONDENTE 2); e “Os textos podem ser melhorados, serem mais curtos e diretos” (COMENTÁRIO DO RESPONDENTE 3). Estas falas podem ser consideradas como pontos de melhoria (GRABAN, 2013; PARASCHIVESCU; COTÎRLET, 2015). Tal situação demonstra os tópicos que eventualmente carecem de reforço com vistas a aprimorar ainda mais este canal de comunicação com o cidadão manauara.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo demonstrou que o portal digital da Prefeitura de Manaus pode ser considerado um instrumento de governança digital, através da utilização de múltiplas tecnologias de informação e comunicação (TICs). Pode-se inferir que este é o novo paradigma da gestão pública nos tempos hodiernos, a qual, por força da legislação pertinente e das demandas da era digital, necessita suplantar o desafio de propagar suas ações e programas realizados com o auxílio substancial das inovações informacionais e comunicacionais. O resultado obtido na análise do portal eletrônico junto aos respondentes confirma que a referida instituição está atenta com as novas formas de interface que os entes públicos estão estabelecendo junto aos seus stakeholders.

Ainda que a disponibilização destas informações seja realizada por força da legislação, é oportuno reconhecer o esforço da Prefeitura de Manaus em utilizar de forma assertiva o seu *site* institucional. Isso demonstra que esta organização pública está atenta as tendências da era digital, na qual a informação não está restrita apenas ao Diário Oficial do Município. Na sociedade do conhecimento, os informes dos entes públicos podem ser acessados também



através dos muitos canais comunicacionais da atualidade, dentre os quais se destacam as redes sociais, como o *Twitter*, *Instagram* e *Facebook*.

A governança digital representa uma excelente oportunidade para que as organizações municipais, estaduais e federais modernizem seus processos e trâmites. Isso não somente auxilia na elevação da satisfação do cidadão como também propicia mais confiabilidade e agilidade ao trabalho desenvolvido por estas instituições. Para trabalhos futuros, sugere-se um estudo sobre políticas públicas educacionais em municípios que possuem baixo índice de desenvolvimento humano (IDH).

REFERÊNCIAS

BELLONI, M. L. **O que é mídia-educação. 3. ed.** Campinas: Autores associados, 2012. (Coleções polêmicas de nosso tempo).

BRASIL. Lei 12.257, de 18 de novembro de 2011. Regula o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição Federal; altera a Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990; revoga a Lei nº 11.111, de 5 de maio de 2005, e dispositivos da Lei nº 8.159, de 8 de janeiro de 1991; e dá outras providências. Brasília: Senado Federal, 2011.

BRASIL. **Emenda Constitucional nº19, de 1998.** Modifica o regime e dispõe sobre princípios e normas da Administração Pública, servidores e agentes políticos, controle de despesas e finanças públicas e custeio de atividades a cargo do Distrito Federal, e dá outras providências. Brasília: Senado Federal, 1998.

CHANDLER, D. Digital governance in the anthropocene: the rise of correlation machine. *In: CHANDLER, D.; FUCHS, C. (Orgs.). Digital objects, digital subjects: interdisciplinary perspectives on capitalism, labour and politics in the age of Big Data.* London: University of Westinter Press, 2019, p. 23-42.

CORRÊA FILHO, H.R. A utopia do debate democrático na vigilância em saúde. *Saúde Debate*, v. 43, n. 123, p. 979-986, out./dez. 2019.

DAVES, S.S. Governance in the digital age: a research and action framework for an uncertain future. **GovernmentInformationQuarterly**, v. 26, n. 2, p. 257-264, 2009.

FERREIRA, E. G. A; SANTOS, E. S.; MACHADO, M. N. Política de acesso à informação no Brasil: a lei de acesso à informação em foco. **MúltiplosOlharemCiência da Informação**, v. 2, n. 1, p. 1-13, 2012.

FONSECA, J.; BETTENCOURT, H. Cyber-citizenship: a challenge of the twenty-first century education. *In: KAVOURA, A.; KEFALLONITIS, E.; THEODORIDIS, P. (Orgs.). Strategic innovative marketing and tourism: springer proceedings in a business economics.* Cham: Springer, 2020.

GOLDEN, A.R.; SARANYA, D. Digital India: a gateway for digital economy. **Journal of the Gujarat Research Society**, v. 21, n. 15, p. 824-829, 2019.

GRABAN, M. **HospitaisLean**. 2. ed. Bookman: Porto Alegre, 2013.

HAMOURI, Q. Reflection of remittances on advancement of REM & ICTs sector in developing countries. *Test Engineering and Management*, p. 262-271, 2020.

HAUSSEN, L.; STEFFEN, C. A aplicabilidade da semiótica como metodologia de projeto de sites responsivos. *In: Anais...X SEPesq – SEMANA DE EXTENSÃO, PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO*. UniRitterLaureateUniversities, Porto Alegre, 20 a 24 de outubro de 2014.

KENSKI, V. M. **Educação e Tecnologias: o novo ritmo da informação**. Campinas: Papyrus, 2010.

KOPITZ, G.; CRAIG, J. Transparency in governmental operations. *Ocasional Paper 158. International Monetary Found*. Washington D.C.:1998.

KRYEZIU, S.D. Language development through drama in preschoolers. **European Journal of Language and Literature Studies**, v. 5, n. 1. p. 15-22, jan./abr. 2019.

NADIN, V. **Nexme! Aplicativo para promoção de eventos e interação social**. Trabalho de Conclusão de Curso (Tecnólogo em Sistemas para Internet). Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Guarapuava, 2017.

NARDON, T.A.; GONZÁLEZ, F.J. Jogos e brincadeiras: o ensino mediado pelas tecnologias da informação e comunicação. **Motrivivencia**, v. 31, n. 59, p. 1-15, jul./set. 2109.

NASCIMENTO-E-SILVA, D. **Manual do método científico-tecnológico**. Florianópolis: DNS Editor, 2019.

NASCIMENTO-E-SILVA, D. **Manual de redação para trabalhos acadêmicos: *position paper***, ensaios teóricos, artigos científicos, questões discursivas. São Paulo: Atlas, 2012.

NASCIMENTO-E-SILVA, D. **Gestão de organizações de ciência e tecnologia: ferramentas e procedimentos básicos**. Saarbrücken: Novas Edições Acadêmicas, 2017.


NASCIMENTO-E-SILVA, D.; SIMÕES, C. S.; SOARES, M. L.; PEREIRA, A. M. Alves. Proposição de uma sistemática de avaliação de aprendizagem na formação de administradores com base no processo gerencial. **Rev. Adm. Universidade Federal de Santa Maria**, v.6, n. 4, p. 640-657, 2013.

PARASCHIVESCU, A.O.; COTÎRLET, P.C. Qualitycontinuousimprovementstrategies kaizen strategy – comparativeanalysis. **EconomicTransdisciplinaryCognition**, v.8, n.1, p.12-21, 2015.

PIRES, J. A. G.; SCHERER, F. L.; SANTOS, M. B.; CARPES, A. M. Transparência da gestão pública municipal: um estudo dos municípios de Santa Maria e Novo Hamburgo/RS. **Estudos do CEPE**, v. 38, p. 131-160, 2013.

PREFEITURA DE MANAUS. **Portal da Prefeitura de Manaus**. Manaus, 2020. Disponível em: www.manaus.am.gov.br. Acesso em: 25 mar. 2020.

RIBAS, R.T.M.; OLIVO, L.C.C. Adoção de métodos científicos como componente metodológica e sua explicitação nas dissertações publicadas entre 2010 e 2014 de um



programa de pós-graduação em Administração. **Revista de Ciências da Administração**, v. 18, n. 44, p. 81-90, 2016.

RITTER, O.; PINHO, B.; REIS, L. C. D.; VILAR, T. B. Transparência de políticas públicas de renúncia fiscal: uma análise sob a ótica de dados abertos. *In: Anais... X CONGRESSO DE GESTÃO PÚBLICA – CONSAD*. Centro de Convenções Ulysses Guimarães, Brasília, Distrito Federal, 5 a 7 de julho de 2017.

SILVA, R. O.; NASCIMENTO-E-SILVA, D.; FERREIRA, J. A. F. A.; SOUZA, S. S. Aspectos relevantes na construção de produtos educacionais no contexto da educação profissional e tecnológica. **Revista de Produtos Educacionais e Pesquisas em Ensino**, v. 3, n. 2, p. 105-119, 2019.

SILVA, R.O.; FERREIRA, J.A.F.A.; RIVERA, J.A.; SOUZA, S.S.; NASCIMENTO-E-SILVA, D. Definition, elements and stages of elaboration of research protocols. **Research, Society and Development**, v.9, n.10, p.1-20, 2020.

SUN, X.; WANG, Q. An internet of things solution for intelligence security management. *In: Proceedings...FORTIETH INTERNATIONAL CONFERENCE OF INFORMATION SYSTEMS*, Munich, 2019.

WILLIAMSON, B. Governing software: networks, databases and algorithmic power in the digital governance public education. *Learning, Media and Technology*, v. 40, n. 1, p. 83-105, 2015.

CAPÍTULO 33

LIDERANÇA E COMUNICAÇÃO: ESTUDO DE CASO EM SOCIEDADE DE ADVOGADOS

Siméia de Azevedo Santos, Mestre em Administração, PUC-SP

RESUMO

Nos tempos atuais, comunicar com clareza e eficiência é essencial e demanda dos líderes competências em comunicação interpessoal. Espera-se que os líderes sejam bons comunicadores e que transmitam as mensagens da forma mais eficiente possível. Diante deste cenário, a problemática abordada é responder qual forma de comunicação da liderança na sociedade de advogados que recebe maior aderência. Logo, este estudo tem por objetivo identificar em sociedades de advogados ações da liderança que recebem maior aderência sob o ponto de vista da comunicação, além de identificar possíveis falhas na postura da liderança e na forma de comunicar, e contribuir com proposições para o aumento de engajamento dos integrantes da instituição. A abordagem metodológica foi uma pesquisa descritiva do tipo estudo de caso em sociedade de advogados, e o embasamento teórico foi obtido através de bibliografia das áreas de liderança, comunicação e gestão de sociedade de advogados. Com este trabalho espera-se agregar mais conhecimento aos gestores de advocacias mostrando a contribuição que as aplicações corretas do conhecimento neste assunto podem trazer, bem como colaborar academicamente com o registro de experiências de gestão em sociedade de advogados.


Palavras-Chave: Liderança, Comunicação, Sociedade de Advogados.

INTRODUÇÃO

Em tempos de rápidas mudanças no contexto empresarial, a urgência e a ansiedade da comunicação se instalam nos ambientes de maneira profunda. Comunicar com clareza e eficiência é essencial e demanda dos líderes competências em comunicação interpessoal.

Espera-se que os líderes sejam bons comunicadores, transmitindo mensagens ao time de maneira que se gere mais inspiração e menos ruídos, buscando superar o desafio de encontrar as formas mais eficientes para este processo. As ferramentas e os modelos utilizados se iniciam na formação do líder, e a aderência varia em uma escala composta por diferentes tipos de liderança e suas combinações com a equipe, além das influências do ambiente da sociedade de advogados, formada por profissionais que na sua essência tendem a opinar sobre os processos internos e sobre as decisões anunciadas.

Diante deste cenário este trabalho pretende traçar resposta para a seguinte questão: Qual forma de comunicação da liderança na sociedade de advogados recebe maior aderência?



Cada perfil de liderança possui uma maneira de atuar para obter melhores resultados, mas em linhas gerais o processo de construção participativa demonstra melhores aceitações, apesar do desafio de estabelecer a dosagem dessa participação e o tempo na cronologia das decisões em que esta participação será ativada.

O objetivo geral desta pesquisa é identificar em sociedades de advogados ações da liderança que recebem maior aderência sob o ponto de vista da comunicação. Entre os objetivos específicos estão analisar as características de formação de um líder; analisar como a maneira de comunicar do líder engaja a equipe na busca por resultados; identificar possíveis falhas na postura da liderança e na forma de comunicar e contribuir com proposições para o aumento de engajamento dos integrantes da instituição.

Com este estudo pretende-se evidenciar os conceitos que abordam as ações da liderança, utilizando a base teórica sobre as escolas de liderança, fatores que compõem a formação de um líder, elementos que compõem a comunicação e a participação do líder na busca por resultados, e também de sua aplicação prática, de forma que facilite a percepção de quais erros acontecem com frequência que poderiam ser evitados, trazendo o assunto para reflexão e criação de novos mecanismos, para se elevar mais um estágio na gestão e nos resultados da organização.

Para o desenvolvimento do trabalho foi utilizada no embasamento teórico a pesquisa bibliográfica nas áreas de liderança e comunicação, especificamente sobre a formação de líderes, tipos de liderança, elementos da comunicação e comunicação eficaz, e informações preliminares sobre o funcionamento das sociedades de advogados.

A metodologia aplicada no desenvolvimento do trabalho foi uma pesquisa descritiva do tipo estudo de caso em organização jurídica, com abordagem quali-quantitativa tendo como instrumento entrevistas, sendo a amostra probabilística estratificada de 20 colaboradores de organização jurídica, 50% líderes e 50% liderados.

Com a finalização deste trabalho espera-se agregar mais conhecimento aos gestores de sociedade de advogados, mostrando a contribuição que as aplicações corretas do conhecimento neste assunto podem trazer, bem como colaborar academicamente com o registro de experiências de gestão em sociedade de advogados.



REFERENCIAL TEÓRICO


A formação de líderes

Do ponto de vista da organização, o início do estabelecimento de um líder se dá logo no recrutamento, seja interno por promoção ou realocação de um colaborador pertencente à organização ou através de um novo processo seletivo, mas seu processo de formação começa bem antes, nas experiências do indivíduo a partir da autoliderança e do autoconhecimento, e esse aspecto se perpetua no processo de formação contínua em um cenário de crescentes desafios, assim como descrevem os autores Charam (2008) e Maxwell (2011).

Ainda conforme explanado por Maxwell (2011), um líder precisa estar com outras pessoas no caminho, precisa se autoliderar antes de liderar qualquer outro, isto é, buscar o autoconhecimento para desenvolver um espírito crítico em relação a si próprio, uma vez que é mais provável ser crítico em relação a outras pessoas que em relação a si próprio. Bons líderes sabem ouvir e continuam aprendendo sempre para continuar liderando (MAXWELL, 2011).

O autor Charam (2008) ilustra bem este processo de liderança formando novas lideranças, através de uma sequência de situações com desafios de dificuldade crescente gradativa, que por sua vez se tornam essenciais para o crescimento gradual do novo líder, uma vez que os desafios crescentes consolidam os conhecimentos adquiridos e fortalecem o aprendizado e a assimilação para a próxima etapa, sendo que por outro lado uma situação estática não proporciona estímulo para crescimento, e uma situação demasiado avançada para determinado estágio pode acabar incorrendo em grandes desestímulos, uma vez que o liderado não consegue enxergar o caminho e para a realização da demanda ou não consegue perceber o valor da tomada de decisão em jogo, ou o desfecho pode ser um grave erro cometido por conta de a competência exigida estar além das competências desenvolvidas até o momento. Isto significa que no processo de formação de um líder, as experiências e o aumento da responsabilidade precisa existir de maneira gradual, para que as novas lições aprendidas sejam fixadas e para se evitar grandes erros devido à inexperiência, e consequentemente, grandes prejuízos e frustrações.

Em uma abordagem mais voltada à psicologia, o autor Goleman (2015) discorre sobre conceitos da formação de um líder a partir de aspectos de inteligência emocional e de seus componentes, como a autoconsciência, que é a compreensão das próprias emoções e impulsos; a autogestão ou o autocontrole, que é o ato de administrar a si mesmo; a empatia,




que é a capacidade de se colocar no lugar do outro e perceber a questão por outros lados ou por outros ângulos; e a habilidade social, que é a capacidade de se relacionar com os outros indivíduos.

Nos dias atuais as habilidades interpessoais estão sendo muito valorizadas, ainda que muitas vezes elas sejam negligenciadas em um primeiro momento, uma vez que é mais difícil reconhecê-las e mensurá-las em relação a habilidades técnicas. Na perspectiva da administração nas organizações, o treinamento para a liderança continua acontecendo como investimento mesmo com cenários econômicos desacelerados, uma vez que a liderança desenvolvida com uma formação consistente aplicada trabalha para melhorar índices de atendimento ao cliente, às vendas e ao fechamento de novos negócios, e ainda colabora como difusor de boas práticas dentro da organização (ABREU, 2016).

