TÓPICOS EM ADMINISTRAÇÃO

Volume 27

Editora Poisson

Tópicos em Administração

Volume 27

1ª Edição

Belo Horizonte
Poisson
2019

Editor Chefe: Dr. Darly Fernando Andrade

Conselho Editorial

Dr. Antônio Artur de Souza – Universidade Federal de Minas Gerais

Ms. Davilson Eduardo Andrade

Dra. Elizângela de Jesus Oliveira – Universidade Federal do Amazonas

Msc. Fabiane dos Santos

Dr. José Eduardo Ferreira Lopes – Universidade Federal de Uberlândia

Dr. Otaviano Francisco Neves – Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais

Dr. Luiz Cláudio de Lima – Universidade FUMEC

Dr. Nelson Ferreira Filho – Faculdades Kennedy

Ms. Valdiney Alves de Oliveira – Universidade Federal de Uberlândia

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

T674

Tópicos em Administração - Volume 27/

Organização: Editora Poisson

Belo Horizonte - MG: Poisson,
2019

Formato: PDF

ISBN: 978-85-7042-197-5

DOI: 10.36229/978-85-7042-197-5

Modo de acesso: World Wide Web

Inclui bibliografia

1. Administração 2. Gestão. 3. Produção

I. Título

CDD-658

O conteúdo dos artigos e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de responsabilidade exclusiva dos seus respectivos autores.

www.poisson.com.br

contato@poisson.com.br

SUMÁRIO

Capítulo 1: A gestão do conhecimento e a inovação no setor de compras em uma empresa de moda e vestuário.....	08
--	----

Marcio José Silva, Cláudia Herrero Martins Menegassi, Letícia Fleig Dal Forno

DOI: 10.36229/978-85-7042-197-5.CAP.01.CAP.01

Capítulo 2: Recursos tecnológicos utilizados na transferência de conhecimento em organizações hospitalares da Região Sul do Brasil	20
---	----

Caroline Januário Félix, Hertha Almeida Leitão

DOI: 10.36229/978-85-7042-197-5.CAP.02

Capítulo 3: Comparação de Estratégias Nacionais de CT&I e seus Indicadores, Caso de Estudo: Brasil e Espanha	33
---	----

Luciana Regina Bencke, Poliana Francibele de Oliveira Pereira, Paulo Henrique Tonetti Costa, Joao Paulo Casagrande da Rosa, Paulo Cesar Leite Esteves

DOI: 10.36229/978-85-7042-197-5.CAP.03

Capítulo 4: Inovações radicais disruptivas e a resiliência nos sistemas e processos das organizações	49
---	----

Elis Ângela dos Anjos, Alessa Berretini, José Munhoz Fernandes, Francisco José Lampkowski, João Vitor Meneguello Nader

DOI: 10.36229/978-85-7042-197-5.CAP.04

Capítulo 5: Organizações familiares: Processo sucessório em empresas familiares..	57
--	----

Maria Alice da Costa Carvalho, Eliezer Carneiro de Oliveira, Sebastião Daniel Guarino de Oliveira, Maria Helena da Silva Rabelo, Wesley Mendes Oliveira

DOI: 10.36229/978-85-7042-197-5.CAP.05

Capítulo 6: Equipes de alta performance em projetos de tecnologia da informação: Uma comparação Brasil e Portugal.....	71
---	----

Luciana Britto do Carmo, Vanderléia de Souza da Silva

DOI: 10.36229/978-85-7042-197-5.CAP.06

Capítulo 7: Discussões sobre percepção da qualidade de vida no trabalho: O que dizem os técnicos de enfermagem de um hospital no Agreste Paraibano.....	83
--	----

Lenilson Olinto Rocha, Maria de Lourdes Barreto Gomes, Luana Marques Souza Farias, Carlos Eduardo da Silva Albuquerque, Wester Wilker Pereira dos Anjos Leite

DOI: 10.36229/978-85-7042-197-5.CAP.07

SUMÁRIO

Capítulo 8: Proteção e qualidade de vida para funcionários de postos de combustível no Município de Campina Grande-PB..... 96

Kátia Maria Arruda Vianna dos Santos, Dauci Pinheiro Rodrigues

DOI: 10.36229/978-85-7042-197-5.CAP.08

Capítulo 9: Work-Life balance: Um estudo no Instituto Federal de Santa Catarina - IFSC 102

Luciano Trentin, Josué Vogel

DOI: 10.36229/978-85-7042-197-5.CAP.09

Capítulo 10: Diferenças e similaridades na gestão de pessoas de instituições de ensino superior: Uma proposta de transversalização de indicadores de competências..... 114

Maria Francisca Silva Bastos, Rute Holanda Lopes, Suelânia Cristina Gonzaga de Figueiredo, Kátia Viana Cavalcante, Jessé Garganta da Silva Domingues, Paulo Sérgio Vicente da Silva

DOI: 10.36229/978-85-7042-197-5.CAP.10

Capítulo 11: Canvas estratégico: Proposta de planejamento estratégico para pequenos negócios 123

Amanda Ferreira Aboud de Andrade, Miguel Trigo

DOI: 10.36229/978-85-7042-197-5.CAP.11

Capítulo 12: Jogos de empresa: Ferramentas para execução da estratégia..... 137

José Mauro da Silva, Gabriel Ferreira dos Santos Silva, Vanise Rafaela Zivieri Ralio

DOI: 10.36229/978-85-7042-197-5.CAP.12

Capítulo 13: Planejamento estratégico: Ferramenta viabilizadora ao acesso a políticas públicas para empreendimentos rurais no Município de Autazes - AM. 148

Janderlin Patrick Rodrigues Carneiro, Claudemar Guarlotti de Carvalho, Irones da Silva Cordeiro, Jozane Lima Santiago, Therezinha de Jesus Pinto Fraxe, Viviane Matos Correia Lima

DOI: 10.36229/978-85-7042-197-5.CAP.13

Capítulo 14: Performance de uma rede de lojas de jeans..... 152

Luisa Oliveira Spitzkopf, Marina Chagas Corrêa, Raquel Cymrot

DOI: 10.36229/978-85-7042-197-5.CAP.14

SUMÁRIO

Capítulo 15: Governança corporativa: Uma abordagem acerca da importância para a melhoria da gestão organizacional 162

Patricia Brasil Ferreira, Francisco de Assis da Silva Medeiros

DOI: 10.36229/978-85-7042-197-5.CAP.15

Capítulo 16: O liame entre as compras governamentais e as políticas públicas no Brasil 173

Geovane Santana dos Santos, Ana Lúcia Romão

DOI: 10.36229/978-85-7042-197-5.CAP.16

Capítulo 17: Administração Pública - Da racionalidade à contemporaneidade: Uma análise bibliométrica 185