Entre as habilidades que as organizações ou os empregadores popularmente mais procuram se destacaram as seguintes: trabalhar bem em equipe; comunicar de maneira clara e eficaz; boa adaptabilidade a mudanças, principalmente por conta das novidades inseridas pela tecnologia e que acabam alterando procedimentos pré-estabelecidos; boa interação com grande variedade de pessoas, incluindo clientes e colegas de trabalho de outros grupos, e também de outras culturas; além da habilidade de pensar claramente e de resolver problemas sob pressão, o que Goleman (2014) descreve como uma combinação de autoconsciência, foco e rápida recuperação de estresse, de forma que o cérebro esteja em um perfeito estado para qualquer atividade cognitiva que seja necessária. Sem foco, o líder não é eficaz (GOLEMAN, 2014), (MAXWELL, 2011).

Como auxílio ao desenvolvimento e ao treinamento de líderes, outra prática que tem ganhado expressividade é o desenvolvimento por processo de *coaching* ou *mentoring*. Conforme define Chiavenato (2012), o processo de *coaching* estimula o próprio líder a refletir e encontrar as respostas através das perguntas chaves propostas pelo *coach*. Já o *mentoring* funciona como um catalizador que consegue dividir experiências expondo quais são as melhores alternativas para resolver determinados problemas expostos, uma vez que o mentoreador já passou por situações parecidas, processo que funciona como um acelerador de aprendizagem.

Os pontos de vista da administração, da psicologia, da autoliderança e dos processos de apoio para a formação do líder são complementares, e a liderança e seu processo de formação podem ser compostos por um ou mais desses fatores combinados, apresentando



níveis de maturidade em diferentes estágios e diferentes velocidades, variando de indivíduo para indivíduo.

Tipos de liderança


Desde que se iniciaram os estudos sobre liderança e poder, várias foram suas abordagens. Liderança e poder andam de certa forma conectados, pois o líder acaba exercendo poder sobre seus liderados, ainda que em diferentes níveis. O poder engloba aspectos contextuais, de posição, por exemplo, mas os mais aplicáveis no contexto da gestão moderna são os poderes de conhecimento, de conexão e de competência interpessoal.

Krausz (1991) cita o poder de conhecimento como sendo constituído por um conjunto de experiências, habilidades, informações, observações e conhecimento acumulado no decorrer da vida, principalmente pela credibilidade inspirada por ser referência em saber e saber fazer. Esses poderes acabam compondo fatores importantes na personalidade de um líder de equipe, em especial os que buscam um alto desempenho para o time.

Ainda de acordo com Krausz (1991) as primeiras investigações sistemáticas sobre a liderança se concentraram na procura por um conjunto de traços universais que distinguissem o líder de seus liderados. Essas características e traços procurados variavam desde fatores físicos de aparência até habilidades, traços de personalidade, história de vida, entre outros fatores. Os resultados dessa investigação nunca tiveram respostas específicas, mas redirecionaram o foco dos estudos para a análise de interação entre líder e liderados, ou líder e seus seguidores. Era o início dos estudos que contribuiriam para a teoria da liderança situacional.

A liderança passou a ser entendida como uma forma de relacionamento e com a definição de categorias ou fatores que captassem as características do líder eficaz. De acordo com Burns (1979, apud KRAUSZ, 1991) a liderança é a prática do poder, qualquer que seja ele, e esse permeia os relacionamentos humanos, existindo independente de serem procurados, e a autora coloca os diferentes estilos de liderança como utilização personalizada das formas de poder, destacando-se os perfis históricos da liderança coercitiva, liderança controladora, liderança orientadora e liderança integradora.

Exemplificando rapidamente cada um desses tipos de liderança citados por Krausz (1991), temos: a liderança coercitiva, que assim como descrito por French e Raven (1959, apud KRAUSZ, 1991, p.65) é baseada no autoritarismo ou em situações de potencial punição com repressão e castigo; a liderança controladora, que se apoia mais no poder de posição e de



recompensa, é um estilo que gera burocracias, segmentação que pode culminar em desinteresse, líderes com este perfil tendem a se envolver com um detalhe mas escapa do contexto do todo; a liderança orientadora, que se utiliza de recursos como a recompensa, o conhecimento, a conexão, mas se utiliza periodicamente do poder de posição, ou seja, da autoridade do cargo. Apesar do nome orientador, nem sempre este tipo de liderança é muito citado por possuir uma conotação paternalista em grande parte das vezes; e a liderança integradora, que embora discutida desde a década de 1920 por especialistas como Mary Follet, teve sua aceitação teórica na prática administrativa apenas na história recente, há poucas décadas. Krausz (1991) descreve este tipo de liderança como a que emprega o poder de recompensa, além do poder de conhecimento, enfatizando o poder de conexão e de competência interpessoal.

O princípio da liderança integradora é de acordo com Krausz (1991) de que todo o indivíduo é capaz de apresentar contribuição para o alcance dos objetivos da organização, desde que este indivíduo encontre condições que favoreçam sua identificação e envolvimento, e a autora ainda acrescenta que essa contribuição deve ser reconhecida não só por recompensas materiais, mas também psicológicas, que elevem a autoestima e estimulem o desenvolvimento de suas potencialidades. Este ponto de vista sobre a teoria da liderança integradora também é compartilhado pelo autor Maximiano (2012).

Outra dessas abordagens é a de Goleman (2015), que dividiu os estilos de liderança entre estilo autoritário, estilo *coaching*, estilo afiliativo, estilo democrático, estilo marcador de ritmo e estilo coercitivo. O autor destaca que os estilos podem mudar dependendo das circunstâncias nas quais o líder se encontra. Em outras palavras, um líder consegue maior eficiência e alcança maiores resultados se ele transitar entre os diferentes estilos de liderança. Assim sendo, os estilos de liderança podem ser entendidos de maneira situacional.


A liderança situacional é uma teoria de liderança que combina o nível de maturidade do liderado e do líder, ilustrando o cenário com quatro variáveis para o líder, sendo: E1, E2, E3 e E4, e quatro variáveis para o liderado, sendo: M1, M2, M3 e M4, nos quais os estágios M1: não sabe e não quer assumir a tarefa; M2: não sabe, mas quer aprender e se demonstra motivado ao que o líder pedir; M3: sabe realizar a tarefa, mas não está disposto ou motivado a assumi-la, e o M4: sabe realizar a tarefa e quer realizá-la. O quadro seguinte ilustra as zonas de destaque de cada estilo de líder e de cada estágio de maturidade do liderado:

Quadro 1 - Modelo de liderança situacional



Outra linha de teorias de liderança é a abordada pelo professor Maximiano (2012), que inicia na diferenciação da liderança e da autoridade formal: a autoridade formal produz obediência, mas a liderança é produzida através da condição do consentimento dos liderados, que desencadeia na influência e na colaboração, e na sequência divide em dois tipos as missões que o líder pode propor ao grupo: (i) missão moral, que apela ao senso de valores, desejos, aptidões e responsabilidades, e (ii) missão calculista, em que há recompensas psicológicas ou material envolvidas. O autor Maximiano (2012), inclui nesta missão o líder transacional, uma vez que há metas estabelecidas e incentivos para a realização das tarefas, e a liderança transacional possui como características um líder negociador e uma liderança baseada em recompensa, com promoções e aumentos salariais, autonomia e liberalidade no uso do tempo, atendimento de solicitações relacionadas a transferências para outras unidades ou outros projetos, entre outras possibilidades. O lado negativo é que há mais espaços para o líder se tornar manipulador.

Maximiano (2012) também destaca o modelo de liderança situacional através da síntese que para ser eficaz, o estilo tem que se ajustar à situação. O autor destaca três análises: o modelo de Tannenbaum e Schmidt, que analisa a situação pelos critérios do gerente, dos funcionários e da situação; o modelo de Fiedler, que analisa a relação entre líder e seguidores, o grau de estruturação da tarefa e o poder da posição; e o modelo de Hersey-Blanchard, que avalia o grau de maturidade em relação a uma tarefa específica, de forma que uma pessoa ou grupo não é imaturo de forma completa, porque pode dominar diferentes tarefas de formas diferentes.



Há também a abordagem da liderança autêntica, baseada em valores e externado nas atitudes. Cashman (2011) divide a liderança autêntica em sete componentes: domínio pessoal, domínio do propósito, domínio da mudança, domínio interpessoal, domínio da ação, domínio da resiliência e domínio do ser.

Em suma, o líder autêntico é profundamente consciente de como ele pensa e se comporta, e é percebido pelos outros como tendo esta consciência não só de si próprio, mas também dos valores e das características pessoais dos outros, em uma demonstração de maturidade e empatia. Age de acordo com seus valores e convicções para construir credibilidade e ganhar a confiança dos integrantes de sua equipe, encoraja o respeito e a confiança e preocupa-se com o bem estar alheio. Os estilos ou linhas de liderança citados no estudo não se excluem, mas se completam e podem estar presentes em um mesmo contexto, em diferentes momentos.

Elementos da comunicação

A evolução do processo de comunicação sempre foi parte importante da história do homem, inicialmente por registros e desenhos, e com o passar da história por escritos e pelas mais diversas técnicas de comunicação através da fala e do comportamento.

O autor Echeverría (2003) desdobrou a abordagem da comunicação e do processo comunicativo em seus estudos sobre a linguagem em uma abordagem ontológica, ou seja, um estudo geral sobre as propriedades do princípio, da essência da comunicação e da exploração não só dos atos, mas dos possíveis impactos abrangendo variáveis emocionais - estados de ânimo – e relações da linguagem com o poder.

Ainda de acordo com a concepção integradora (ECHEVERRÍA, 2003), a ontologia da linguagem se divide em três princípios:

- o primeiro é que não sabemos como as coisas são, sabemos o que observamos ou o que interpretamos, pois vivemos em mundos ‘interpretativos’;

- segundo, não só atuamos de acordo com o que somos, também somos o que fazemos, ‘a ação gera o ser’, e;

- terceiro, os indivíduos atuam de acordo com os sistemas sociais a que pertencem, ou seja, de acordo com seu *mindset* ou sua visão de mundo.

No estudo da comunicação, temos os atos linguísticos compostos pelas afirmações e declarações, a promessa (que seria uma oferta somada a uma declaração de aceitação), juízos



de fato e valor e seus fundamentos, suas relações com a ética e com o sentimento como a confiança e o sofrimento, e o outro lado da linguagem: o ato de escutar, que também é um fator determinante para que aconteça a comunicação, como bem observado por Drucker (1990, apud ECHEVERRÍA, 2003), muitos executivos pensam que são maravilhosos com as pessoas porque falam bem, mas não se dão conta que para serem maravilhosos com as pessoas precisam ‘escutar’ bem, ou seja, ouvi-las e compreender o que se ouviu delas.

Na sociedade e nas organizações em geral, muitas ações são melhores percebidas a depender do modo como ocorre a comunicação, e como bem colocou Osono (2008), ainda há espaço para discussão e abordagem na literatura de administração sobre a estratégia do diálogo.


Partindo do princípio de comunicação social disposto por Wertsch (1998, apud OSONO, 2008) há duas tendências opostas: a univocalidade e a multivocalidade.

A univocalidade preocupa-se com o grau em que a comunicação é dominada pela mesma perspectiva, e funciona como um dispositivo de transmissão de informação. Sua eficiência é medida pelo modo como o significado é transmitido sem modificar seu sentido original. Logo, existe menos espaço para se dialogar de forma a existir maior propensão à resistência e diferentes perspectivas na univocalidade.

A multivocalidade preocupa-se com o grau em que a comunicação carrega múltiplas perspectivas. A comunicação com multivocalidade gera novos significados e ainda tende ao dinamismo, à heterogeneidade e até mesmo a um possível conflito entre as diferentes perspectivas.

A abordagem da comunicação dentro da organização tende a ser bem mais pautada na multivocalidade, que conta com a participação dos colaboradores em todos os níveis, em um processo que desencadeia na criação do conhecimento organizacional e no estabelecimento das ações a serem tomadas, criando uma maior aderência por parte dos integrantes do time às ações propostas, uma vez que estes participaram de sua construção.

Por outro lado, na abordagem pautada na univocalidade, em termos gerais existe uma definição a ser seguida e não há espaços para diálogos, isso pode até evitar a exposição de opiniões contrárias; todavia diminui o engajamento dos interlocutores que apenas recebem a informação.



Além desta perspectiva das tendências comunicativas, há ainda a questão das relações da modernidade apontadas por Bauman (2001) e que muito impactam este processo, seja através da questão da liderança de demandar e esperar disciplina, seja através da questão exemplo-autoridade, ou seja, um exemplo demonstrado por alguém com autoridade e conhecimento no assunto em questão vale mais do que o que um líder pode apenas falar sobre ele, o que leva as pessoas a buscarem muito mais um exemplo do que um líder apenas nomeado.

No painel dos componentes da comunicação encontramos os eventos comunicativos e as competências comunicativas, que devidamente combinadas levam a composição da comunicação estratégica.

Conforme disposto por Stella (2014), a comunicação interna eficaz deve disseminar a cultura organizacional; transmitir informações, normas e procedimentos; melhorar e agilizar processos; influenciar pessoas e viabilizar mudanças; humanizar relações e engajar colaboradores, além de colaborar para a formação da imagem institucional. Ainda de acordo com a autora, a comunicação pode falhar por falta de preparo, pressa, comportamentos não assertivos e foco no micro ao invés do macro.


Considerando a abordagem de Stella e a importância da percepção do líder no processo de comunicação assertiva e da escuta ativa, conhecer e utilizar estes elementos se torna imprescindível na construção de uma comunicação de sucesso, seja no ambiente corporativo de líder para líder ou de líder para liderado.

O líder e a busca por resultados

O líder dentro de uma organização pode ter várias missões, mas certamente seu principal papel é exatamente inspirar e direcionar os esforços dos colaboradores das equipes para a composição de seus resultados globais.

O autor Michelli (2014) descreve em seus estudos cinco princípios de liderança de conexão, sendo eles (i) o aprimoramento e o desenvolvimento da exclusividade do produto; (ii) a confiança e o amor; (iii) a relação de um denominador comum que atua como um agente integrador; (iv) a utilização da tecnologia para aumentar a conexão, e (v) a referência no passado mas manter a capacidade de sempre estar conectado ao estilo de vida.

Ou seja, para o autor a conexão acontece com o aprimoramento do produto ou serviço; com a relação de confiança e amor entre os envolvidos, e neste contexto a palavra ‘amor’ dá o




sentido de importância, ou seja, ‘importar-se’. Se há amor para com algo ou alguém, há o sentimento de se importar com aquilo. É necessária a relação de um denominador comum integrador, e para isso deve se conhecer bem o cliente e o negócio, compreender suas necessidades e se utilizar de tecnologias que podem estar atreladas a cadastros ou sistemas de CRM – *Customer Relationship Management* - e programa de fidelização, além de sempre manter-se conectado e atualizado com o que buscam e precisam os clientes. Dos pontos destacados por Michelli (2014), a conexão através do aprimoramento do serviço e o ‘importar-se’ com os envolvidos é absolutamente aplicável ao ambiente jurídico, que possui, por um lado clientes exigentes que precisam de soluções em prazos determinados, e por outro lado colaboradores que querem se sentir protagonistas, parte das soluções oferecidas, contextualização que aparecerá melhor no próximo capítulo.

Em suas proposições sobre gestão e liderança, Cortella (2014) explana sobre a importância do reconhecimento do trabalho, e do sentimento de importância e participação no conjunto de uma obra. Os resultados fazem as pessoas se questionar porque estão ali, a participação e o engajamento delas é essencial na composição dos resultados da organização. Para Barbieri (2012), as pessoas eficazes olham suas metas e indagam qual contribuição elas podem dar para influir nos resultados da organização, ou seja, elas colocam ênfase na responsabilidade pessoal de atingir as metas. As pessoas eficazes focam na contribuição.

Para Cachuf et al. (2008), a estruturação das práticas de recursos humanos é de grande importância nos resultados trazidos para a gestão, e o modelo adotado pelas pequenas e médias empresas precisam se demonstrar ainda mais adaptativos, visto as limitações de recursos, principalmente financeiros. Entre os indicadores para mensuração de resultados sugeridos pelas autoras devem ser melhor utilizados: a ampliação do papel dos gerentes de área como líder responsável pela gestão de pessoas; a revisão nos processos de avaliação de desempenho, gestão de carreiras, treinamento e desenvolvimento; introdução de novas práticas de gestão e organização do trabalho, por exemplo, aumentando a versatilidade das equipes. Em todos os indicadores, a participação e o incentivo do líder é de grande importância, líder e equipe engajados conquistam melhores resultados quando são participantes de um mesmo direcionamento, de um mesmo propósito.

Outro ponto importante a ser considerado é o exposto por Kotter (2015), sobre a velocidade que os anos 2000 trouxeram às adaptações necessárias dentro das empresas. As hierarquias estão mais planas, há necessidade de ser mais rápido quando uma mudança é exigida, as pessoas precisam se adaptar de maneira mais ágil que nunca antes na história às



mudanças propostas para fazer com que as organizações permaneçam competitivas. Esse fator demanda dos líderes capacidades de comunicação instantânea e clareza em seus direcionamentos.

Diante de um cenário com tantas variáveis e com tantos players, os resultados nas organizações serão encontrados se as peças que o compõem estiverem conectadas e se forem adaptáveis às demandas com líderes preparados e liderados motivados e engajados.

Liderança e o ambiente jurídico

Os ambientes jurídicos são firmas que na grande maioria das vezes se mantêm em pequeno (1-200 colaboradores) ou médio porte (201-500 colaboradores), formatadas como sociedade de advogados e regidas pelo Estatuto da Advocacia e da Ordem dos Advogados do Brasil – EAOAB, conforme lei nº 8.906 de 4 de julho de 1994.

De acordo com o Estatuto EAOAB, a constituição das sociedades de advogados se dá por um quadro de sócios, advogados regularmente inscritos na Ordem dos Advogados do Brasil – OAB, que participe com capital na sociedade, e que responda com seus próprios bens se necessário for por danos causados a clientes da sociedade por ação ou omissão no exercício da advocacia.

Ainda, de acordo com o mesmo Estatuto EAOAB, o nome do escritório ou sua designação deverá sempre identificar-se com o nome do conjunto de sócios ou de um dos sócios, ou seja, o nome sempre estará ligado à imagem de uma pessoa.

As opções de contratação de advogados nas sociedades de acordo com o Estatuto são: contratação no regime CLT, de 4 horas diárias ou período integral se for em regime de dedicação exclusiva, modelo pouco utilizado porque muitos advogados acompanham causas em que advogam particularmente e desvinculado da sociedade para qual presta serviços, e o modelo mais amplamente utilizado, estatisticamente por mais de 90% das sociedades de advogados, o formato de contratação como advogado associado.

Neste caso, o advogado não precisa contribuir com capital social, e também não está sob circunstâncias de vínculo empregatício. Não sendo sócio, o advogado associado não responde pelas obrigações assumidas pela sociedade, todavia, responde solidariamente por danos por ele causados diretamente ao cliente nas hipóteses de dolo ou culpa e por ação ou omissão no exercício dos atos da advocacia.

No ambiente jurídico existe a máxima da autonomia do advogado em sua atuação. Claro que o advogado deve respeitar as regras, o *compliance* e a maneira de atuação do escritório, mas o Estatuto EAOAB garante ao advogado a atuação com autonomia, e por este motivo os líderes em um escritório de advocacia precisam ser muito inspiradores, pois a natureza da profissão gera muita exigência, advogados são formados para perceber a relevância em opinar na resolução de problemas que os cercam, e por isso gostam de participar com seus pareceres quando novas políticas são estabelecidas dentro da organização. No quadro abaixo podemos analisar os pontos principais colocados pela advogada e gestora Selem (2012) como habilidades de administração e supervisão em sociedades de advogados:

Quadro 2 – Habilidades de administração e supervisão

| Administrando o próprio trabalho - habilidades necessárias ao advogados para planejar, organizar, administrar e avaliar com êxito os próprios esforços: |
|--|
| 1 Planejar, organizar e gerenciar tempo; |
| 2 Estabelecer prioridades; |
| 3 Conduzir reuniões efetivas; |
| 4 Reconhecer uma potencial crise de trabalho e impedi-la; |
| 5 Identificar recursos do escritório necessários para realizar o trabalho eficientemente; |
| 6 Manter-se atualizado ; |
| 7 Estimar tempo de tarefa e orçamento para trabalho; |
| 8 Comunicar efetivamente suas ideias aos sócios e clientes e ganhar o apoio deles; |
| 9 Analisar as próprias habilidades de argumentação |
| 10 Assimilar a política do escritório; |
| 11 Reconhecer as próprias habilidades e interesses no planejamento de carreira; |
| 12 Assumir responsabilidade por um caso como se fosse seu próprio; |
| 13 Pensar criativamente; |
| 14 Assumir iniciativa pela segurança da execução das tarefas; |

Fonte: Selem, 2012.

Assim como proposto na abordagem de liderança de Slind et al. (2012), o diálogo e a interatividade são importantes para o desenvolvimento e o fortalecimento da comunicação na cultura da organização, possibilitando que os líderes incluam os colaboradores nas decisões e possibilitando também aos líderes criarem suas mensagens em torno da estratégia da organização, compondo o cenário com os elementos do diálogo organizacional e buscando a fluidez dos processos dentro da organização.

ESTUDO DE CASO

Este estudo de caso tem como proposta analisar qual forma de comunicação da liderança na sociedade de advogados recebe maior aderência, bem como analisar características de formação dos líderes, as maneiras de comunicar do líder que melhor engaja



a equipe na busca por resultados, identificar possíveis falhas na postura do líder e contribuir com proposições para se aprimorar os processos de gestão referentes a liderança e comunicação em sociedades de advogados. Para compor as análises foi realizada pesquisa descritiva do tipo estudo de caso com abordagem quali-quantitativa tendo como instrumento entrevistas, sendo a amostra probabilística estratificada de 20 colaboradores de organização jurídica, 50 % líderes e 50% liderados. As perguntas da entrevista foram no formato semiaberto e suas respostas compõem o cenário do estudo.

Apresentação institucional

Fundada nos anos 2000, a Sociedade de Advogados entrevistada está atualmente no ranking dos escritórios mais admirados do mercado brasileiro e tem como máxima trabalhar dentro dos mais altos padrões de ética e transparência para os clientes.


A equipe é composta por cerca de 60 profissionais especializados, divididos entre os Estados de São Paulo e Rio de Janeiro, o escritório se destaca por oferecer soluções jurídicas de forma ampla e personalizada considerando o direito aplicado ao tipo de negócio do cliente.

O escritório possui como balizador do estilo de trabalho a rapidez no atendimento aos clientes, a abrangência para absorver as mais diversas demandas jurídicas, a cooperação para compartilhar estratégias e decisões com cada cliente, a criatividade para pensar o direito como viabilização de negócios, e a conectividade, utilizando a tecnologia em todas as etapas do processo de trabalho.

As áreas de prática jurídica do escritório são formatadas de acordo com o segmento econômico, ao invés de focar nas áreas tradicionais do direito. Esse formato, aliado à técnica da equipe, fomenta soluções inovadoras orientadas ao melhor atendimento das demandas específicas de cada cliente. O conhecimento técnico de cada integrante é valorizado e utilizado no cotidiano da entrega de trabalho.

Contexto interno

O Escritório conseguiu se estabelecer em lugar de destaque entre as sociedades brasileiras de advogados principalmente por conta de duas variáveis: alto conhecimento técnico dos sócios e dos associados e velocidade para a tomada de decisões estratégicas para o posicionamento do escritório no mercado.



Esta característica de rápida tomada de decisão do escritório impacta internamente em reconhecimento da equipe pela qualidade do trabalho, inclusive sendo listado em diretórios de reconhecimento nacional como a Análise 500 Advocacia, e diretórios internacionais, como o *Martindale-Hubbell* e a *Leading Law Firm Networks* da editora *Global Chambers and Partners*, o que traz estímulos ao aprendizado e ao aperfeiçoamento, mas também traz algumas insatisfações relacionadas a atitudes da liderança, especialmente sobre a comunicação realizada, conforme questões relatadas a seguir.

Formação do líder na sociedade de advogados


Dentro da organização, os profissionais mais seniores tendem naturalmente a exercer a liderança dentro de uma equipe, principalmente partindo do pressuposto dos seniores possuírem maior vivência e em geral maior conhecimento técnico. Durante a entrevista com os líderes participantes deste estudo, foi levantado o status de suas formações enquanto líderes de times, e foi constatado que 100% deles assumiram liderança por serem mais seniores do ponto de vista conhecimento técnico.

Todavia, já como gestores de equipes, todos eles com mais de dois anos de atuação como líderes, alguns perceberam a necessidade de se aprimorar em relação ao assunto liderança, uma vez que só competência técnica não era fator suficientemente satisfatório para o bom relacionamento intraequipe e para a obtenção de um bom engajamento e boa comunicação. Os dados obtidos foram: 46% passaram por processo de coaching, 27% assumiu um time por ter mais experiência técnica, 18% foram mentorados por líderes mais experientes e 9% realizaram curso de especialização em gestão de pessoas.

Do ponto de vista da formação dos líderes do ambiente jurídico pesquisado, a maioria dos líderes já obteve o entendimento de que precisam continuar aprendendo sempre para continuar liderando, assim como exposto por Maxwell (2011).

Para os 30% que assumiram liderança por competência técnica independente de competências comportamentais, não ter iniciado ainda um processo de *coaching* ou um curso para desenvolver melhor a gestão da própria equipe, parece trazer mais falhas para dois terços deles, não só pelo erro, mas principalmente pela falta de entendimento de como mitigá-lo.

Para os líderes que já passaram por um processo mais elucidativo de suas responsabilidades e dos impactos de suas ações, o reconhecimento de falhas advindas principalmente de uma comunicação que não foi tão eficiente, passa por uma melhor



aceitação e o erro contribui efetivamente para a minimização de que este mesmo erro seja cometido novamente.

A comunicação da liderança

Para compreender as ações que foram positivas e receberam maior aderência, bem como para identificar erros de comunicação, foram observadas e levantadas informações baseadas em acontecimentos cotidianos durante um período englobado por seis meses. As informações foram levantadas através dos dados da pesquisa com as entrevistas pessoais.

Para entender primeiramente se a comunicação dos sócios para os outros líderes e integrantes, ou seja, se a comunicação da instituição como um todo está sendo efetiva, foram utilizadas as questões listadas a seguir:


A primeira questão aborda a satisfação, e está contida na pergunta: ‘sua equipe advoga com satisfação?’ A saber: ‘advogar’ assume nesta sentença o significado de ‘trabalhar’, para que seja aplicável a todos os níveis de colaboradores, e não só aos advogados. E como resposta à primeira pergunta muitos ‘sim’ e outros tantos ‘poderia ser melhor’.

As ressalvas são compostas por pedidos de revisão salarial, por pedidos de novos estímulos ou desafios para se subir no plano de carreira, por não ter ficado claro os critérios objetivos para as revisões de cargo, por pedido de melhores e mais rápidas maneiras de comunicar decisões.

Entre os comentários também foram elencadas experiências positivas, como se sentir parte do processo de decisão e de construção de novos parâmetros, e de se sentir ouvido nos levantamentos de propostas de soluções jurídicas. Saldo final da primeira pergunta: 65% trabalham com satisfação, e para 35% poderia ser melhor.

Durante a questão relacionada aos valores foi possível identificar as informações abaixo:

Pergunta: Ainda de acordo com os valores listados, qual poderia ser melhorado em relação à realidade? Atendimento – acolher a demanda e o demandante; Clareza – dizer o que deve ser dito, da forma que precisa ser ouvida; Criatividade – enxergar a demanda por todos os lados; Eficiência – fazer o máximo com menos; Excelência – ser o melhor profissional possível.



Em relação aos valores do escritório, houve total aderência à excelência e ao atendimento, e grande aderência à eficiência, mas o principal contraponto foi em relação à clareza, sendo citada como ponto a melhorar por 16% dos entrevistados.

Os principais questionamentos giraram em torno dos valores clareza, se está se dizendo o que deve ser dito da maneira que precisa ser ouvida e, principalmente, o que falta para ser mais claro e se fazer compreender, assim como o primeiro princípio da concepção integradora da comunicação disposto por Echeverría (2003), que é: sabemos o que observamos ou o que interpretamos, e da criatividade, se a questão do pensar criativamente nos processos internos está sendo efetiva, se as outras perspectivas da demanda estão sendo consideradas assim como é colocada em prática para os trabalhos aos clientes.


A partir destas questões institucionais com situações abstratas, vieram a discussão os casos específicos observados abaixo:

Caso I - Uma questão que impactou na clareza foi em relação à agilidade necessária na comunicação, e sua falha decorrente da necessidade de se tomar decisões de maneira rápida e nem sempre o líder comunicar a equipe no mesmo momento.

O exemplo mais evidente desta situação foi a troca de indicação de um advogado para um processo de *secondment* em uma empresa cliente. Após uma negociação, ficou decidido pelos sócios que o advogado W iria ser internalizado no escritório de um cliente, e apesar de não haver nenhum tipo de interposição do coordenador da equipe do advogado W, o coordenador ficou sabendo da transação depois, por meio do próprio advogado W, demonstrando uma falha na gestão de comunicação do sócio líder.

A falta de clareza afeta a eficiência e o ritmo acelerado das mudanças podem deixar o caminho nebuloso, e neste contexto se levantam questões como: Para onde a instituição está indo, todos os colaboradores estão caminhando junto? Como os líderes podem conduzir este processo sem ruídos na comunicação?

Caso II – Composição do plano de carreira e dos critérios da política de bonificação: com o intuito de se estabelecer critérios mais objetivos das políticas de bonificação, a liderança composta pelos sócios formulou e aprovou um plano de carreira com critérios objetivos. No momento da implantação acabou existindo resistência diante das condições impostas. Houve um intervalo para discussões, e no segundo momento houve uma melhor aderência pelo entendimento geral da criação de critérios e por ter existido uma participação aberta aos associados na etapa de ajustes.




Caso III – Acompanhamento de meta da equipe em tempo real gerou a sensação de transparência no processo de comunicação do líder para com a equipe, permitindo que a equipe continuasse trabalhando com seu melhor empenho mesmo em uma época de inadimplência e crise financeira.

Perspectiva de ações

Com a observação dos casos específicos listados chegou-se aos seguintes principais erros cometidos: atraso na comunicação de uma decisão estratégica; comunicação de novas políticas com mudanças expressivas sem o envolvimento dos principais integrantes afetados na etapa de elaboração; dois problemas que juntos geraram um terceiro que desencadeou insatisfação e insegurança por não achar a comunicação da liderança suficientemente transparente.

Com base nas experiências listadas, chegou-se as seguintes propostas de ações que em geral receberam melhor aceitação e aderência:

- A aplicação de maneira mais consciente da liderança situacional, ou seja, uma melhor distribuição de grupos de trabalho de acordo com a maturidade do colaborador, de acordo com o modelo de Hersey-Blanchard (1986);
- Melhor documentação das ações realizadas: quando há atualização de procedimentos, a utilização de reuniões individuais ou em grupos e posteriormente o registro das informações conversadas enviadas por email, em apresentações com layout de comunicação com a identidade visual do escritório;
- Comunicação de maneira mais direta e rápida, com uma melhor utilização de emails e *hangouts* de mensagem instantânea para avisos menores;
- Liderança envolver liderados na construção dos pontos possíveis para o planejamento estratégico para o ano: em sociedades de advogados, envolver os associados nas etapas possíveis da formação de decisão demonstrou maior aderência e maior propagação das ideias, reduzindo expressivamente inclusive os ruídos na comunicação (na simulação, o numero aproximado foi de 30% de ruído em um primeiro cenário para cerca de 5% de ruído considerando a ampla participação dos colaboradores no processo de decisão);
- Treinamento inicial e estrutura da comunicação padronizada, palavras-chave bem marcadas, para aumentar a compreensão do que deve ser compreendido de acordo com



a abordagem da comunicação através da percepção como colocado por Echeverría (2003).

- Liderança estabelecer de comum acordo prazos internos para a apresentação de possíveis pleitos para discussão, para estimular o andamento das melhorias propostas de acordo com o calendário proposto.

As entrevistas que compuseram o estudo de caso juntamente com o material bibliográfico enriqueceram a gama de possibilidades para a tomada de ações mais assertivas por parte dos líderes, e auxiliaram os respondentes a já participarem da construção de processos melhores e mais satisfatórios.