Alessandro Roberto Rocha, Gigliara Segantini de Menezes, Isabel Matos Nunes, Julien Chiquiéri, Wellington Gonçalves

DOI: 10.36229/978-85-7042-197-5.CAP.17

Capítulo 18: A aplicabilidade das funções da administração na organização de um rodeio: Uma análise dos processos de divisão do trabalho, liderança e comunicação 195

Jessica Cardoso Leal, José Munhoz Fernandes

DOI: 10.36229/978-85-7042-197-5.CAP.18

Capítulo 19: A relevância da análise e eliminação do desperdício em uma empresa de tecelagem: Um estudo de caso 205

Jéssica Freire Moreira, Matheus Scharder Porto de Carvalho

DOI: 10.36229/978-85-7042-197-5.CAP.19

Capítulo 20: Gestão ambiental como instrumento de redução de custo e combate ao desperdício: Um estudo de caso na Empresa Brasileira de Distribuição LTDA 217

Roseli Milene Campos da Costa, Taynara Soares de Alcântara, Diego Ventura Magalhães, Marília Matos Monteiro Gonçalves Ferreira, Luiz Reis Ferreira Neto, Beatriz Lima do Nascimento

DOI: 10.36229/978-85-7042-197-5.CAP.20

Capítulo 21: As variáveis a nível de empresa e o modelo de precificação de ativos de capital..... 227

Leticia Moraes Silveira, Paulo Sergio Ceretta, Fernanda Silveira Roncato, Melissa Dotto Brusius

DOI: 10.36229/978-85-7042-197-5.CAP.21

SUMÁRIO

Capítulo 22: Tesouro direto: Uma análise do perfil dos investidores brasileiros 239

Geraldo Cosme do Prado Neto

DOI: 10.36229/978-85-7042-197-5.CAP.22

Capítulo 23: Produtividade e investimento no setor de bens de capital: Uma análise do Brasil entre 1996 e 2013 252

Polliany Aparecida Lopes de Carvalho, Jorge Nogueira de Paiva Britto

DOI: 10.36229/978-85-7042-197-5.CAP.23

Capítulo 24: Avaliação das operações logísticas no Centro de Distribuição do Grupo Bahamas na cidade de Juiz de Fora – MG 272

Fabio Roberto Costa de Carvalho, Abner Fortunato de Souza, Wellington Reginaldo de Souza, Luciana Penna Bellini

DOI: 10.36229/978-85-7042-197-5.CAP.24

Capítulo 25: Mercantilização do muro: Interfaces entre o grafite e a economia criativa 285

Alexsandra Nascimento da Silva, Fabiana Florio Domingues, Ana Carolina Andrade

DOI: 10.36229/978-85-7042-197-5.CAP.25

Autores:..... 299

Capítulo 1

A gestão do conhecimento e a inovação no setor de compras em uma empresa de moda e vestuário

Marcio José Silva

Cláudia Herrero Martins Menegassi

Letícia Fleig Dal Forno

Resumo: A Gestão do Conhecimento (GC) tem sido apresentada como um meio para criar valor e competitividade para as organizações contemporâneas, possibilitando tornar produtos e processos inovadores. Sendo o conhecimento um ativo intangível presente em grande parte das organizações, esta pesquisa tem o objetivo de investigar como a GC proporciona a inovação ao processo de compras no contexto da moda e do vestuário. Para isso foi realizado um estudo de caso em uma empresa de grande porte localizada na região Noroeste do Paraná. Trata-se de uma pesquisa exploratória, qualitativa, de análise descritiva. Apresenta-se a relação entre GC e inovação, a estrutura de desenvolvimento de produto de vestuário e sua relação ao processo de compras e como os processos de GC proporcionam inovação ao processo de compras. Por fim esta pesquisa contribui para as discussões sobre a GC, a inovação de processos e a competitividade.

Palavras-chave: Decisão de Compras; Gestão do Conhecimento; Inovação.

1 INTRODUÇÃO

A partir da alteração nos modelos de produção da indústria de bens e serviços para a indústria voltada ao conhecimento, ocorrida após a Segunda Guerra Mundial, acentua-se no âmbito organizacional a discussão tanto do papel da informação quanto do conhecimento (IZERROUGENE, URPIA, ALMEIDA, 2010; MOHAPATRA; AGRAWAL; SATPATHY, 2016). Neste sentido o conhecimento vem sendo utilizado pelas organizações contemporâneas como um ativo que contribui para a inovação e a competitividade. Historicamente percebe-se tentativas no sentido de compreender melhor os benefícios do conhecimento nas organizações.

Considerado um ativo intangível o conhecimento pode ser utilizado sem gerar resíduos físicos, sem ser extinto ou destruído e contribui para que pessoas e organizações se tornem produtivas e competitivas (LASTRES; FERRAZ, 2010). Com o acentuado interesse às possibilidades que o conhecimento proporciona ao ambiente organizacional, perspectivas diferentes de estudo contribuíram para a evolução do tema. Essa evolução ocorreu naturalmente e conduziu a um processo sistemático para que se crie, compartilhe, aplique e use o conhecimento com o objetivo de gerar cada vez mais benefícios para as organizações (WIIG, 1999; DALKIR, 2011). Esse processo sistemático é denominado de Gestão do Conhecimento (GC).

A GC é composta de atividades ou processos que proporcionam que o conhecimento existente seja aplicado e utilizado por um maior número de pessoas (DALKIR, 2011; MOHAJAN, 2016; MOHAPATRA; AGRAWAL; SATPATHY, 2016). No ambiente organizacional o conhecimento pode estar disposto de modo tácito ou explícito, ou seja, nas capacidades individuais e na sistematização, por meio de manuais, por exemplo. O modo como está disposto facilita a consulta e a utilização para a aplicação em situações complexas de trabalho. Em empresas criativas que são compostas por grande número de atividades e pessoas, como as de moda e vestuário, o conhecimento é uma importante ferramenta que vem sendo utilizada, dentre outras funções, para a inovação em produtos e processos, fomentando a competitividade (MARCHI; NARDIN, 2009; 2014; SILVA; MENEGASSI, 2019).

A inovação parte de um conjunto de ações de melhoria em produtos e processos, sejam esses processos já existentes ou não. Promove ações que envolvem o conhecimento, o compartilhamento de conhecimento e de informações, a aplicação ou aquisição de tecnologia e uma série de análises que visam, também, a diferenciação entre empresas concorrentes (FIGUEIREDO; FERREIRA; MARQUES, 2015; CÂNDIDO, 2017). No caso de empresas de moda e vestuário o aperfeiçoamento e a inovação nos processos são fundamentais para se manterem no mercado. Isto porque há uma necessidade das empresas e organizações envolvidas com o mercado da moda estarem buscando a evolução competitiva, e tal evolução está associada à realização de estratégias alternativas que são evidenciadas pela inovação e pela gestão adequada às especificidades das transformações (SUTTER, et al., 2016).