CONCLUSÃO

Com base nas informações deste trabalho, cuja questão de pesquisa foi identificar em sociedades de advogados ações da liderança que recebem maior aderência sob o ponto de vista da comunicação; analisar as características de formação de um líder; analisar como a maneira de comunicar do líder engaja a equipe na busca por resultados; identificar possíveis falhas na postura da liderança e na forma de comunicar e contribuir com proposições para o aumento de engajamento dos integrantes da instituição, chegou-se aos seguintes resultados:

A Sociedade de Advogados pesquisada já possui algumas ferramentas balizadoras de cultura interna, como um *compliance* de regras e uma descrição institucional composta com a visão do negócio, a missão da instituição e os valores que norteiam as atitudes a serem tomadas.

O modelo de questionário aplicado teve o intuito de colher diversidade de informação e de identificar convergência de opiniões, as informações levantadas prosseguiram para a etapa de aplicação para validação na instituição, e informações complementares de aplicações similares em outras instituições do mesmo segmento podem contribuir com a implantação de um modelo mais eficiente de comunicação entre líderes e liderados em um ambiente jurídico onde a tomada de decisão estratégica sempre está atrelada à alta velocidade exigida pelos clientes e pelo negócio, até por conta da relação que o trabalho dos advogados possui com a gestão de prazos processuais.

Para compreender as atitudes do líder e propor melhores maneiras de abordagem e de possibilidades, é imprescindível conhecer a base da teoria das lideranças. Na pesquisa bibliográfica foram abordadas divisões propostas de maneira diversificada por diversos



autores do campo da administração e da psicologia, desde as teorias historicamente mais tradicionais, baseadas no poder impositivo, até a abordagem contemporânea baseada na influência inspiradora, como os conceitos que compõem a liderança situacional e o conceito da liderança autêntica.

Ainda, para que a teoria da liderança fosse compreendida de maneira eficiente, a pesquisa bibliográfica sobre as sociedades de advogados também agregou conhecimento, evidenciando o entendimento das questões levantadas na pesquisa aplicada.

Em linhas gerais, os líderes da instituição lideram com o melhor que possuem no presente momento, conforme demonstrado nas características de formação da liderança, inspirando com conhecimento e incentivando a evolução profissional e técnica de todo o time, mas apesar deste estímulo, que é tratado como um dos mais importantes para os advogados, as falhas decorrentes de uma comunicação com ruídos ou com atrasos no percurso acabam incorrendo em insatisfação em algum momento do processo, e quanto antes essa falha for percebida e ajustada, tanto melhor para o processo de gestão da equipe e para a geração de satisfação.

Com o levantamento das informações nas entrevistas, se tornou evidente a importância de se aprimorar a clareza de informações internas no processo de comunicação da instituição.

Avaliando as principais falhas reportadas, chegou-se a uma relação de ações e ferramentas que podem e devem ser melhores exploradas pelos líderes e também pelos liderados para se aumentar o nível da clareza e se diminuir os índices de falhas ou insatisfação decorrente da falta de reporte, como conversas institucionais acompanhadas de informativos enxutos, mas com informações assertivas, melhor condução na utilização de ferramentas internas de mensagens instantâneas, e o envolvimento de todos os atores no processo de construção de políticas e de definições.

Quando os colaboradores são ouvidos e participam ativamente da construção institucional, não só a liderança consegue melhores resultados, como a comunicação acontece de forma mais clara, e esse fator gera maior engajamento e melhora até mesmo nos níveis de motivação.

Em suma, o objetivo do trabalho foi alcançado, e certamente este assunto pode ser ainda muito explorado para que o conjunto de possibilidades propostas chegue a níveis de satisfação mais altos, e para que seja criado um modelo eficiente de aplicação que melhore as

atitudes da liderança e sua aderência nos times no processo de comunicação nos ambientes jurídicos formados por sociedades de advogados.

REFERÊNCIAS

ABREU, Vanderlei. **Liderança continua a ser prioridade**. Melhor: gestão de pessoas, Editora Segmento. P.48-51, nº 338, janeiro 2016.

BARBIERI, Ugo Franco. **Gestão de Pessoas nas organizações: práticas atuais sobre o RH estratégico**. São Paulo: Atlas, 2012.

BAUMAN, Zygmunt. **Modernidade líquida**. Rio de Janeiro: Zahar, 2001. Cap.2.

CASHMAN, Kevin. **Liderança Autêntica**. São Paulo: M.Books, 2011.

CACHUF, E.R.P.; PONCE, F.A.U.; COMINI, G.M. Modelo de Gestão de Pessoas: Tendências e desafios de recursos humanos nas médias empresas brasileiras. In: CARVALHO, Antonio Pires (Org.) **MBA Executivo: uma abordagem disciplinar**. São Paulo: Saraiva, 2008. p.73-89.

CHARAN, Ram. **O líder criador de líderes**. Rio de Janeiro: Campus, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Construção de talentos: coaching e mentoring**. Rio de Janeiro: Campus, 2012.

CORTELA, Mario Sergio. **Qual é a tua obra?** Inquietações propositivas sobre gestão, liderança e ética. Rio de Janeiro: Vozes, 2014.

ECHEVERRÍA, Rafael. **Ontología del Lenguaje**. Chile: J.C.Saéz, 2003.

Estatuto da Advocacia e da Ordem dos Advogados do Brasil – EAOAB. Lei nº 8.906, de 4 de julho de 1994. Disponível em <http://www.oab.org.br/Content/pdf/LegislacaoOab/Estatuto-OAB-11-edicao.pdf>. Acesso em 26 de janeiro de 2016.

GOLEMAN, Daniel. **Foco: a atenção e seu papel fundamental para o sucesso**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2014.

_____. **Liderança: a inteligência emocional na formação de um líder de sucesso**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2015.

HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth. **Psicologia para Administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional**. São Paulo: EPU, 1986.

KOTTER, John. **Acelere: Tenha agilidade estratégica num mundo em constante transformação**. São Paulo: HSM Editora, 2015.

KRAUZ, Rosa. **Compartilhando o Poder nas Organizações**. São Paulo: Nobel, 1991.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração: da Revolução Urbana à Revolução Digital**. São Paulo: Atlas, 2012. Cap. 13.



MAXWELL, John. **O livro de ouro da liderança**. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2011.

MICHELLI, Joseph A. **Liderando ao estilo Starbucks**: cinco princípios que irão ajudá-lo conectar-se com seus clientes, seus produtos e seus próprios funcionários. São Paulo: DVS Editora, 2014.

OSONO, Emi. O Processo de Elaboração da Estratégia como Diálogo. In: TAKEUCHI, Hirotaka; NONAKA, Ikujiro. **Gestão do Conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008. Cap.9.

SELEM, Lara. **Estratégia na Advocacia**. Curitiba: Editora Juruá, 2012. Cap.V.

SLIND, Michael; GROYSSBERG, Boris. **Liderança é diálogo**. Harvard Business Review, junho de 2012. Disponível em: <http://hbrbr.com.br/lideranca-e-dialogo/> acesso em 23/01/2016.

STELLA, Vivian Rio. **Comunicação e Liderança**. Integração. São Paulo, 2014.

CAPÍTULO 34

CONSUMO DE ENERGIA NO SETOR DE TRANSPORTES: UM ESTUDO DO CENÁRIO RODOVIÁRIO BRASILEIRO

Diego Vieira dos Santos, Mestrando em Gestão Pública, UFES

Valesca Scarpatti, Mestranda em Gestão Pública, UFES

Liliane Cristina Segura, PhD em Administração, MACKENZIE

Henrique Formigoni, PhD em Administração, MACKENZIE

Rodrigo Ribeiro de Oliveira, Doutor em Engenharia de Produção, IFSP

Fernando Nascimento Zatta, Doutor em Engenharia de Produção, MACKENZIE

Wellington Gonçalves, Doutor em Engenharia de Produção, UFES

RESUMO


Os meios de transporte fazem parte de qualquer economia do mundo, tendo um papel importante no desenvolvimento dos países. Nesse contexto, a história da humanidade é influenciada e, também influencia a velocidade com que produtos, serviços e, informações se deslocam, determinando, na maioria das vezes, o progresso e o sucesso de uma nação. Entretanto, mercados que há décadas eram considerados e, pareciam inacessíveis ou de difícil acesso, se tornaram um grande potencial a ser explorado. O crescimento acelerado da população urbana, por conseguinte, ocasiona um aumento dos deslocamentos de pessoas que vivem e, trabalham nos centros urbanos. Esse fluxo pode ser realizado por diferentes meios de transporte, no entanto, observa-se uma acentuada utilização de veículos particulares por proporcionarem melhor mobilidade e, também, pelo fato da carência dos transportes públicos. Sendo assim, o volume de bens, mercadorias, serviços e pessoas transacionadas, também aumentam num ritmo acentuado. Esta situação tem provocado um consumo exagerado de combustível, bem como outros fatores críticos, tais como: congestionamentos e poluição ambiental. E, com isso, o aumento do consumo de energia torna-se inevitável. Desta forma, o objetivo deste trabalho é investigar e, indicar a realidade do consumo de energia no cenário rodoviário brasileiro.

Palavras-chave: Transporte rodoviário, Crescimento acentuado, Consumo de energia.

INTRODUÇÃO

O mundo moderno tem passado por acentuado processo de urbanização, o que leva a infraestrutura urbana a uma carência em relação aos serviços públicos essenciais, como é o caso dos transportes (D'AGOSTO; OLIVEIRA; ASSUMPÇÃO, 2014). Este fenômeno tem contribuído para crescimento do uso de veículos particulares pela população, o que não somente diminui a mobilidade urbana, como contribui para o consumo de energia.

Nesse contexto, o segmento de transporte no Brasil, em valores absolutos, liderou o crescimento da demanda energética no ano de 2013, agregando as estatísticas de consumo 4,1



milhões de tep (tonelada equivalente de petróleo), de acordo com a Empresa de Pesquisa Energética - EPE (2013).

Com isso, tem-se o desafio de criar cidades que sejam sadias ambientalmente, prósperas e economicamente viáveis. Entretanto, de acordo com EPE (2013a) a atividade de transporte representou 82,9% do óleo diesel utilizado no Brasil, tendo ainda o modal rodoviário de mercadorias e as pessoas uma participação de 90% deste total.

A mobilidade e acessibilidade para a economia de uma cidade pode ser considerada como um quesito necessário ao desenvolvimento e, portanto, necessita de resultados satisfatórios. Porém, a realidade atual, da maioria das cidades, aponta para congestionamentos cada vez maiores dos meios de transportes, principalmente com relação aos centros urbanos.

Este crescimento tem ocorrido principalmente nas horas do *rush*, proporcionando situações em que a velocidade das viagens, muitas vezes torna-se inferior à do pedestre (DAVIS; DIEGEL; BOUNDY, 2013).

Um dos fatores que tem contribuído para o aumento da frota de veículos circulantes e, conseqüentemente, para o aumento dos engarrafamentos nas grandes cidades, é a facilidade de acesso a financiamento de carros e motos, segundo pesquisa divulgada pela Companhia de Engenharia de Tráfego (CET) da cidade de São Paulo (2014).

Diante deste cenário, a energia consumida pelos meios de transporte teve um acréscimo de aproximadamente 50% nos últimos 10 anos. Neste mesmo período, os consumos de energia residencial e comercial tiveram um crescimento de 13% e 14%, respectivamente. Percebe-se que o setor de transporte tem demandado um maior consumo em termos de combustíveis derivados de fontes de energias não renováveis (EPE, 2013).

Dessa forma, o estudo da aceleração do consumo de energia do setor de transporte mostra-se necessário para a realização de planejamento e implementação de políticas econômicas e industriais mitigadoras a curto, médio e longo prazo. Dentro destas circunstâncias, este trabalho apresenta uma investigação e, indicação da realidade do consumo de energia no cenário rodoviário brasileiro.

Para tanto, a seção seguinte apresenta uma revisão da literatura sobre a evolução do consumo de combustíveis nos transportes brasileiros. Os métodos e técnicas de pesquisa são expostos na seção 3. Em seguida, a seção 4, apresenta uma reflexão sobre o panorama do

consumo de energia no cenário rodoviário brasileiro e, as considerações e perspectivas para trabalhos futuros são indicadas na seção 5, seguidas das referências.

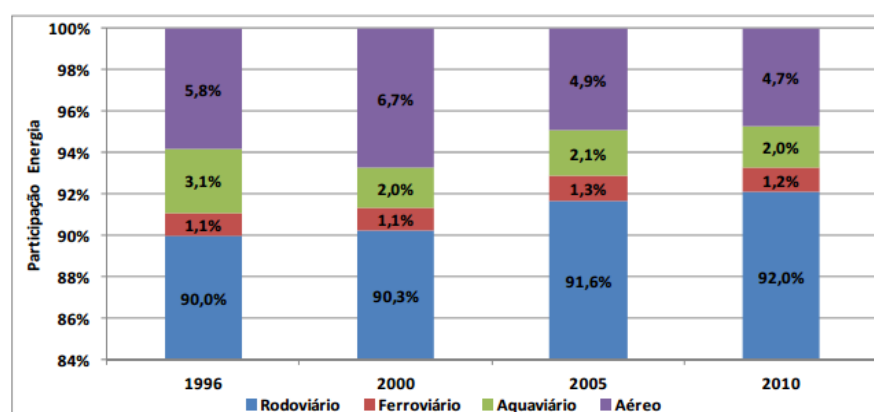
EVOLUÇÃO DO CONSUMO DE COMBUSTÍVEIS NOS TRANSPORTES BRASILEIROS

O aumento do consumo energético mundial no setor de transportes representa 1,8% ao ano, o que resultará em 2025, um consumo maior de energia, do que em qualquer outro setor da economia (EIA, 2004). Nesta perspectiva a evolução da utilização do setor de transportes no Brasil tem proporcionado um aumento considerável do consumo dos derivados de petróleo (EPE,2013).

A utilização do modal rodoviário tem aumentado nos últimos anos, gerando um aumento do consumo de energia nesse setor (COELHO, 2010). Entretanto, os setores ferroviário e hidroviário tiveram uma redução do seu consumo de energia, e, desta forma, suas atividades passaram a ter menores participações na matriz energética brasileira (EPE,2013a).

Em termos de participação na matriz energética do Brasil, a Figura 1 mostra a relação do modal rodoviário em comparação aos demais modais, pode-se notar o aumento significativo, no período de 1996 a 2010 (EPE, 2013), da participação do modal rodoviário, chegando a 92,0%, o aumento obtido no ano de 2012 (EPE, 2013; 2013a), comparado aos anos anteriores, supera o crescimento do PIB nacional.

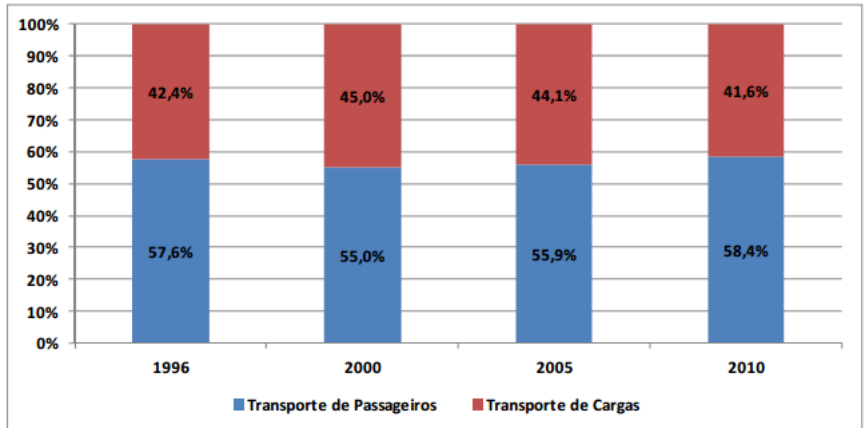
Figura 7 - Participação, por modal, na demanda energética do transporte no Brasil.



Fonte: EPE (2013)

Comparando a participação por tipo de transporte, o transporte de passageiros tem a maior demanda do setor energético, conforme apresentado na Figura 2. Este cenário tende a piorar, devido a situação econômica e política do país, sendo ainda apontada pela Agência Nacional de Transportes Públicos - ANTP (2014) uma previsão de crescimento da demanda do setor em 30%.

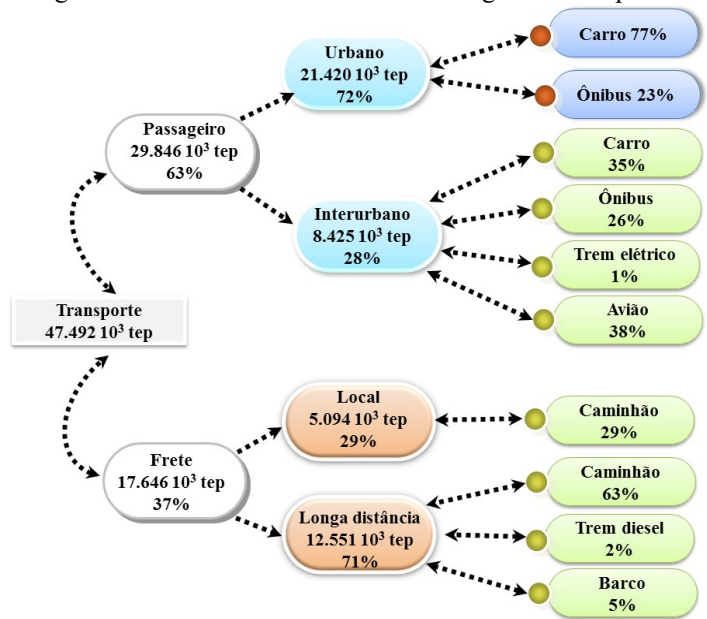
Figura 8 - Participação, por tipo de transporte, na demanda do Setor Energético



Fonte: EPE (2013).


Nesse contexto, uma subdivisão mais detalhada da demanda de energia por tipo de transporte pode ser observada por meio da Figura 3 e, desta forma, uma participação dos automóveis tanto em meio urbano, quanto interurbano, podendo ser atribuído ao modal rodoviário a maior parcela de consumo de energia.

Figura 9 - Resultado do Consumo de Energia no Transporte – Brasil



Fonte: Moraes, 2005

O setor de transporte possui como fonte de energia o petróleo, contudo, não há um equilíbrio em termos de utilização, o que tem ocasionado um contínuo aumento do consumo. Contudo, cabe considerar que se as fontes de energia estivessem melhor distribuídas entre o óleo combustível, a eletricidade, o óleo diesel e, a gasolina, a matriz energética poderia ser melhor equilibrada (MORAES, 2005).



Com esta visão, torna-se evidente que medidas para controlar tal situação necessitam ser tomadas, como parte disso o interesse por investimentos em pesquisas que abordam a utilização de energias renováveis necessitam ser realizados. Nesse contexto, os biocombustíveis têm se destacado, pois além de diminuir a dependência do petróleo, minimizam os efeitos das emissões causadas pelos veículos e controlam a concentração de gases do efeito estufa na atmosfera (LEITE, 2007).

ASPECTOS METODOLÓGICOS

Nesta seção, apresenta-se a metodologia utilizada para o desenvolvimento desta pesquisa, bem como os procedimentos utilizados para a sua elaboração. Considerando os aspectos operacionais adotados, a presente pesquisa pode ser classificada como exploratória, descritiva e bibliográfica.

De acordo com Raupp e Beuren (2006), pesquisas do tipo exploratórias permitem uma visão geral e o aprofundamento de conhecimento acerca do fenômeno investigado, especialmente quando este é pouco explorado. As pesquisas descritivas, por outro lado, visam o aprimoramento do tema abordado, utilizando-se de levantamento bibliográfico que fornece elementos necessários para a análise do problema (GIL, 2010). Já as pesquisas bibliográficas, caracterizam-se por viabilizar o conhecimento sobre determinado assunto por meio de diversas fontes de pesquisa, tais como: livros, revistas, periódicos, dentre outros (MARTINS; THEÓPHILO, 2009).

Foram ainda empregadas quatro etapas para realização do estudo, com vistas a visualização do panorama do cenário rodoviário brasileiro. Inicialmente, na Etapa 1 foi realizado um levantamento sobre algumas informações relevantes do setor, tendo como base de pesquisa os relatórios, anuários, balanços e estatísticas fornecidas pela ANFAVEA (Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores), EPE (Empresa de Pesquisa Energética) e IEA (*International Energy Agency*), onde foram identificados e delimitados os dados mais significativos sobre o tema proposto.

Em seguida, na Etapa 2, buscou-se coletar, analisar e estratificar os dados que foram selecionados na etapa anterior. Para tanto, foram utilizados o Anuário da indústria automobilística brasileira (ANFAVEA, 2014), Balanço Energético Nacional (EPE, 2013; 2013a) e, *Key World Energy Statistics* (IEA, 2014).

A partir dos dados coletados, analisados e estratificados, na Etapa 3 foram sintetizadas as informações, destacando as principais correlações existentes entre o transporte e o consumo

de energia, além de tendências evidenciadas. Na Etapa 4, são apresentados os resultados das investigações.

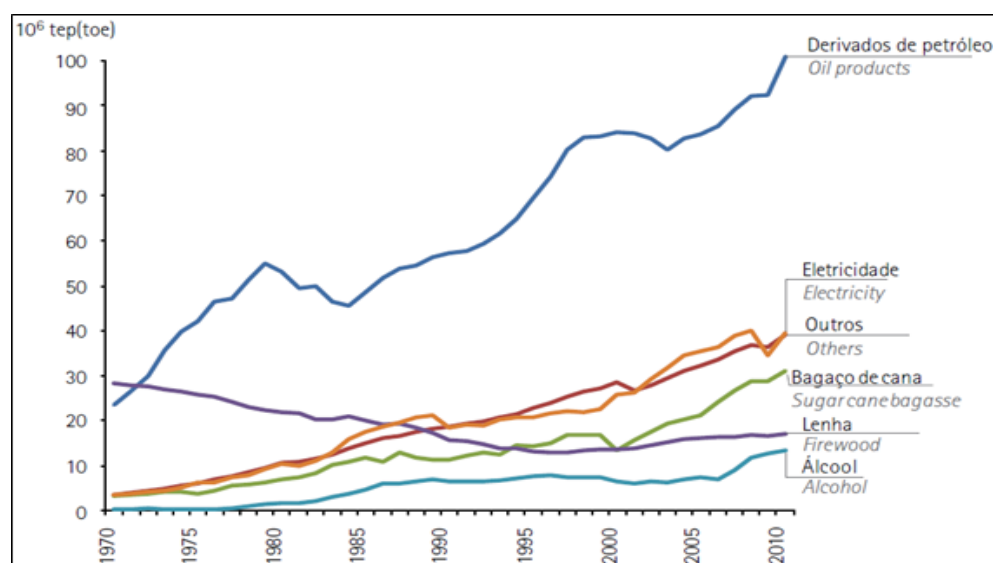
PANORAMA DO CONSUMO DE ENERGIA NO CENÁRIO RODOVIÁRIO BRASILEIRO

Segundo EPE (2013; 2013a), pelo lado do consumo foi registrado crescimento de 6,3% de óleo diesel e, queda de 0,2% de gasolina automotiva, contudo, o setor de transporte respondeu por 82,9% do consumo final energético.

A Agência Nacional do Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis (ANP) informa que o consumo nacional aparente de derivados do petróleo cresceu 8,4%, atingindo 117,9 bilhões de litros somente em 2010, sendo considerado este resultado, como o maior da década (ANP, 2013).


Segundo a ANP, o recorde antecedente tinha sido apurado em 2008, quando a ampliação chegou a 8,37%. Em 2009, ano em que ocorreu a crise financeira internacional, o consumo aparente de derivados foi de 108,7 bilhões de litros, apresentando uma ampliação de 2,67% (Figura 4).

Figura 10 - Consumo final por fonte de energia



Fonte: EPE (2013; 2013a).

Durante o ano de 2011 o mercado internacional de petróleo não registrou oscilações bruscas na cotação dos petróleos marcadores WTI e Brent. Para ambos, o primeiro quadrimestre foi de valorização. O WTI começou o ano valendo pouco mais que US\$91/barril e terminou cotado a cerca de US\$100/barril. O pico ocorreu no fim de abril, quando o WTI estava cotado a US\$113/barril.



A produção nacional de petróleo e óleo de xisto subiu 2,4% em 2011, atingindo a média recorde de 2,21 milhões de barris diários produzidos em dezembro. A produção marítima correspondeu a 91,4% do total nacional em 2011. Em relação aos estados produtores, o Rio de Janeiro foi responsável pela maior parcela: 74,0% do montante anual. No que tange à produção terrestre, o maior produtor foi o estado do Rio Grande do Norte, com 28,0% do total *onshore*. Em comparação com outros países o Brasil ocupa a 9ª posição na produção de derivados de petróleo, conforme o EPE (2013; 2013a).

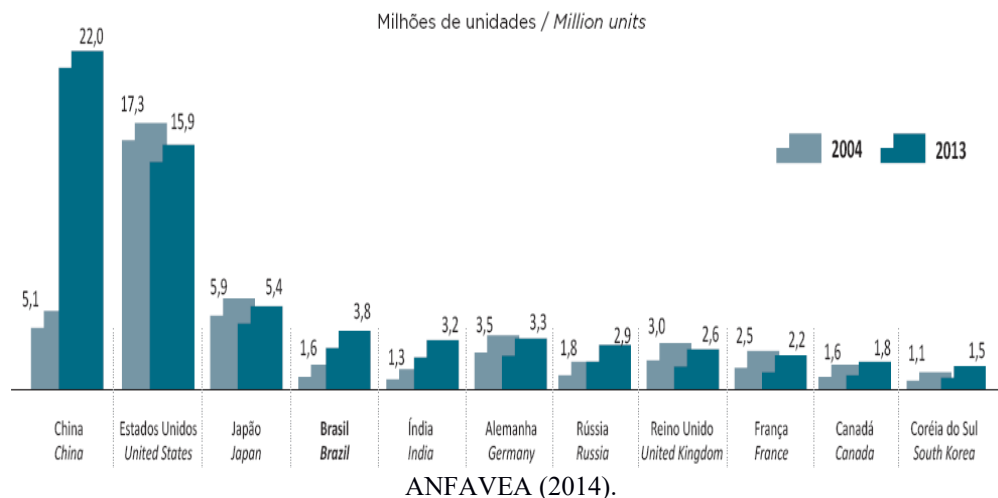
De acordo com pesquisa da ANP, divulgada em fevereiro/13, o **consumo dediesel** cresceu mais que o PIB em 2008, 7,7% do combustível contra 5,2% da economia; já em 2010 o percentual foi ainda maior, apresentando 11,2% ante 7,5% da economia e em 2011 o resultado foi de 6,1% ante 2,7%. Com relação à **gasolina** o fenômeno começou a ocorrer a partir de 2009 e, antes disso, só em 2004 foram registrados comportamentos similares. Em 2010 as vendas de gasolina cresceram 17,5%, e em 2011 esse percentual aumentou para 18,9%.

A ANFAVEA (Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores) aponta projeções otimistas para a importação de veículos automotores, assim como aposta na exportação e venda interna. A associação indica que houve um aumento de 4,5% em 2013, na comparação com 2012, representando um montante de 3,9 milhões de veículos. As estimativas tendem ainda serem potencializadas com a redução do IPI (Imposto Sobre Produtos Industrializados), e com isso, a demanda para o transporte, e conseqüentemente dos operadores portuários, tendem a crescer.

O Brasil no período entre 2002 e 2011 (Figura 5) aparece na 4ª colocação em termos de licenciamento, fato que além de auxiliar o embasamento das projeções, também denota um crescimento ao qual o país não está preparado para atender em termos de demanda, uma vez que a produção efetiva não está dentro dos mesmos padrões de crescimento da oferta de combustíveis.

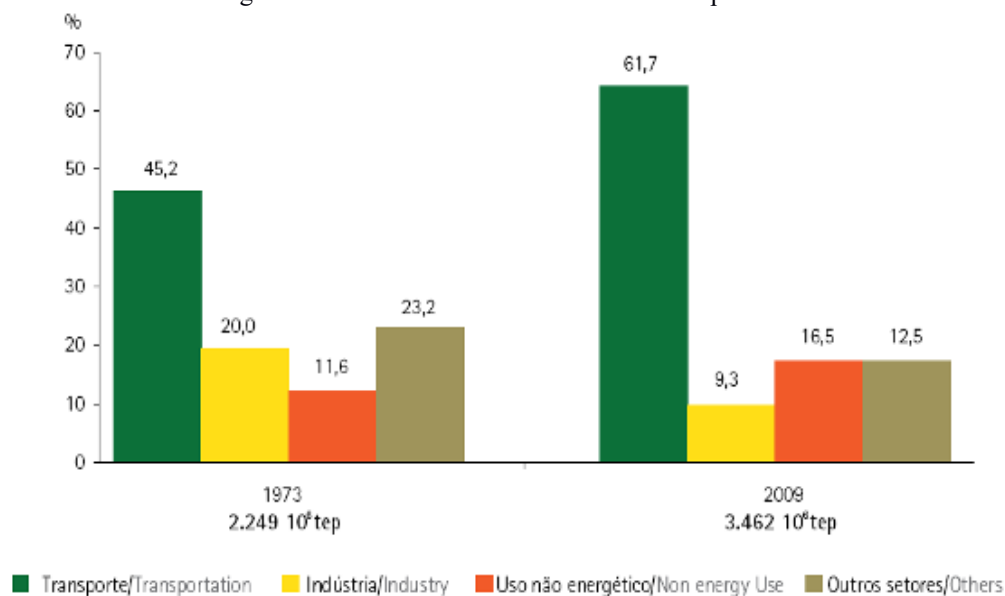
Figura 11 – Comparativo de licenciamento de autoveículos novos 2004/2013

Fonte:



Diante desse cenário há uma tendência à continuidade do crescimento do consumosetorial de derivados de petróleo para os próximos anos, conforme ilustra a Figura 6.

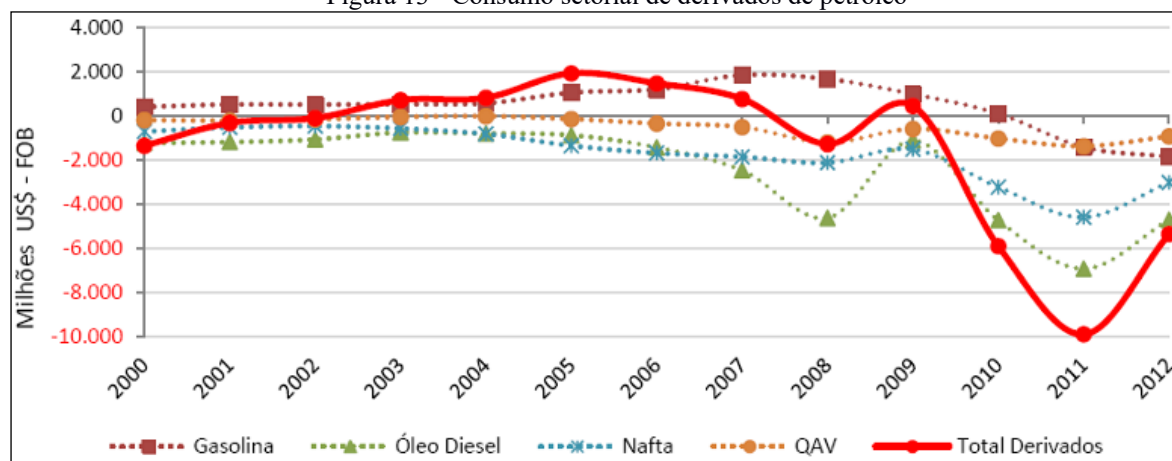
Figura 12 - Consumo setorial de derivados de petróleo



Fonte: EPE (2013; 2013a).

É importante ressaltar que o incremento na demanda por combustíveis e derivados, especialmente nos últimos anos, adicionado à restrita capacidade do parque de refino nacional, majorou a dependência de importações, provocando impactos expressivos sobre o saldo comercial, além de pressões sobre a logística de abastecimento. Embora tenha ocorrido um aumento na produção, a vinculação de importações, para suprir a demanda, proporciona uma tendência levemente altista e, acentuada nos dois últimos anos, gerando forte impacto na balança comercial de derivados (Figura 7).

Figura 13 - Consumo setorial de derivados de petróleo



Fonte: ANP (2013).


A oferta interna de energia (total da energia demandada no país) cresceu 1,3% em 2011 ante 2010, ocasionando uma demanda de 272,4 milhões de toneladas equivalentes de petróleo (Mtep – Milhões de toneladas equivalentes de petróleo). Foi uma evolução menor do que a do PIB, que, conforme o IBGE expandiu 2,7%. O menor crescimento da demanda de energia significa que a economia brasileira gastou menos energia para produzir a mesma quantidade de bens e serviços. A demanda de energia *per capita* ficou em 1,41 tep por habitante.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os engarrafamentos quase permanentes em megalópoles, metrópoles e, cidades tem ocasionado nos últimos anos, uma queda acentuada na velocidade média de suas vias. Com isso, a lentidão do tráfego urbano, a par da escassez de vagas, não apenas provoca desperdício de petróleo, um recurso natural não renovável, como também um aumento na quantidade de horas de trabalho perdidas no trânsito, impulsionando a ineficiência logística e, aumentando o consumo de energia.