As estratégias utilizadas pela cadeia produtiva da moda e do vestuário vão ao encontro de objetivos como a redução dos níveis de inventário (estoques), diminuição dos custos de produção e otimização do tempo de produção (KACHBA; HATAKEYAMA, 2015; SILVA; MENEGASSI, 2019). Nesse sentido o setor de compras mostra-se como relevante e significativo nas etapas de produção e na própria estratégia de negócios dessas empresas. Muito além de adquirir produtos a um custo satisfatório, atribui-se a função do setor de compras a responsabilidade pelo gerenciamento e integração da cadeia de suprimentos (TACCONI et al., 2014). Nesse contexto a área de compras detém uma dimensão significativa do número de informações vindas de diferentes ambientes (internos e externos), tornando-se elementar para os negócios das empresas. Para além disso, o setor precisa desenvolver estratégias específicas de gestão no intuito de promover interação entre outros setores para realizar as compras de um modo usual e funcional para cumprir com os objetivos da organização e da produção de produtos que cumpram com a meta de vendas.

Desse modo, esta pesquisa tem como objetivo investigar como a GC proporciona a inovação ao processo de compras no contexto da moda e do vestuário. Para isso é necessário apresentar a relação da GC com a inovação, a estrutura produtiva de empresas de moda e vestuário e o processo de compras nesse contexto, através de uma identificação sobre os processos/setores que compõem a estrutura de desenvolvimento de produto de vestuário e a sua relação com o setor de compras, para então apresentar como a GC contribui para a inovação do processo de compras.

2 A GESTÃO DO CONHECIMENTO COMO FATOR DE INOVAÇÃO E DIFERENCIAL COMPETITIVO NAS ORGANIZAÇÕES

A Gestão do Conhecimento (GC) tem por objetivo permitir à organização (envolvendo todos os indivíduos que dela fazem parte) criar, compartilhar e aplicar o conhecimento com base em seus objetivos (NORTH; BABAKHANLOU, 2016). Evans, Dalkir e Bidian (2014) definem a GC como algo que vai além de um processo sistemático que adquire, organiza, mantém e fornece meios de aplicar e partilhar o conhecimento, como uma forma de melhorar e agregar valor ao conhecimento organizacional.

Neste propósito de agregar valor ao conhecimento organizacional é possível reconhecer a competitividade como um fator resultante do desenvolvimento e implementação da GC. De acordo com Cardoso (2007) as organizações empresariais sobrevivem e prosperam por buscarem estratégias que estão constantemente a gerar novos conhecimentos. Essas estratégias resultam em processos de criação, de interação com o ambiente e de reformulação da empresa quer seja em sua dinâmica quer seja em seu produto (CARDOSO, 2007).

Toszevska-Czerniej (2015) descrevem sobre a competitividade, descrevendo que ela é criada a partir do uso do conhecimento e da GC. Para o autor, o conhecimento é visto como uma vantagem sobre ações dos concorrentes. Logo manter meios de gerir o conhecimento existente (principalmente o pessoal) se torna uma forma sustentável, da organização se manter competitiva. A GC deve, assim, promover a criação de novos conhecimentos por meio de ações, direcionadas a situações existentes, que levem a investigação de novas oportunidades, bem como a busca e implantação de elementos para o aumento da produtividade (NORTH; BABAKHANLOU, 2016).

A GC se mostra como um facilitador que estreita as relações entre os indivíduos e a organização criando valor por meio de ativos intangíveis, neste caso o conhecimento (TOSZEWSKA-CZERNIEJ, 2015). Uma sistemática de GC é composta de elementos como ciclos, modelos, práticas e ferramentas que visam estimular e promover os processos de criação, compartilhamento, aplicação e uso do conhecimento (DALKIR, 2011; SILVA; MENEGASSI, 2019). Considerando que diferentes organizações possuem conhecimento em sua estrutura e que isso pode ser um diferencial competitivo diante a concorrência acirrada do mercado atual, portanto gerir o conhecimento pode proporcionar que empresas ou equipes gerem inovação em seus produtos ou processos (DALKIR, 2011; NORTH; BABAKHANLOU, 2016; ORTEGÓN; LASSO; STEIL, 2016). Nesse sentido a inovação ocorre a partir dos ativos de conhecimento e por meio da utilização de formas de identificar as habilidades existentes, visando gerar mudanças e diferentes possibilidades para as organizações (ORTEGÓN; LASSO; STEIL, 2016).

Cândido (2017) relaciona a inovação e a gestão da informação e ao uso do conhecimento – adquirido de fontes internas e externas à organização. Mesmo que o conhecimento seja fundamental para a inovação, seu uso deve prever atividades adequadas para sua melhor utilização. A aplicação de atividades adequadas para essa finalidade pode ser solucionada por meio de uma sistemática de GC, que propõe elementos que possibilitam o uso, compartilhamento, armazenamento e aplicação do conhecimento a determinada situação (DALKIR, 2011; NORTH; BABAKHANLOU, 2016; ORTEGÓN; LASSO; STEIL, 2016).

A inovação, tanto de produtos quanto de processos, vem sendo atribuída ao conhecimento de diferentes fontes, tanto internas quanto externas à organização. Mas para que os conhecimentos advindos de fontes externas ou internas da organização sejam acessíveis ou acessados na organização, é preciso que esse conhecimento esteja disponível e validado. Passa-se a reconhecer que as organizações precisam ter recursos que promovam o compartilhamento do conhecimento e Balestrin e Verschoore (2010), argumentam que a inovação abrange determinados fatores como recursos tecnológicos, realização de atividades por meio de projetos, verificação das necessidades do mercado, integração das equipes de trabalho e cooperação entre diversos envolvidos. Trantopoulos et al., (2017) sugerem o uso da Tecnologia da Informação (TI) como apoio para o armazenamento e distribuição de conhecimento, principalmente aqueles incorporados de fontes externas (parceiros).

A inovação por si só não deve ser abordada como algo apenas a ser mencionado no contexto das organizações ou presente por meio da inserção de recursos tecnológicos. Para inovar é preciso realizar uma série de avaliações, referentes ao contexto de negócios, como o mercado, os concorrentes, atividades similares, tecnologia e como os indivíduos que fazem parte da organização atuam sobre ela. A inovação pode agregar informações e conhecimentos advindos, por exemplo, dos fornecedores e ou outros parceiros de modo a construir um modelo que promova a competitividade e permanência no mercado (CÂNDIDO, 2017). A inovação pode ser atribuída aos negócios com uso intensivo do conhecimento, a partir do aprendizado coletivo, da aplicação do conhecimento em produtos e serviços e do uso intensivo da tecnologia (FIGUEIREDO; FERREIRA; MARQUES, 2015).

A partir da aquisição e uso de conhecimento e a aplicação desse conhecimento na estrutura de negócios torna-se possível que as empresas criem um sistema voltado à inovação (CÂNDIDO, 2017). Isso vai diretamente ao encontro da aplicação de uma sistemática de GC, que propõe o uso contínuo do conhecimento e a implantação de elementos que proporcionam o uso desse conhecimento de modo a tornar pessoas, processos e empresas mais produtivos.

Em relação a inovação de processos, Ashok, Narula e Martinez-Noya (2016, p. 1004, tradução nossa) a definem “como a implementação de um novo método de produção, ou que seja significativamente melhorado representando valor para o usuário”, nesse sentido a inovação de processos inclui mudanças no modo de fazer algo, na verificação da necessidade do uso de novos equipamentos, ou algum tipo de *software* que auxilie nessa melhoria. As abordagens de Trantopoulos et al., (2017) e Ashok, Narula e Martinez-Noya (2016), permeiam a temática da GC no sentido de destacar o uso de ferramentas ligadas a TI, de modo que o conhecimento existente proporcione inovação aos processos.

Oliveira e Epaminondas (2014) abordaram que o conhecimento e a inovação são chaves para o sucesso de empresas que atuam no setor têxtil e de confecção. Marchi e Nardin (2009), descrevem que a transferência de conhecimento é um dos fatores que estão ligados à inovação, e nesse contexto tratam sobre a indústria de moda e vestuário. Marchi e Nardin (2014) ao tratarem sobre a gestão da criatividade na indústria de moda, elencam o conhecimento como sendo um fator de inovação e competitividade. Cavalcante et al., (2013) apresentaram uma investigação sobre a GC e o aumento da inovação em produtos de moda. Em relação ao objetivo desta pesquisa observa-se que a inovação também pode se relacionar a processos produtivos.

Nesse sentido percebe-se a relação entre a GC, a inovação e sua associação com indústrias de moda e vestuário. No contexto dessas indústrias destaca-se a melhoria contínua em lidar com o tempo de produção, já que o negócio de vestuário é determinado pelas tendências de moda, que são apresentadas em períodos determinados. A seguir se apresenta o contexto da indústria de moda e vestuário e seus processos.

3 PROCESSOS PRODUTIVOS NO CONTEXTO DA MODA E DO VESTUÁRIO

A moda possui um conceito amplo, tendo forte relação com indústrias de confecção ou vestuário e, ainda, de calçados, joias, cosméticos ou outros produtos que possuam estilo efêmero (MACCHION et al., 2014). Ao definir a moda Čiarnienė e Vienažindienė (2014, p.64, tradução nossa), discorrem que se trata de “um fenômeno social complexo, envolvendo motivos as vezes conflitantes, como criar uma identidade individual e fazer parte de um grupo, emulando líderes de moda e se rebelando contra a conformidade”. O que a moda propõe aos produtos é a diferenciação a partir de interferências sociais e estéticas que possuem curta duração. Para este trabalho a relação da moda será sobre empresas que atuam com produtos de vestuário, tratando então como empresas de moda e vestuário.

Autores como Sen (2008), Macchion et al., (2014), Kachba e Hatakeyama (2015) e Silva e Menegassi (2019) destacam que essas empresas possuem estrutura e processos fragmentados, atuando em um contexto de incerteza, imprevisível de demanda em um mercado de competitividade acirrada que é medida em torno do tempo. Sen (2008) aponta que uma coleção de produtos de vestuário tem início aproximadamente 40 semanas antes de seu lançamento, ou em torno de 10 meses, já Kachba e Hatakeyama (2015) apontam que em determinadas empresas o tempo de uma coleção é em torno de 20 semanas ou quatro meses. Esse tempo inclui os processos de pesquisa, desenvolvimento, aquisição de matéria-prima, escolha dos produtos, ajustes, produção e venda. Na fase de aquisição de matéria-prima, deve-se considerar, ainda, os prazos necessários do fornecedor.

A oferta de produtos inovadores ou diferenciados em um curto ciclo de vida e de produção tornam o setor de moda e vestuário altamente competitivo. Para esse tipo de negócio é necessário não só a melhoria no sentido criativo, mas também no sentido de aprimorar e alinhar os processos que irão fazer parte do desenvolvimento do produto. No Brasil de acordo com a Associação Brasileira das Indústrias Têxteis e de Vestuário (ABIT, 2019), existem cerca de 27 mil empresas atuando nesse setor que chegam a produzir em torno de 5 bilhões de peças de vestuário ao ano. Para atender a essa produção essas empresas são constituídas de variados processos e diferentes envolvidos (pessoas e empresas). Entre os processos envolvidos na cadeia produtiva do vestuário pode ser considerado o início na indústria têxtil, no processo de fiação, o que torna essa cadeia ainda mais complexa (THOMASSEY, 2010).

Considerando a extensão da cadeia produtiva, a literatura atribui a essas empresas o conceito de fragmentação de processos, que em muitos casos se dá pela rede de fornecimento ou de colaboração, para

Macchion et al., (2014) a rede de fornecimento, por exemplo, geralmente possui problemas de localização, já que algumas matérias-primas só são encontradas em determinadas regiões. Além disso um produto de vestuário passa por várias etapas até estar disponível para venda e isso também influencia a fragmentação dos processos.

Nesse sentido, ao analisar os processos específicos internos de uma empresa de moda e vestuário, Andrade, Bezerra e Ladim (2015), indicam a existência de aproximadamente sete etapas que um produto de vestuário passará no processo produtivo sendo: criação; modelagem e prototipagem, que correspondem a pesquisa e desenho dos modelos/croquis, a transformação dos desenhos em moldes e a confecção da peça piloto ou protótipo; corte, costura, acabamento e expedição, que correspondem a fase de montagem dos lotes de produção, faturamento e envio para os clientes.

Uma outra característica existente nessas empresas e destacada por Thomassey (2010) é a de que, em geral, atuam com previsões (de demanda, de produção, entre outras) sendo isso específico do tipo de negócio e merece atenção para a permanência no mercado. O autor salienta que a sazonalidade das vendas, já que o vestuário se liga a fatores climáticos; o término das coleções; o de poder de compra dos consumidores; a influência das tendências de moda, que prejudica a visualização de históricos de venda, já que dificilmente os produtos serão iguais; devem ser levados em consideração ao realizar prospecções de qualquer natureza, principalmente no sentido de levantar demandas de aquisição de materiais e de produção.