Neste ponto, ressalta-se que o aumento de um passageiro no nível de ocupação do automóvel no meio urbano pode representar até 16,38 mil tep, ou seja, 55% do que era consumido em 2000, por este segmento. Sendo assim, medidas adotadas com intensidade gradual e emergencial, podem levar a uma redução de 11% a 20% aproximadamente, em relação ao consumo energético brasileiro em 2025.

Apesar da conjuntura que se apresenta, a evolução do setor de transportes nos últimos anos indica que os investimentos têm sido insuficientes, no sentido de promover mudanças estruturais, que priorizem os modais de maior eficiência, como no caso do transporte



ferroviário (trem metropolitano, metrô subterrâneo e, de superfície, Veículo Leve sobre Trilhos - VLT, etc.).

Porém, o sentido tem sido contrário, onde os recursos são concentrados no modal rodoviário, que é dependente, no momento, em grande escala dos combustíveis não renováveis (fósseis). Ainda pode ser somado a isto, o fato de que à luz do que ocorre em outros países desenvolvidos e, em desenvolvimento, a motorização e a mobilidade no Brasil tende reduzir a ocupação de passageiros nos automóveis, contribuindo para aumento do consumo energético.

Essas mudanças, por sua vez assumem importância significativa, não apenas em virtude de seu impacto no consumo energético e, na redução da emissão de gases do efeito estufa, mas também como meio de melhorar a condição de vida humana. As formas de obtê-las podem ser variadas, mas deve-se ter em mente que a responsabilidade de sua implementação é tanto dos governos, por meio de seu poder legislativo, regulador e intervencionista, quanto dos cidadãos, que devem reinventar seus hábitos e, culturas na sociedade como um todo.

Nesse sentido, sugere-se, para futuras pesquisas, que seja investigado um cenário de interseção, que utilize o potencial do meio urbano, somado à vantagem de se obter maior ênfase no transporte coletivo no meio interurbano e, associado a um estudo de movimentação e geração de demanda de passageiros.


REFERÊNCIAS

ANFAVEA - Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores. **Anuário da indústria automobilística brasileira**. 2014. Disponível em: <http://www.anfavea.com.br/anuario.html>. Acesso em: 03 jun. 2014.

ANP - Agência Nacional do Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis. **Evolução do mercado de combustíveis e derivados: 2000-2012**. 2013. Disponível em: <http://www.anp.gov.br>. Acesso em: 13 jun. 2014.

CET - Companhia de Engenharia de Tráfego da cidade de São Paulo. **Boletins Técnicos**. 2014. Disponível em: <http://www.cetsp.com.br/consultas/publicacoes/boletins-tecnicos.aspx>. Acesso em: 03 jul. 2014.

COELHO, M. et al. Questão energética na Amazônia: disputa em torno de um novo padrão de desenvolvimento econômico e social. **Novos Cadernos NAEA**, v. 13, n. 2, p. 83-102, 2010.



D'AGOSTO, M. A.; OLIVEIRA, C. M.; ASSUMPÇÃO, F. C. Alternativas energéticas para o transporte público urbano no Rio de Janeiro: uma análise utilizando Inventário de Ciclo de Vida (ICV). **Transportes**, v. 22, n. 1, p. 76-97, 2014.

DAVIS, S. C.; DIEGEL, S. W.; BOUNDY, R. G. **Transportation Energy Data Book: Edition 32**. Tennessee: Oak Ridge National Laboratory (ORNL), 2013.

EIA - Energy Information Administration. **Official Energy Statistics from the U.S. Government**. 2004. Disponível em: <http://www.eia.doe.gov/international/reportz>. Acesso em: 05 jun. 2014.

EPE - Empresa de Pesquisa Energética. **Relatório síntese**. 2013. Disponível em: <http://www.epe.gov.br>. Acesso em: 03 jul. 2014.

_____. **Balanco Energético Nacional**. 2013a. Disponível em: [https://www.epe.gov.br/pt/](https://www.epe.gov.br/pt/publicacoes-dados-abertos/publicacoes/Balanco-Energetico-Nacional-2013)

[publicacoes-dados-abertos/publicacoes/Balanco-Energetico-Nacional-2013](https://www.epe.gov.br/pt/publicacoes-dados-abertos/publicacoes/Balanco-Energetico-Nacional-2013). Acesso em: 03 jul. 2014.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. (org.). **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

IEA - International Energy Agency. **Key World Energy Statistics**. 2014. Disponível em: <http://www.iea.org>. Acesso em: 04 jun. 2014.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos da metodologia científica**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LEITE, R. C. C.; LEAL, M. R. L. V.O biocombustível no Brasil. **Novos Estudos CEBRAP**, v. 78, p. 15-21, 2007.

MARTINS, G. A.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MORAES, N. G. **Avaliação das tendências da demanda de energia no setor de transportes no Brasil**. 2005. Dissertação (Mestrado em Ciências em Planejamento Energético). Programa de Planejamento Energético. Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro. 2005.

RAUPP, F. M.; BEUREN, I. M. **Metodologia da pesquisa aplicada às ciências sociais**. IN: BEUREN. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade**. 3ed. São Paulo: Atlas, 2006.

CAPÍTULO 35

A CONTRIBUIÇÃO DA LIDERANÇA COM A FELICIDADE DE SUA EQUIPE

Luciane Pereira Viana, Doutora em Diversidade Cultural e Inclusão Social, Faculdade IENH,

Daiani de Souza Arruda, MBA em Gestão de Pessoas e Liderança Colaborativa, Faculdade IENH

RESUMO


A busca pela felicidade no ambiente organizacional está alinhada ao propósito de vida do indivíduo. As lideranças têm papel fundamental na condução de um ambiente favorável que promova satisfação, bem-estar e felicidade de seus liderados. Nesse sentido o objetivo deste estudo é analisar os fatores e as atitudes de um líder que contribuem para que os liderados executem com felicidade suas atividades diárias. Para tanto, foi construído através de uma pesquisa qualitativa, de nível descritivo, através de levantamento Survey, tendo como técnicas de coleta de dados a bibliográfica e a aplicação de questionários. O marco teórico pauta-se nos autores: Almqvist, Senior e Bloch (2016), Goleman (2014, 2015), Hunter (2006), Lyubomirsky, Sheldon e Schkade (2005), Posner e Kouzes (2013). O questionário foi realizado de forma on-line, por meio do Google Formulários, em junho de 2020, obtendo-se 52 respostas. Os resultados apontam que uma liderança relapsa desestimula sua equipe, assim como a falta de empatia, a desorganização e a postura inadequada. No entanto, desafios, reconhecimento e confiança por parte do líder resultam em funcionários engajados e motivados, restando-se talento nas organizações.

PALAVRAS-CHAVE: Liderança. Endomarketing. Gestão Contemporânea. Motivação. Felicidade.

INTRODUÇÃO

Diante do cenário atual, cheio de incertezas, amplificado por uma pandemia que assola a população mundial, o desafio das organizações e suas lideranças torna-se ainda maior. Neste momento, as lideranças precisam solidificar a relação de confiança com seus liderados, minimizando os impactos negativos que um distanciamento social pode causar e extrair do caos aprendizado nessa nova forma de trabalhar. Nesse contexto, as estratégias de endomarketing ganham força, uma vez que um de seus principais pilares, a comunicação interna, tornou-se a maior aliada dos gestores. Por esse viés, a preocupação com o bem-estar e a felicidade das pessoas deveria ser prioridade, dentro e fora das organizações.

Para Brum (2016), a dificuldade na crise vai além de ter funcionários felizes, o desafio está em estimular o engajamento diante do cenário não muito feliz. Sendo assim, é preciso



adotar estratégias de comunicação clara, já que a maioria dos colaboradores se encontra em casa. Torna-se, ainda, urgente aprender e ensinar a trabalhar em modo home-office e, com um número restrito de pessoas dentro dos espaços físicos organizacionais, há necessidade, também, de apoio e ressignificação para o desenvolvimento das atividades, compreendendo-se a importância de cada papel dentro da organização neste novo contexto.


Nesse viés, este estudo torna-se importante para o contexto organizacional, visto que as pessoas estão em busca de um propósito de vida, associado a um trabalho que traz felicidade. Assim, buscando entender a relação dos temas liderança, motivação e felicidade, a questão de pesquisa deste estudo é: Quais fatores e atitudes de um líder contribuem para que os liderados executem com felicidade suas atividades diárias? Conseqüentemente, tendo como objetivo analisar os fatores e as atitudes de um líder que contribuem para que os liderados executem com felicidade suas atividades diárias.

Os métodos de construção do estudo deram-se através de pesquisa qualitativa, de nível descritivo e como estratégia de coleta de dados utilizou-se pesquisa Survey. As técnicas de coletas foram o questionário e levantamento bibliográfico. A fundamentação teórica deste trabalho descreve conceitos de liderança e seqüentemente, em subcapítulos, abordou-se endomarketing e motivação, buscando-se apresentar essa relação e compreender estratégias que podem ser adotadas pelas organizações para atender o seu principal valor, as pessoas. O segundo subcapítulo, foi construído através de conceitos sobre a felicidade no trabalho. Os principais autores são: Almquist, Senior e Bloch (2016), Goleman (2014, 2015), Hunter (2006), Lyubomirsky, Sheldon e Schkade (2005), Posner e Kouzes (2013).

O questionário foi realizado de forma on-line, em junho de 2020, obtendo-se 52 respostas. As questões foram divididas em oito perguntas fechadas e duas abertas. Este artigo está dividido em cinco capítulos, sendo o primeiro esta introdução, o segundo o referencial teórico segmentado em conceitos sobre endomarketing, motivação e felicidade no trabalho. O terceiro traz a metodologia, no quarto apresentam-se os resultados da pesquisa e, por fim, a conclusão do estudo.

REFERENCIAL TEÓRICO

Liderança, para Hunter (2006, p. 18), é “a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasmadamente visando atingir objetivos comuns, inspirando confiança por meio da força de caráter.” Afirma, portanto, que o ato de liderar promove uma profunda interferência na vida de outros seres humanos. Corroboram com essa ideia, Posner e Kouzes




(2013) ao afirmarem que, independente do país, cultura, etnia, funções dentro das organizações, a maioria dos liderados espera que os líderes sejam honestos, prospectivos, competentes e inspiradores. Os autores ainda afirmam que líderes exemplares sabem que as pessoas aprendem com o desenvolvimento de atividades planejadas e não planejadas, mas aprendem também com histórias nos corredores, na sala de descanso, refeitórios, e redes sociais. E, para construir uma equipe de alto desempenho, o líder precisa levar em conta esse movimento organizacional, saber contar histórias e garantir que repitam os comportamentos positivos.

Contudo, para Goleman (2015), além do perfil de liderança que inspira, há ainda o líder cego pelo prêmio, que é aquele líder que dita as regras e deseja ser copiado, um líder “superfocado” e “super-realizador”, eles tornam sua liderança um processo de ordens e obediências. Esse perfil de liderança não escuta, não toma decisões em conjunto e principalmente não se dedica a conhecer sua equipe. Nessa relação, líder e liderado não têm possibilidades de desenvolvimento nem aperfeiçoamento das pessoas. O autor afirma que “se os líderes esperam obter o melhor de sua equipe, deveriam continuar sendo exigentes, mas de modo a estimular um humor positivo em suas equipes” (GOLEMAN, 2015, p.117).

Goleman (2014) também menciona que os líderes empáticos identificam valores que afetam a motivação de um grupo. Nesse contexto, o autor complementa que esse estilo de liderança consegue equilibrar cenários externos com contextos internos, como clima e cultura organizacional, que também contribuem para moldar o ambiente empresarial, fatores que estão ligados ao endomarketing, tema abordado a seguir.

ENDOMARKETING E MOTIVAÇÃO

Segundo Bekin (2005, apud SPERS E CREMONEZI, 2015) o endomarketing surge através de atividades organizadas de marketing, que são direcionadas ao público interno das organizações. Brum (2017) complementa que endomarketing é um conjunto de estratégias que promovem integração, engajamento, além de atrair e reter talentos. A autora afirma que a comunicação interna precisa ser bem desenvolvida, transmitindo todas as informações corporativas, promovendo um alinhamento de comportamento e pensamento dos indivíduos dentro da empresa. Através da comunicação clara, obtém-se o engajamento do público interno, que trabalhará pelo propósito organizacional, afirmando, portanto, que o segredo está na informação.



Os pilares do endomarketing definidos por Bekin (1995, apud RODRIGUES, 2017) são: motivação, integração e comunicação. O autor acrescenta que as organizações, ao fazerem uso do endomarketing, constroem e solidificam bons relacionamentos com seus empregados, tornando-os comprometidos com os objetivos e valores institucionais. Dessa forma, obtêm-se maiores resultados, maior produtividade e aumento na qualidade por parte dos envolvidos nos processos organizacionais.

Segundo Posner e Kouzes (2013), pesquisadores que estudam motivação dividem-na em duas partes: extrínseca e intrínseca. “As pessoas agem seja por força de controles externos - a possibilidade de recompensa tangíveis, se forem bem sucedidas, ou de punições concretas, se fracassarem - ou em resposta a um desejo ou aspiração” (POSNER E KOUZES, 2013, p.99). Afirmam ainda que pessoas agem por imposições externas ou por motivação interna, procurando agradar alguém ou a si mesmo.

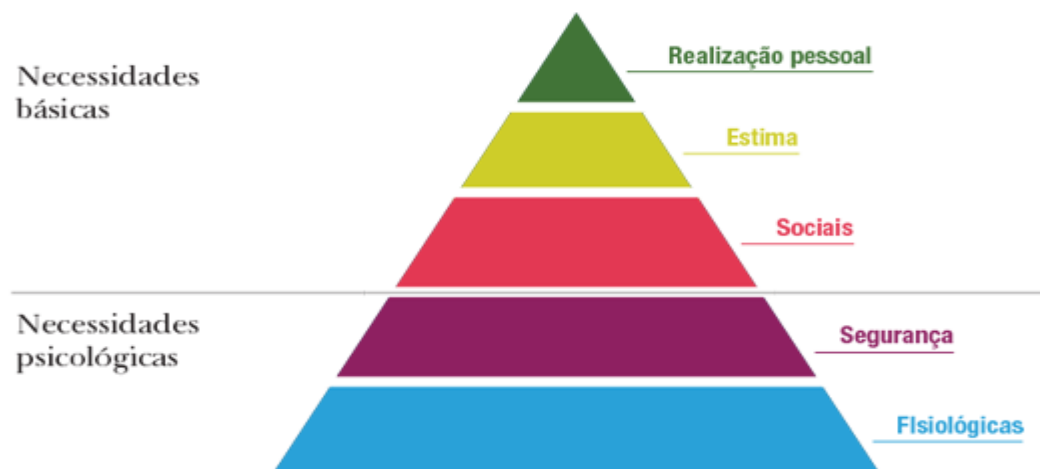
Já Hunter (2006) salienta que motivação tem relação com a liderança, uma vez que as pessoas se comportam conforme os incentivos que recebem e têm tendência a repetir os atos conforme são recompensadas. Contudo, o autor afirma que para manter uma pessoa motivada é necessário mantê-la entusiasmada, buscando dar o seu melhor ao grupo.

Sob esse enfoque, Kofman (2018) destaca que funcionários cativantes promovem um grande estímulo à produção, contudo, afirma que a maioria dos líderes deixa seus funcionários desamparados, provocando desmotivação e descomprometimento, impactando economicamente nas organizações. O autor reforça que para as empresas gerarem comprometimento em seus funcionários precisam sustentar-se em quatro pilares de motivação essenciais:

- 1) Propósito: importância, sentido, impacto, serviço, autotranscendência.
- 2) Princípios: Integridade, ética, moralidade, bondade, verdade, dignidade.
- 3) Pessoas: pertencimento, conexão, comunidade, reconhecimento, respeito, apreço.
- 4) Autonomia: liberdade, criatividade, realização, aprendizado, autocontrole (KOFMAN, 2018, p. 133).

Para Rocha, Ferreira e Silva (2012), a Hierarquia de Necessidades de Maslow é uma das referências utilizada para compreender a motivação humana, dividindo essas necessidades em cinco categorias: fisiológicas; de segurança; sociais; estima e autorrealização, ilustrada na figura 1. Complementam Kotler e Armstrong (2015) ao afirmarem que as necessidades são resultado de privações sentidas, separando-as em necessidades físicas, sociais e individuais.