Čiarnienė e Vienažindienė (2014) indicam que uma empresa de moda e vestuário é responsável por produzir, armazenar e distribuir produtos visando a minimização dos custos e do tempo. Em suma Pickles et al., (2015) discorre que a indústria ligada a moda e vestuário tradicionalmente é uma das mais importantes para a economia de muitos países e que no decorrer dos anos essas empresas passaram a se organizar para encontrar estratégias que solucionaram problemas principalmente ocasionados pela localização geográfica de determinados mercados. Essa organização contribuiu para tornar a cadeia produtiva do vestuário em cadeias de valor. Para os autores, “o vestuário representa um exemplo clássico de uma cadeia de valor impulsionada pelos compradores, caracterizada por redes de produção descentralizadas e globalmente dispersas” (PICKLES et al., 2015, p. 383, tradução nossa).

A estrutura produtiva de uma empresa de moda e vestuário é complexa de identificação, Andrade, Bezerra e Ladim (2015) atribuem isso ao tipo e porte das empresas, que resulta na alteração da quantidade de processos ou setores. Desse modo encontra-se lacunas sobre a composição e estruturação dos processos existentes nessas empresas. Ao observar a estrutura apresentada por esses autores, não se percebe menção sobre a aquisição, armazenamento ou escolha das matérias-primas que são utilizadas nos produtos. Em consulta a uma das referências utilizadas pela área de moda, Treptow (2013), observou-se que a autora indica o armazenamento dos materiais, mas não trata sobre o momento da aquisição ou a relação do setor de compras com demais setores. Silva et al., (2018) apresentam um contexto com 12 áreas ligadas ao processo de desenvolvimento de produto, entre elas o setor de compras e salientam a complexidade em encontrar essas áreas. Esse resultado será apresentado na discussão deste trabalho.

O que também se observa é que há empresas que atuam com a venda sobre pedidos, produzindo apenas o que é vendido; as que produzem para a venda, no caso de venda em lojas de atacado; e as que unem esses dois métodos, criando prospecções de demanda adquirindo materiais e produzindo uma quantidade mínima de produtos que se acredita vender, após isso aguardam as vendas e então confirmam suas projeções (SILVA et al., 2018; SILVA; MENEGASSI, 2019). Mesmo com a mudança no tipo de comercialização, os setores ou processos podem divergir em questões relacionadas a nomenclaturas, mas não da lógica principal (desenvolvimento e execução), retomando a ideia de Andrade, Bezerra e Ladim (2015), isso se relaciona ao porte ou ao tipo de organização da empresa.

O entendimento dessa estrutura é importante e pertinente para pesquisas, em relação ao objetivo deste trabalho isso se faz necessário para compreender como o conhecimento transita entre os setores. Ao considerar o descrito pela literatura sobre a importância estratégica do setor de compras, associado a fragmentação de processos e a lacuna teórica sobre o posicionamento desses processos o estudo disso em uma empresa do setor é fundamental. O setor de compras é utilizado para a pesquisa considerando a importância que possui nas organizações contemporâneas como tratado por Schoenherr (2012), Ben-Daya, As'Ad e Seliaman (2013), Nag, Han e Yao (2014), Tacconi et al., (2014), Mondini et al., (2015), Silva et al., (2018) e Silva e Menegassi (2019).

3.1 O PROCESSO DE COMPRAS EM EMPRESAS DE MODA E VESTUÁRIO

Verifica-se que a importância estratégica atribuída ao setor de compras se deu a partir do momento em que tanto a indústria quanto os próprios pesquisadores deram maior valor para a gestão da cadeia de suprimentos. O comprador é o responsável por observar e adquirir as demandas necessárias, coordenar os pedidos aos fornecedores, carregando a função de gerir a cadeia de suprimentos com objetivo de tornar as operações não só eficientes como também sustentáveis (SCHOENHERR, 2012; BEN-DAYA; AS'AD; SELIAMAN, 2013).

Para manter operações sustentáveis é necessário que existam relações entre empresas (compradora e fornecedora) e pessoas (ligadas diretamente ou não ao processo). Ao se estabelecer esses relacionamentos espera-se promover melhores resultados no sentido de qualidade e competitividade do mercado (TACCONI et al., 2014). Para Mondini et al., (2015) as relações estabelecidas criam, também, uma série de capacidades que não podem ser copiadas por outras empresas diante do conhecimento que cada relação desenvolve.

Desse modo Nag, Han e Yao (2014) indicam que a estratégia de abastecimento deve ser incorporada a estratégia de negócios global das empresas. A atividade de compras deve ir muito além da aquisição ao menor custo: deve envolver pesquisas, amplo conhecimento das especificidades do negócio e visão holística dos processos. No contexto da moda e do vestuário o comprador deve adequar os índices de matérias-primas, por meio de previsões de compras que pode criar a ociosidade de materiais e aumento nos índices de inventário. A aquisição inadequada de matéria-prima pode também gerar paradas de produção e a não entrega de produtos já vendidos (SHAW; KOUMBIS, 2014).

De modo a minimizar os riscos em relação ao tempo e as influências das tendências de moda, para essas empresas, torna-se necessário realizar “apostas”, ou seja, antecipar processos. A aquisição de matéria-prima, por exemplo, é feita antes mesmo de haver qualquer dado real sobre vendas. Assim sendo, quando a coleção é disponibilizada para a venda uma grande parte dos materiais já foram comprados e uma parte da produção já se iniciou. A aquisição de materiais em muitos casos se dá apenas na intenção do que o setor criativo pretende desenvolver, o que gera um grande risco de aquisição de materiais que podem não ser utilizados (SHAW; KOUMBIS, 2014; TYLER; HEELEY; BHAMRA, 2006).

Ao retomar a ideia de inovação de processos, pode-se sugerir que o conhecimento existente no setor de compras de uma empresa de moda e vestuário proporcione isso de forma contínua a esse processo. A partir disso realizou-se um estudo de caso que possibilitou averiguar a estrutura de desenvolvimento de produto da indústria do vestuário, os processos evolutivos de conhecimento no processo de compras e como isso está relacionado à inovação. Os procedimentos metodológicos e os resultados encontrados são descritos a seguir.