Figura 1: Hierarquia das Necessidades de Maslow



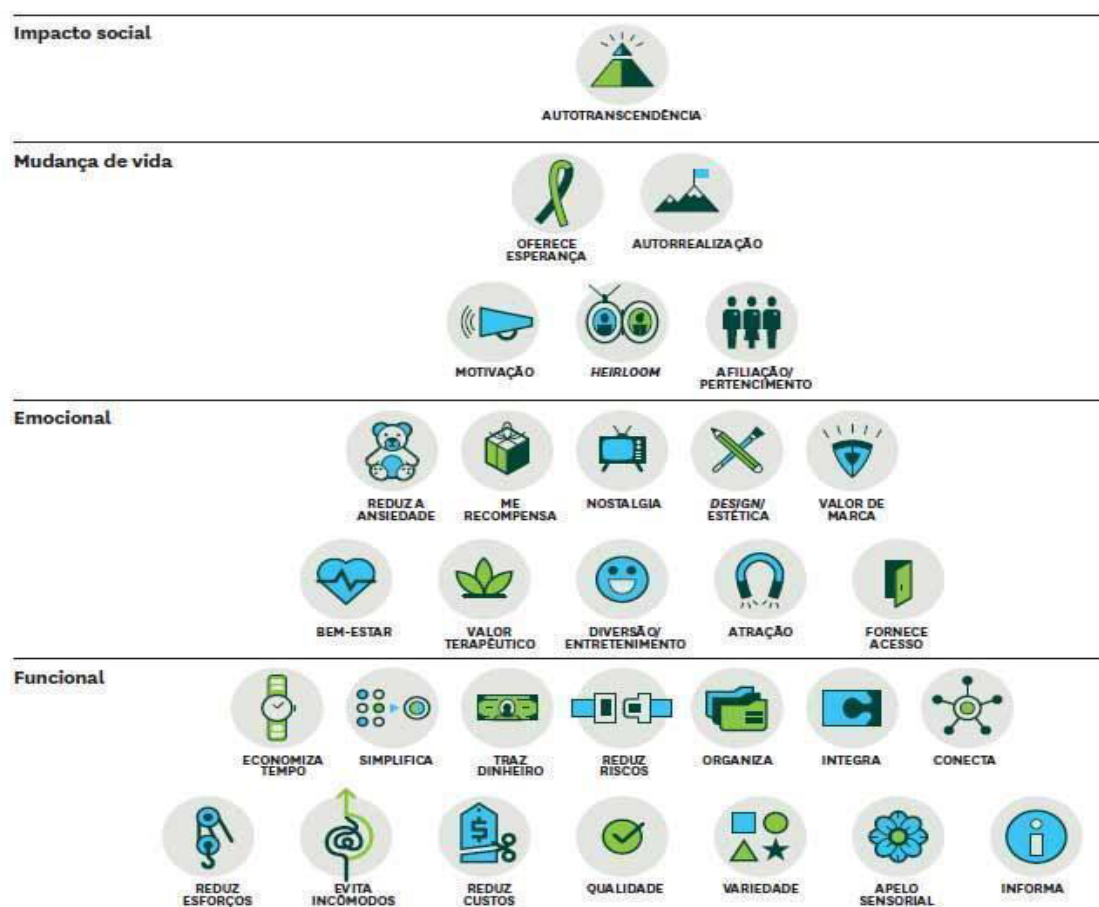
Fonte: Revista HSM Management (2019, on-line)

Almquist, Senior e Bloch (2016) reforçam que as atitudes dos indivíduos são resultado de suas vontades instintivas em satisfazer as necessidades que vão desde as mais básicas, como comida, segurança e conforto, até as mais complexas, como autoestima e altruísmo. Segundo Maslow (1943, apud ROCHA, FERREIRA, SILVA, 2012), apenas quando uma necessidade de nível inferior é atendida as pessoas procuram atingir a próxima e assim sucessivamente. No entanto, se houver alguma frustração em alguma das necessidades, automaticamente o indivíduo sai do nível elevado até que as satisfações necessárias sejam atendidas novamente.

Entretanto, Almquist, Senior e Bloch (2016), mantendo a essência da Hierarquia das Necessidades de Maslow, através de uma pesquisa em que analisaram o comportamento de mais de 10 mil pessoas, identificaram 30 elementos de valores que contribuem para a satisfação dos consumidores, redesenhando a pirâmide das necessidades e dividindo esses elementos em quatro níveis: funcional, emocional, mudança de vida e impacto social, como ilustra a figura 2.

Os autores destacam que até mesmo Maslow compreendia que existiam diferentes formas de ter a realização dos desejos, muitas vezes não precisando atender alguma necessidade básica, como o exemplo citado de que “escaladores alcançam a autorrealização em subidas sem corda de milhares de pés, ignorando as considerações básicas de segurança” (ALMQUIST; SENIOR; BLOCH, 2016, on-line).


Figura 2: Pirâmide dos elementos de valores



Fonte:Almquist, Senior e Bloch (2016, on-line)

Segundo Scherer (2017), a Pirâmide dos Elementos de Valores está estruturada em quatro dimensões: funcional, emocional, mudança de vida e impacto social. O autor detalha as dimensões da seguinte forma:

- funcional: está relacionada às características dos objetivos que determinado produto ou serviço oferece aos sujeitos, como qualidade, conforto, integração e conexão.
- emocional: está relacionado a sensações e emoções, como exemplo bem-estar.
- mudança de vida: está associada a situações que promovam as mudanças pessoais do indivíduo, como exemplo atividades ou objetos que tragam esperança, motivação.
- impacto Social: quanto o sujeito transcende a suas necessidades e contribui ajudando o outro ou a sociedade.



A partir das abordagens apresentadas, é possível afirmar que é determinante a identificação dos elementos que promovam a motivação dos empregados nas organizações, compreendendo, assim, as necessidades que a organização pode suprir para ter colaboradores mais felizes. Nesse contexto, no próximo tópico será explorado a felicidade no ambiente de trabalho.


FELICIDADE NO TRABALHO

Felicidade, segundo a definição de Michaelis dicionário (FELICIDADE, 2015, *online*), é um “estado de espírito de quem se encontra alegre ou satisfeito; alegria, contentamento, fortúnio, júbilo. Acontecimento ou situação feliz ou alegre; sorte, sucesso, ventura”. No entanto, as inquisições em relação ao que é felicidade são antigas. De acordo com Paula (2014), filósofos da Antiguidade já buscavam a resposta da seguinte pergunta: “O que é a felicidade?”. Demócrito, filósofo grego, acreditava que do conhecimento nasceria a virtude e da virtude nasceria a felicidade. Ainda segundo Demócrito, não é através do corpo nem de bens que as pessoas são felizes, mas por agirem corretamente e conhecendo a si mesma e ao mundo.

Segundo Paula (2014), para Sócrates e Platão, a sabedoria está relacionada à virtude, e essa virtude conduz à felicidade, pois é através dela que se têm ações boas para consigo, para com os outros e para com o mundo. Os pensadores afirmam que sendo honesto, cumprindo-se com a lei, pensando-se em si e no próximo é possível ser feliz.

Para Lyubomirsky, Sheldon e Schkade (2005), 50% da felicidade de cada indivíduo é genética e não tem como sofrer alteração. Somente 10% correspondem aos acontecimentos atuais na vida de uma pessoa, o que ela está vivendo neste momento, por exemplo ser casado ou solteiro, ter filhos ou não, ter muito ou pouco dinheiro, ter um cargo de chefia ou não, entre outros. Essas circunstâncias têm pequeno impacto na felicidade dos seres humanos. Os demais 40% são resultados das escolhas de cada pessoa em suas ações diárias, aquilo que se escolheu fazer no decorrer de cada dia, definido como atividades intencionais. Dessa forma, para os autores, a felicidade pode ser controlada, uma vez que as pessoas escolhem no que irão se dedicar.

Albuquerque e Tróccoli (2004) definem a palavra felicidade como parte afetiva do bem-estar. Por esse motivo, buscam aproximar os termos felicidade e bem-estar relacionando pessoas e organizações. Segundo os autores, bem-estar corresponde a um estudo científico da



felicidade, dessa forma, muitos pesquisadores costumam trocar o termo felicidade por bem-estar, por considerar mais acadêmico.


E, ao relacionar bem-estar e felicidade, os autores analisam sob uma ótica positiva as experiências dos trabalhadores. Dentro dessa perspectiva, Lyubomirsky (2008) também utiliza os termos felicidade e bem-estar como similares. A autora complementa mencionando que “felicidade é a experiência de alegria, contentamento ou bem-estar positivo, combinado a uma sensação de que a vida é boa, significativa e valiosa” (LYUBOMIRSKY, 2008, p. 21).

Para Matos (2001, apud SILVA E TOLFO, 2012) estudos apontam que a felicidade é resultado de meios que promovem bem-estar físico e psicossocial, fazendo com que as pessoas se sintam em paz, tenham empatia e contribuam para melhorar as condições de vida no ambiente de trabalho. Corroborando Daft (2017) com a ideia de que felicidade e produtividade dos colaboradores são resultado de dois fatores importantes: satisfação e confiança no trabalho.

Nesse contexto, segundo Fisher (2010), empresas que dedicam uma maior atenção à felicidade e ao bem-estar de seus empregados, favorecem um clima organizacional positivo, promovendo sensação de satisfação, fazendo com que seus funcionários executem suas atividades com um nível alto de comprometimento, qualidade e criatividade. As organizações são feitas de pessoas, portanto, “quanto mais pessoas felizes trabalharem nela, melhor será o seu clima organizacional” (BRUM, 2010, p.18).

Para Kotler, Kartajaya e Setiawan (2012 p.88), “a felicidade dos empregados tem significativo impacto sobre sua produtividade”. Os autores complementam que colaboradores que acreditam no propósito da empresa são mais produtivos e paralelamente empresas que investem neles conseguem promover um ambiente mais competitivo. Dessa forma, pessoas motivadas pelos valores organizacionais representam com afinco a empresa, tornando-se embaixadoras de seus valores.

Em outras palavras, Ferreira (2017) afirma que os gestores devem cuidar do bem-estar dos funcionários, sendo responsáveis por avaliar o clima organizacional, promovendo melhorias constante ao ambiente. Para que as melhorias sejam efetivas, a autora sugere que sejam feitas avaliações de clima formais e informais, integração dos empregados, orientação e aconselhamento, promovendo um ambiente receptivo. A autora complementa que para solucionar problemas internos é necessário antes diagnosticar o cenário atual, identificando



problema e causa. Além disso, é preciso traçar um plano de ação corretivo nos processos organizacionais apenas após ter um entendimento real do que ocorre na empresa.


Sob outro ponto de vista, Schultz e Sydney (2015), amparadas pelos estudos de Maslow, reconhecem que a maioria das pesquisas são focadas nos problemas, esquecendo de dar destaque à qualidade humana, à felicidade e à paz de espírito. As autoras complementam que, ao satisfazer as necessidades superiores da Hierarquia de Maslow, o indivíduo terá muitos benefícios, como a felicidade e a realização. Nesse enfoque, Leal (2017) ratifica que a felicidade é o caminho que as pessoas escolhem para atender às suas necessidades. Sendo assim, entende-se que as organizações precisam promover ambientes favoráveis, que proporcionem o bem-estar e a felicidade de sua equipe, uma vez que a felicidade depende das escolhas individuais de cada pessoa, mas tem relação direta ao local em que estão inseridas e as suas necessidades atendidas.

METODOLOGIA

Este estudo foi desenvolvido através do método de pesquisa qualitativo, pois, segundo Yin (2016), esse método deve ser utilizado quando a abordagem busca investigar contextos sociais, organizacionais e ambientais na vida dos indivíduos. O nível da pesquisa é descritivo, uma vez que seu objetivo é descrever características e atitudes de um grupo de pessoas, dentro das organizações (ROESCH, 2013, p.137).

Utilizou-se como coleta de dados a pesquisa Survey, sendo o grupo alvo representado por empregados, líderes, liderados, microempreendedores ou empregados liberais (LAKATOS E MARCONI, 2017). Foi utilizada para este estudo, a coleta de dados através de pesquisa bibliográfica, explorando conceitos teóricos relacionados ao tema proposto. O estudo teve como base o referencial teórico de Almqvist, Senior e Bloch (2016), Goleman (2014, 2015), Hunter (2006), Lyubomirsky, Sheldon e Schkade (2005), Posner e Kouzes (2013), entre outros.

A coleta de dados foi realizada também através de questionário. Segundo Gil (2018), essa técnica de investigação busca conhecer as opiniões, crenças, emoções, anseios e experiências. Utilizou-se o questionário criado através da ferramenta do Formulários do Google, que foi aplicado em junho de 2020, coletando dados primários. O envio foi por meio virtual, através das redes sociais Facebook, LinkedIn e WhatsApp. Em junho, foi enviado o questionário on-line para duas pessoas, como pré-teste, houve a necessidade de um ajuste nas




“crescimento”, “ambiente” e “valorizada”, desenhando um cenário ideal de trabalho, que é construído com valorização, reconhecimento e apreço pelo que fazem. Há, também, pessoas que destacam que seu estímulo está ligado diretamente ao salário que recebem. Embora o questionamento busque identificar o que torna mais estimulante no trabalho dos entrevistados, para dois indivíduos, atualmente, não foi possível destacar estímulos, que pode ser percebido com a palavra “desestimulado” em suas respostas.

As respostas vão de encontro aos conceitos abordados por Brum (2003), mencionando que, para os indivíduos sentirem-se vivos, necessitam de desafios constantes, enfatizando que programas de incentivos desafiadores acabam sendo mais motivadores que os benefícios financeiros que ele traz. Conforme mencionado no tópico 2, Kofman (2018) afirma que se as lideranças não prestarem maior atenção nos liderados, eles se sentirão abandonados, desmotivados e não se comprometerão com a organização.

Embora a maioria das pessoas consigam identificar estímulos no seu dia a dia, as organizações, através de suas lideranças, precisam estar atentas, promovendo treinamento constante, comunicação clara entre todos e, principalmente, atribuindo responsabilidades e autonomia a suas equipes, pois, desta forma, as pessoas se reconhecem como parte da empresa e desenvolvem seu trabalho em prol dos propósitos dela.

A questão seguinte foi para identificar se os entrevistados estão motivados com a função desempenhada em seu trabalho (4.Você se sente motivado(a) com a função que desempenha no trabalho?), 61,5% dos entrevistados responderam sim, que se sentem motivados e gostam do que fazem. Por exemplo, a justificativa de um dos entrevistados: “ganho muitas oportunidades e sou reconhecido”. No entanto, para 34,7%, a motivação acontece às vezes, conforme relato: “tem dias que me sinto valorizada, outros dias tenho a impressão que nada do que fizer está bom”. E, por fim, 3,8% dos respondentes não estão motivados com a função desempenhada, pois consideram “muita cobrança e pouco reconhecimento”.

Essas percepções podem ser relacionadas às ideias de Hunter (2006) de que a motivação está diretamente ligada às lideranças, uma vez que os seres humanos são movidos por estímulos, e agirão conforme as recompensas recebidas. O autor afirma que uma pessoa motivada precisa ser entusiasmada e desafiada a encontrar o melhor para si e para o grupo. É importante considerar que os seres humanos anseiam por motivos para poder agir, e a liderança tem grande parcela de responsabilidade pela motivação de sua equipe, embora essa,




por sua vez, não possa ser única e exclusivamente responsabilidade do líder, uma vez que cada indivíduo precisa encontrar o que lhe motiva, buscando, também, a automotivação.

Ao responderem a seguinte pergunta: “você se sente estressado(a) no trabalho por causa do seu líder?”, 36,5% não atribuem ao líder o estresse no trabalho, por exemplo, afirmando que a *“liderança é muito aberta ao diálogo”*, no entanto, 42,3% consideram que às vezes o desconforto é por causa das lideranças, conforme menciona um pesquisado: há *“falta de informação e comunicação perante as decisões importantes”*. Para 21,2% dos respondentes, o seu estresse tem relação com a liderança, uma pessoa afirmou, inclusive, que o líder *“não é aberto a opiniões”*.

As respostas podem ser relacionadas aos conceitos de Almquist, Senior e Bloch (2016), afirmando que as pessoas procuram ter suas necessidades atendidas, principalmente as que correspondem às necessidades básicas, ilustradas na pirâmide de valores criada pelos autores. Sob este enfoque, é perceptível nas respostas valores considerados relevantes pelos entrevistados como a integração e a conexão, importantes fatores de satisfação. Os indivíduos precisam comunicar-se, ter transparência nas informações e estão em busca de boas relações de trabalho, tanto com colegas quanto com líderes.