4 METODOLOGIA

A pesquisa se utiliza de um estudo de caso para verificação do objetivo proposto de investigar como a GC proporciona a inovação ao processo de compras no contexto da moda e do vestuário. O caso em questão é uma empresa de grande porte localizada na região Noroeste do Paraná, tendo como forma de comercialização a venda sobre pedidos. Para isso iniciam o desenvolvimento da coleção em média dez meses antes do lançamento. Em relação a aquisição de materiais a maior parte é adquirida no início do período de desenvolvimento, ou seja, antes de haver qualquer número real para venda. Para o aprofundamento da pesquisa utilizou-se de um recorte setorial, sendo que a análise foi feita no setor de compras, que é composto por aproximadamente 15 sujeitos, onde nove participaram da pesquisa.

Trata-se de uma pesquisa exploratória e descritiva e utiliza-se uma abordagem qualitativa. Os sujeitos participantes estão diretamente envolvidos com as compras, cujas funções desempenhadas na empresa são: coordenação de compras, encarregados de compras e compradores. Para a realização da pesquisa foi estabelecido um protocolo de pesquisa segundo os critérios apontados por Yin (2015): objetivo, envolvidos, período de realização, identificação de categorias de análise, interpretação dos dados e redação do relatório.

Três instrumentos foram utilizados para a coleta de dados: i) aplicação de questionário; ii) observação e; iii) entrevista. O questionário dentre outras coisas possibilitou definir os processos de GC existentes no processo de compras e os setores que fazem parte do processo de desenvolvimento de produtos.

A observação foi realizada em cinco visitas à empresa, todas no setor de compras com o acompanhamento do gerente do setor ou da coordenadora da equipe de compras, seguindo os critérios estabelecidos no

protocolo de pesquisa. Por fim foi realizada uma entrevista semiestruturada, com a coordenadora da equipe de compras, que auxiliou em fechar demais lacunas em relação aos objetivos da pesquisa. Durante a entrevista foram incorporadas novas perguntas, de modo a abranger um maior escopo sobre a temática do uso do conhecimento.

Os dados foram analisados por meio da análise de conteúdo já que de acordo com Bardin (1977), esse tipo de análise possibilita a inferência de conhecimentos, que se relaciona então, a indução de determinado assunto sobre premissas de conhecimentos já existentes e validados. Seguindo esse tipo de análise foram criadas categorias analíticas e a organização dos dados obtidos de modo a manter relações ao objetivo proposto.

5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados obtidos foram agrupados em duas subseções referentes a estrutura de desenvolvimento de produto na empresa estudada e, a GC e a inovação nos processos de compras. A análise dos resultados agregada a discussão teórica quanto às sinalizações sobre os setores correlatos ao processo de compras evidencia o valor e o significado do conhecimento nas organizações.

5.1 A ÁREA DE COMPRAS NO CONTEXTO DAS INDÚSTRIAS DE VESTUÁRIO

De acordo com Sen (2008), Macchion et al., (2014), Kachba e Hatakeyama (2015) e Andrade, Bezerra e Ladim (2015), a indústria de moda e vestuário é composta por fragmentação de processos. De acordo com o obtido no caso analisado, observou-se que há pelo menos 12 setores/processos que compõem a estrutura produtiva dessas indústrias.

Ao considerar o que indica Andrade, Bezerra e Ladim (2015), sobre o produto ter ao menos sete etapas no processo produtivo e, no estudo de caso se chegar ao resultado de 12, estima-se que isso se dá devido ao porte da empresa analisada – que é de grande porte – desmembrando alguns processos em mais de um setor. Se confirma, também, que é difícil estabelecer uma ordem em que ocorre cada atividade, o que pode ser feito é apresentar que há duas lógicas, a de desenvolvimento e a de produção. O desenvolvimento está ligado aos setores/processos, referentes ao projeto onde há a criação dos modelos, a criação dos moldes, confecção dos protótipos e análise de qualidade. Já a produção tem os setores/processos ligados as compras, ao planejamento da produção, ao controle da produção, armazenamento dos materiais, encaixe dos moldes, o corte, a costura o acabamento dos produtos e então o armazenamento e envio para os clientes.

Essa estrutura se torna importante não somente para entender os setores/processos referentes ao processo de desenvolvimento de produto, mas também para entender as relações que são estabelecidas no sentido de compartilhamento de informações e conhecimento. A análise foi feita pela perspectiva do setor de compras, considerando sua importância estratégica conforme discorre Schoenherr (2012), Ben-Daya, As'Ad e Seliaman (2013), Nag, Han e Yao (2014), Tacconi et al., (2014) e Mondini et al., (2015). Deste modo observou-se que o setor de compras se apresenta como sendo o primeiro processo/setor ligado a produção, no entanto possui forte relação com os setores/processos da etapa de desenvolvimento.

Destaca-se então a relevância do setor de compras na estrutura produtiva das empresas de moda e vestuário, já que esse setor se apresenta como o elo entre a etapa de desenvolvimento e de produção, tendo relações de trabalho com todos os setores descritos como componentes da produção ou desenvolvimento. Durante a pesquisa, observou-se grande número de informações em trânsito, já que a empresa produz cinco coleções ao ano, mostrando uma realidade de 1200 novos produtos lançados a cada 50 dias. Esse número pode ser menor em empresas de pequeno e médio porte, no entanto, uma das características do negócio de moda é a grande oferta de produtos em ciclos cada vez menores, fato que então apenas se confirma no caso analisado e que é tratado por Sen (2008), Macchion et al., (2014), Kachba e Hatakeyama (2015) e Silva e Menegassi (2019).

Observou-se, ainda, que estabelecer relações entre pessoas e setores cria capacidades das quais os concorrentes não possuem, conforme trata Mondini et al., (2015), no caso analisado isto é fato, já que há certas atividades que não poderiam ser copiadas ou aplicadas a outras empresas. Capacidades distintas criadas pelos indivíduos ou por organizações inteiras são tratadas por Toszewska-Czerniej (2015), como conhecimento. Estima-se que promover essas relações se torne um diferencial competitivo, agregando, também, inovação aos processos produtivos para empresas de moda e vestuário, por meio do conhecimento.

A análise do setor de compras identificou que as atividades que ali são executadas vão muito além do negociar produtos, dado que vai ao encontro do que trata Kachba e Hatakeyama (2015) sobre estratégias necessárias para se gerir a cadeia produtiva do vestuário. Nesse setor as atividades executadas são no sentido de identificar necessidades de demanda, negociar e acompanhar pedidos, auxiliar a equipe de criação na escolha de fornecedores, identificar novos desenvolvimentos de matérias-primas, atuar juntamente a demais setores, como o planejamento de demanda para realizar as compras por projeções onde neste caso a compra pode ocorrer até 10 meses antes do uso efetivo deste material, além de acompanhar a entrega e o uso dos materiais adquiridos.

Conforme trata Tacconi et al., (2014), a função compras no contexto contemporâneo tem a capacidade de gerenciar e integrar a cadeia de suprimentos, esse enunciado é uma situação existente ao ser observado na prática. Assim sendo avaliou-se as atividades ali desenvolvidas e suas relações com a GC e inovação.