Quando perguntado: “As tarefas que seu líder atribui a você ajudam-no a crescer profissionalmente?”, 63,5% consideram que elas proporcionam um crescimento profissional, por exemplo: *“fornecem autonomia”* e também *“desafiam e provocam a busca por conhecimento”*. No entanto, 26,9% ocasionalmente identificam essa relação: *“de vez em quando surge alguma situação nova”*. Já 9,6% não atribuem o crescimento profissional a suas lideranças, identificam uma cobrança por proatividade de seu líder, gerando uma desmotivação, como citado: *“cobra proatividade e, quando a gente se posiciona para tal, ele corta. Fico desmotivada”*.

As respostas dadas vão de encontro aos conceitos do autor Goleman (2015), afirmando que um líder precisa ser inspirador, pois se ele conduzir a liderança com ações de ordenar e obedecer, ele não conseguirá ouvir sua equipe, nem identificar as características do grupo. Dessa forma, não contribuirá para o crescimento profissional dos envolvidos e nem conseguirá desenvolver sua equipe. Ou seja, as lideranças precisam estimular, encantar e inspirar seus times, procurando promover um ambiente agradável, ouvindo as necessidades individuais e coletivas, dessa forma elaborando estratégias focadas nas pessoas e no desenvolvimento delas.




Ao responderem a pergunta: “Seu líder é aberto a reconhecer as opiniões e contribuições suas ou da equipe?”, 59,6% afirmam que sim, que a liderança está sempre aberta a ouvir, por exemplo, “Sim, líderes que estimulam a criatividade de seus colaboradores são incríveis” 32,7% responderam que às vezes, considerando que: “*Ouve mas não aplica*” e, ainda, 7,7% não consideram o líder aberto a opiniões, associando-o a alguém: “*Ele é muito autoritário e não aceita novas ideias ou ajuda*”.

Ao relacionar as respostas com os conceitos de Matos (2001, apud SILVA e TOLFO, 2012) para ter funcionários proativos, colaborativos, é necessário promover um ambiente com bem-estar, estimulando-os a contribuir positivamente com as condições de trabalho. Dessa forma, um líder precisa estar aberto, pois é ele quem provocará um ambiente agradável, estimulará seus colaboradores e, como já dito antes, o estímulo é um elemento muito importante, pois está relacionado à escuta, e ser ouvido está diretamente relacionado ao pertencimento.

Na questão: “Você sente que seu líder valoriza e reconhece seu trabalho?”, 65,4% dos respondentes consideram que sim, associando à confiança, podendo ser percebida na seguinte resposta: “*ele confia na execução e no cumprimento do meu trabalho*”. 21,1% admitem que às vezes são valorizados e reconhecidos por seus líderes, justificando que “*o elogio vem sempre aliado a uma crítica*”. E, 13,5% dos respondentes, não sentem esse reconhecimento e valorização, frisando que “*falta valorização*” e “*segundo ela, não fazemos mais que nossa obrigação, pois estamos sendo pagos pra isso*”.

As respostas dadas vão de encontro aos conceitos do autor Kofman (2018) quando afirma que a motivação precisa ser sustentada em quatro pilares: propósito, princípios, pessoas e autonomia, destacando os dois últimos pilares mencionados, que os liderados buscam reconhecimento nas atividades executadas, confiança e liberdade por parte de seus líderes e estão diretamente relacionadas ao pilar da autonomia. Seguindo esses princípios, as lideranças conseguiram promover a aprendizagem, criatividade e o trabalho em equipe.

Ao responderem se “As informações que recebem por parte da liderança são claras, te dão segurança e tranquilidade na execução de suas atividades?”, 42,3% consideram que sim, uma vez que tudo é “*transparente e claro*” e esse mesmo percentual considera que às vezes têm segurança e tranquilidade para fazer uma tarefa passada por sua liderança, mencionando que “*muitas vezes me sinto insegura*”. Já 15,4% não têm clareza para executar as atividades, afirmando que muitas decisões são tomadas sem garantias ou análise prévias.



É possível relacionar as respostas às ideias de Daft (2017), que afirma que o bem-estar e felicidade dos funcionários, assim como a produtividade, só ocorrem se houver a satisfação e a confiança no trabalho. Por esse motivo, líderes e liderados precisam ter uma relação que promova segurança na execução de suas atividades. Associando ainda a pirâmide de valores de Almquist, Senior e Bloch (2016), para transcender o primeiro nível, um ser humano precisa ter atendido alguns valores, como clareza nas informações, que precisam ser repassadas de forma simples e objetiva e que promoverá a redução de esforços e tempo perdido em retrabalhos e qualidade na entrega do que for a ele delegado.

A pergunta 9 faz a seguinte abordagem: “Seu líder contribui para um ambiente agradável de trabalho, demonstrando preocupação com seu bem-estar durante sua jornada diária?”. 59,6% dos respondentes consideram que sim, afirmando, por exemplo, que o líder “*procura sempre oferecer conforto, segurança e qualidade de vida no ambiente de trabalho*”. Ainda assim, 30,8% das pessoas consideram que, às vezes, há essa preocupação com o bem-estar, relacionando a “*muita tensão no ambiente de trabalho*” e 9,6% não sentem esse cuidado por parte das lideranças, uma pessoa afirma que o líder “*não consegue unir os colaboradores*”.

Para Fisher (2010), lideranças que estão preocupadas com a felicidade e bem-estar de sua equipe, terão melhores resultados e uma alta performance do seu grupo, pois contarão com pessoas mais comprometidas, e criarão um clima organizacional favorável e contagiante. Para se ter uma equipe feliz, novamente faz-se necessário atender as necessidades do grupo, havendo uma comunicação clara, identificando-se o grupo e as particularidades de cada integrante. As lideranças precisam estar próximas e conectar todos do grupo e os demais envolvidos. O bem-estar está, portanto, diretamente relacionado à dimensão emocional na pirâmide de valores e esse estreitamento de relações promove segurança, reduz ansiedade, traz recompensas.

A última pergunta busca relacionar a felicidade com a liderança e teve a seguinte abordagem: “Quais fatores e atitudes de seu líder contribuem para que você execute com felicidade suas atividades diárias?”. Conforme apresenta a figura 4, observa-se que os pesquisados entendem que a sua felicidade no trabalho acontece quando há “*respeito*” e “*reconhecimento*” por parte de seus líderes, palavras mais citadas nas respostas. Entretanto, é importante destacar outras palavras mencionadas que estão relacionadas as contribuições das lideranças para promover bem-estar e tornar seus liderados mais felizes, são elas:


CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir do estudo realizado, é possível afirmar que se sentir feliz depende diretamente de cada ser humano, conforme destacado por filósofos da antiguidade, como Demócrito, ao afirmarem que o autocuidado, o autoconhecimento e as atitudes positivas com a comunidade que se está inserido, sem preocupações com bens materiais, é o caminho para um indivíduo ser feliz. Fica evidenciado, portanto, que a felicidade precisa ser o percurso e não o objetivo das pessoas, e é nessa trajetória que as organizações se apresentam, elas têm papel fundamental para os seres humanos na busca pela felicidade, promovendo o bem-estar de seus funcionários.

Nesse contexto, o presente estudo buscou analisar os fatores e as atitudes de um líder que contribuem para que os liderados executem com felicidade suas atividades diárias. Assim, foi possível identificar que o bem-estar dos funcionários deve ser a maior preocupação dentro das organizações, uma vez que são as pessoas o capital mais valioso que se tem. Nesse sentido, é necessário desenvolver lideranças que saibam inspirar seus liderados e principalmente que saibam identificar ações que possam contribuir para uma jornada feliz, dentro do ambiente que estão inseridos.

Contudo, um fator relevante observado neste estudo, e que precisa ser compreendido pelas lideranças, é que, mesmo em ambientes favoráveis, cada pessoa decide quais atitudes terão para serem felizes. À luz dessa afirmação, o tema motivação é um importante fator a ser considerado, uma vez que através deste estudo foi perceptível a relação felicidade, bem-estar e motivação, pelos respondentes. Observa-se ser relevante que as organizações considerem aspectos que contribuam para a motivação, promovendo ambientes que estimulem e atendam as necessidades de seus colaboradores, principalmente as necessidades que correspondam aos valores funcionais e emocionais apresentados na pirâmide de hierarquia dos autores Almqvist, Senior e Bloch (2016).

É perceptível uma grande expectativa em relação às lideranças, espera-se apoio, acolhimento, comunicação transparente e efetiva. Conforme mencionado neste estudo, a comunicação é a base para a relação entre funcionário, líderes e o desenvolvimento de um trabalho com felicidade, pois é através da informação que vários anseios são atendidos. Essa importante ferramenta do endomarketing, utilizada para aproximar líderes e liderados, promove uma relação de confiança, contribuindo na retenção e desenvolvimento de talentos, resultando em colaboradores mais satisfeitos e engajados.



Portanto, com base nas análises e abordagens deste estudo, é possível afirmar que as atitudes das lideranças contribuem para que os funcionários executem com felicidades suas atividades diárias, se associadas aos valores que são considerados importantes por cada indivíduo. Se as lideranças conseguirem incluir valores a cada atividade delegada, conseguirão maiores resultados de seus colaboradores.

No entanto, encontrou-se, como limitado dessa pesquisa, o atual contexto que as pessoas estão vivenciando: uma pandemia, um novo modelo de trabalho e muitas adaptações e aprendizagens por parte das lideranças e liderados, o que pode influenciar a percepção de felicidade neste momento. Sugere-se, portanto, como futuro estudo, aplicar novamente o questionário ao final da pandemia.

Por fim, é importante que o líder considere a felicidade um indicador a ser acompanhado, promovendo meios para que sua equipe desenvolva seu trabalho de forma mais feliz, gerando maiores resultados. No entanto, a responsabilidade não é apenas da liderança, pois, como já mencionado, cada indivíduo deve identificar aquilo que lhe faz feliz. O líder precisa ser um facilitador, buscando estimular as pessoas para melhorar seu desempenho, ter sensibilidade ao observar os resultados de sua equipe, buscar compreendê-la, avaliando suas necessidades, canalizando esforços no desenvolvimento da melhor comunicação, pois, por meio da comunicação, haverá essa aproximação entre líder e liderado, obtendo-se, por fim, o tão desejado ambiente acolhedor, satisfatório e prazeroso de trabalho.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, Anelise Salazar; TRÓCCOLI, Bartholomeu Tôrres. **Desenvolvimento de Uma Escala de Bem-Estar Subjetivo**. Revista Psicologia: Teoria e Pesquisa Mai-Ago 2004, Vol. 20 n. 2, pp. 153-164. Disponível em: <<https://www.scielo.br/pdf/ptp/v20n2/a08v20n2.pdf>>. Acesso em: mai. 2020.

ALMQUIST, Eric Almquist; SENIOR, John; BLOCH, Nicolas. **The Elements of Value**. Harvard Business Review, September, 2016. Disponível em: <<https://hbr.org/2016/09/the-elements-of-value>>. Acesso em: mai. 2020.

BRUM, Analisa de Medeiros. Endomarketing de A a Z: Como Alinhar o Pensamento das Pessoas à Estratégia da Empresa. 3. ed. São Paulo: Integrare Editora, 2010.

_____. **Endomarketing Estratégico: Como transformar líderes em comunicadores e empregados em seguidores**. São Paulo: Integrare Editora, 2017.

_____. **Respirando Endomarketing**. Porto Alegre: L&PM, 2003.

DAFT, Richard L. **Administração**. 3. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2017.

FERREIRA, Patricia Itala. **Clima organizacional e qualidade de vida no trabalho**. Rio de Janeiro : LTC, 2017.

FISHER, Cynthia D. **Happinessatwork**. InternationalJournalof Management Reviews, 2010. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/227533694_Happiness_at_Work>. Acesso em: mai. 2020.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

GOLEMAN, Daniel. **Foco: A atenção e seu papel fundamento a para o sucesso**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2014.

_____. **Liderança: a inteligência emocional na formação do líder de sucesso**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2015.

HUNTER, James C. **Como se tornar um líder servidor: os princípios de liderança de o monge e o executivo**. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

KOFMAN, Fred. **Liderança & Propósito**. Trad. William Zeytounlian.1. ed. Rio de Janeiro: Harper Collins, 2018.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. 15. ed. São Paulo: Pearson Prentice-Hall, 2015.

KOTLER, Philip; KARTAJAYA, Hermawan; SETIAWAN, Iwan. **Marketing 3.0: as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano**. Trad. Ana Beatriz Rodrigues. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

LAKATOS, Eva Maria. MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

LEAL, Saul Tourinho. **Direito à Felicidade**. São Paulo: Almedina Brasil, 2017.


LYUBOMIRSKY, Sonja. **A ciência da felicidade: como atingir a felicidade real e duradoura, um método científico para alcançar a vida que você deseja**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

LYUBOMIRSKY, Sonja; SHELDON, Kennon M; SCHKADE, David. Review of General Psychology, 2005, Vol. 9, No. 2, p. 111–131. **PursuingHappiness: The ArchitectureofSustainableChange**. Disponível em: <<http://sonjalyubomirsky.com/wp-content/themes/sonjalyubomirsky/papers/LSS2005.pdf>>. Acesso em: mai. 2020.

MICHAELIS moderno dicionário da língua portuguesa. São Paulo: Melhoramentos. Disponível em: <<https://michaelis.uol.com.br>>. Acesso em: mai. 2020.

PAULA, Marcos Ferreira de. **Sobre Felicidade**. Belo Horizonte: Autêntica Editora, 2014.

POSNER, Barry; KOUZES, James. **O desafio da liderança: como aperfeiçoar sua capacidade de liderar**. 5. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.



ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração:** guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 3. ed. 8. reimpr. São Paulo: Atlas, 2013.

ROCHA, Angela da; FERREIRA, Jorge Brantes; SILVA, Jorge Ferreira. **Administração de marketing:** conceitos, estratégias, aplicações. São Paulo: Atlas, 2012.

RODRIGUES, Ilmar Garcia da Silva. **A importância das ações de endomarketing para a valorização do capital humano e o crescimento das organizações.** Revista Campo do Saber, Centro Universitário Uniesp. Volume 3 - Número 2 - jul/dez, 2017. p. 67-87. Disponível em: <<http://periodicos.iesp.edu.br/index.php/campodosaber/article/view/81#:~:text=O%20presente%20artigo%20tem%20como,endomarketing%20tornam%20as%20organiza%C3%A7%C3%B5es%20mais>>. Acesso em: mai. 2020.

SILVA, Narbal; TOLFO, Suzana da Rosa. **Trabalho significativo e felicidade humana:** explorando aproximações. Rev. Psicol., Organ. Trab. vol.12 no.3 Florianópolis dez. 2012. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572012000300008>. Acesso em: mai. 2020.

SCHERER, Felipe Ost. **Os elementos da proposta de valor:** Definir a proposta de valor é fundamental para um projeto inovador de sucesso. Revista Exame/Negócios [online]. Set. 2017. Disponível em: <<https://exame.com/blog/inovacao-na-pratica/os-elementos-da-proposta-de-valor/>>. Acesso em: mai. 2020.

SCHULTZ, Duane P; SYDNEY; Ellen Schultz. **Teorias da personalidade.** Trad. Priscilla Lopes e LiviaKoepl. 3. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2015.

SPERS, Valéria Rueda Elias; CREMONEZI, Graziela Oste Graziano. **Conversando sobre Marketing e Gestão de Pessoas.** Campo Grande: Life Editora, 2015.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

YIN, Robert K. **Pesquisa qualitativa do início ao fim.** Trad. Daniel Bueno. Porto Alegre: Penso, 2016.

www.editorapublicar.com.br
contato@editorapublicar.com.br
@epublicar
facebook.com.br/epublicar

Roger Goulart Mello
Patrícia Gonçalves de Freitas
(Organizadores)

APLICAÇÃO ESTRATÉGICA
& MULTIPLICIDADES DA

Gestão Contemporânea



2020

www.editorapublicar.com.br
contato@editorapublicar.com.br
@epublicar
facebook.com.br/epublicar

Roger Goulart Mello
Patrícia Gonçalves de Freitas
(Organizadores)

APLICAÇÃO ESTRATÉGICA
& MULTIPLICIDADES DA

Gestão Contemporânea



2020