5.2 A GC E A INOVAÇÃO NO PROCESSO DE COMPRAS

Ao aplicar os instrumentos de coleta de dados no setor de compras identificou-se que os indivíduos que ali atuam realizam suas atividades de trabalho de modo tácito, ou seja, já têm total domínio tanto do que devem executar, com quem devem adquirir informações e como solucionar a maioria dos problemas existentes. Em breve consulta durante as visitas, os compradores atribuem isso ao “conhecimento que possuem sobre o seu trabalho”, isso vai ao encontro do que trata Ashok, Narula e Martinez-Noya (2016) de que a inovação se relaciona à melhoria de algo já existente e que também deve representar valor para o usuário.

Desse modo a verificação de como a GC proporcionam inovação ao processo de compras, partem principalmente da ideia de que esse setor busca melhorar ou aprimorar o que já vem sendo feito e fazem isso a partir do uso do conhecimento. Toszewska-Czerniej (2015) e Mondini et al., (2015) indicam que o conhecimento existente no ambiente torna as empresas mais competitivas. Essa capacidade de criar habilidades, melhorar determinadas atividades e solucionar problemas do dia a dia se relaciona ao processo de construção/criação de conhecimento (SILVA; MENEGASSI, 2019).

A partir da construção/criação, a aplicação se dá no dia a dia de trabalho, observou-se que os indivíduos que ali atuam necessitam se adaptar a diferentes situações – mudança de demanda de produção; defeitos nas matérias-primas; atrasos de fornecimento; mudanças na organização da produção – e desse modo sem que já tenham presenciado ou atuado em certas situações, podem comprometer a atividade de aquisição e fornecimento. Essa capacidade de adaptar os processos que já são realizados no dia a dia, de acordo com Ashok, Narula e Martinez-Noya (2016) se relaciona à inovação em processos que se dá até mesmo pela melhoria contínua de certas atividades. Observou-se que é fundamental que o setor de compras - de modo geral - possua essa capacidade e liberdade em criar conhecimentos, buscando isso em fontes internas e externas bem como também contenham meios para conservar isso.

A conservação de conhecimento se relaciona à inovação ao passo que existem ferramentas disponíveis para o registro do que se considera importante. As informações registradas, em sistema de *software*, ou pastas de rede auxiliam os setores a coordenar as atividades – no que se refere a fornecimento – e assim a empresa pode tomar decisões sobre essa temática. Há também registros pessoais sobre o que se considera importante. Além disso a TI é um tema tratado tanto nas perspectivas de GC quanto nas de inovação e, aqui destaca-se que de suma importância para o processo de compras, já que esse setor no contexto do vestuário é dinâmico, complexo e necessita de meios que mostrem grande número de informações advindas de diferentes fontes. O meio como o conhecimento é conservado contribui, também, para sua distribuição.

O processo de distribuição/compartilhamento se dá a partir do momento em que cada setor compreende que as informações ou conhecimento que possuem podem auxiliar a empresa a atingir a seus objetivos. A distribuição/compartilhamento é um processo elementar de evolução do conhecimento, também possui estreita relação com a TI e pode contribuir com a inovação. De acordo com Olaru et al., (2013) em indústrias de moda e vestuário o conhecimento existente é propriamente tácito, no entanto essa é uma realidade a ser repensada, já que pela importância econômica do setor, os investimentos em TI devem prever diferentes situações. A distribuição/compartilhamento no caso analisado, se dá por meio de conversas, reuniões, consulta ao sistema de *software* ou às pastas de rede que são nomeadas por assuntos. Sugere-se que empresas de menor porte ou estrutura administrativa terão uma realidade muito próxima e esse processo pode ser feito por meios mais simples, como uso de arquivos, manuais ou do próprio e-mail, para que assim possam aprimorar o seu conhecimento e agregar inovação ao seu processo de compras.

Ao analisar a literatura no que se trata primeiramente sobre a necessidade de haver inovação em empresas de moda e vestuário e de que a inovação não está presente somente em produtos mas em processos, é possível verificar que um dos diferenciais de inovação presentes no setor de compras é a capacidade de adaptar-se a diferentes situações inerentes à esse tipo de indústria. Percebeu-se que pela quantidade de itens e informações em trânsito cada situação é tratada de uma maneira. Um exemplo claro é o fato de que ao receberem a informação sobre um problema de fornecimento – como o atraso de determinada matéria-prima – podem atuar com o setor produtivo no sentido de organização do fluxo de produção. Isso contribui para a redução de estoques ociosos e de gargalos produtivos relacionados a falta ou atraso de matérias-primas.

Sobre o uso da GC como um fator de inovação no processo de compras em empresas de moda e vestuário, retoma-se as abordagens de Trantopoulos et al., (2017), de que um dos fatores para tornar um processo inovador é dispor de meios para armazenar e distribuir conhecimento, e de Ashok, Narula e Martinez-Noya (2016) que indicam que são necessárias mudanças, sugestões, verificações de novas possibilidades de se fazer algo para agregar inovação a um processo mesmo que esse processo já exista. Sobre o encontrado no caso estudado, e isso pode se sugerir que ocorre em outras empresas do setor, a possibilidade de criar inovação a partir da incorporação de elementos internos e externos, bem como de adquirir recursos caso necessitem para tornar as empresas mais competitivas vai ao encontro do que trata Cândido (2017) e se assemelha a um modelo de inovação aberta.

Somado a isso as afirmações de que o conhecimento e a inovação são chaves para o sucesso de empresas que atuam no setor de vestuário, sendo o conhecimento um fator ligado a inovação e contribui para a competitividade dessas empresas, compartilhada por Oliveira e Epaminondas (2014) e Marchi e Nardin (2009; 2014) e, de que a GC contribui para a o aumento da inovação em produtos de moda, logo para os processos, tratada por Cavalcante et al., (2013), contribuem para a perspectiva de análise aqui apresentada.

De modo geral observou-se que o processo de compras notavelmente tem papel estratégico para empresas de moda e vestuário. A compra estratégica envolve o trabalho de pesquisa, entendimento pleno das atividades a serem executadas e particularidades referentes ao negócio de moda e vestuário criando estratégias que dificilmente poderão ser copiadas por concorrentes (SCHOENHERR, 2012; BEN-DAYA, AS'AD; SELIAMAN, 2013; NAG, HAN, YAO, 2014; MONDINI et al., 2015; SILVA; MENEGASSI, 2019). Deste modo acredita-se que os fatores particularizados do setor de compras, em relação à literatura e ao que foi identificado no caso analisado, é um dos motivos que faz com que esse setor esteja em constante processo de inovação, a partir do uso do conhecimento, sendo isso um diferencial para as empresas diante a acirrada concorrência do mercado.

6 CONCLUSÃO

A proposta de investigar como a GC proporciona a inovação ao processo de compras em uma indústria de moda e vestuário com vistas à competitividade da organização se mostrou viável, já que a literatura apresenta uma visão de que os processos ligados a GC só terão resultados caso sejam aplicados ou existam na organização como um todo. Na prática, o que se espera da implantação de atividades de GC é que estas forneçam subsídios que tornem as organizações inovadoras e competitivas.

Analisar uma empresa de moda e vestuário e os seus processos de desenvolvimento de produto é uma tarefa que necessita de atenção. A literatura disponível, específica da área, traz diferentes nomes aos processos e as funções estabelecidas nessas atividades, o que gera uma lacuna teórica a ser respondida sobre tal assunto. Desse modo, este trabalho apresenta duas lógicas relacionadas ao desenvolvimento de produto, a de produção e a de desenvolvimento, e mostra que o setor de compras tem grande importância nesse desenvolvimento, atuando como um setor que faz ligação entre atividades inerentes ao processo de desenvolvimento e de produção.

O setor de compras possui grande número de informações, e isso torna conhecimento tácito específico em relação às atividades da empresa e da própria atividade de aquisição. Como observou-se na literatura o conhecimento pode resultar na inovação. Nesse sentido observa-se que a área de compras vai muito além da aquisição de materiais e controle de pedidos, tendo um papel significativo na tomada de decisões que irão resultar em benefícios como a redução de materiais ociosos nos estoques, estabelecimento de critérios para compras confiáveis e no auxílio aos setores afetos ao processo de desenvolvimento de produto.

Ao observar a existência da GC por meio da construção/criação, da aplicação, da conservação e da

distribuição/compartilhamento nesse setor, tornou-se possível identificar como essas atividades ocorrem e proporcionam inovação ao processo de compras. Por fim, verificou-se que o conhecimento tácito é mais presente no ambiente, fato descrito na literatura, de que essas empresas possuem forte tendência a se utilizarem deste tipo de conhecimento. No entanto, a sistematização do conhecimento, por via de anotações, arquivos, troca de e-mails, mesmo que em um primeiro momento consideradas frágeis, se mostram úteis aos propósitos da empresa e da temática geral sobre a GC. O uso do conhecimento no setor de compras se mostra como um aspecto de inovação, uma vez que contribui para que os compradores atuem em diferentes situações, minimizem os riscos relacionados à cadeia de abastecimento e mostra que mesmo que com atividades similares, o diferencial se dá na forma de fazer, criando a diferenciação entre uma determinada empresa e seus concorrentes.

Com o desenvolvimento desta pesquisa torna-se possível observar que as atividades de GC podem ser encontradas e exploradas em setores específicos de uma empresa, proporcionando a inovação em seus processos e estratégias, de modo que cada setor possa se adaptar melhor as implicações da competitividade e das mudanças para inserir no mercado novos produtos ou novas estratégias.

REFERÊNCIAS

- [1] Andrade, R. R.; Bezerra, F. M.; Landim, P. D. C. Cadeia produtiva da moda: panorama e descrição. *Projetica*, Londrina, v. 6, n. 2, p. 87-104, Jul-Dez, 2015.
- [2] Ashok, M.; Narula, R.; Martinez-Noya, A. How do collaboration and investments in knowledge management affect process innovation in services? *Journal of Knowledge Management, Sonning Commom*, v. 20, n.5, p. 1004-1024, 2016.
- [3] Associação Brasileira Das Indústrias Têxteis e de Vestuário. Perfil do Setor: Dados gerais do setor atualizados em 2018, referentes ao ano de 2017. Disponível em: <<http://www.abit.org.br/cont/perfil-do-setor>>. Acesso em: 15 jun. 2016.
- [4] Balestrin, A.; Verschoore, J. Aprendizagem e inovação no contexto das redes de cooperação entre pequenas e médias empresas. *Revista Organizações & Sociedade*, Salvador, v.17, n. 53, p. 311-330, Abr-Jun, 2010.
- [5] Ben-Daya, M.; AS'AD, R.; Seliaman, M. An integrated production inventory model with raw material replenishment considerations in a three layer supply chain. *Int. J. Production Economics*, Amsterdam, p. 53-61, 2013.
- [6] Cândido, A. C. Gestão da Informação e Inovação Aberta: oportunidades em ações integradas. *Brazilian Journal of Information Studies: Research Trends*, [s/l], v. 11, n. 2, p. 72-78, 2017.
- [7] Cardoso, L. Gestão do conhecimento e competitividade organizacional: Um modelo estrutural. *Comportamento Organizacional e Gestão*, v. 13, n.º 2, p. 191-211, 2007.
- [8] Cavalcante, L. Q. B.; Murakami, L. C.; Reinaldo, H. O. A.; Pinto, S. S. D.; Silva Filho, J. C. L. A abordagem prospectiva de gestão do conhecimento na indústria da moda: um modelo para o aumento de inovação de produto. *Biblioteca Digital de la Asociación Latino-Iberoamericana de Gestión Tecnológica*, Porto, v. 1, n. 1, 2013.
- [9] Čiarnienė, R.; Vienažindienė, M. Agility and Responsiveness Managing Fashion Supply Chain. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Amsterdam, v. 150, p. 1012-1019, set., 2014.
- [10] Dalkir, K. *Knowledge Management in Theory and Practice*. London: The MIT Press, 2011.
- [11] Evans, M.; Dalkir, K.; Bidian, C. A holistic view of the knowledge life cycle: The knowledge management cycle (KMC) model. *The Electronic Journal of Knowledge Management, Sonning Commom*, v. 12, n. 2, p. 85-97, 2014.
- [12] Figueiredo, R.; Ferreira, J.; Marques, C. A Dimensão Conceitual de Knowledge-Intensive Business Services (KIBS) como Fator Chave para Inovação. *Sistemas & Gestão Revista Eletrônica*, Niterói, v. 10, n. 1, p. 148-157, 2015.
- [13] Izerrougene, B.; Uripia, A. G. B. D. C.; Almeida, I. F. G. D. A Lógica da acumulação capitalista na economia informacional. *Liinc em Revista*, Rio de Janeiro, v. 6, n. 1, p. 72-88, mar., 2010.
- [14] Kachba, Y. R.; Hatakeyama, K. Competence for product development management in clothing firms. *International Association for Management of Technology*, Cape Town, p. 1863-1876, 2015. Disponível em: <<http://www.iamot2015.com/2015proceedings/documents/P253.pdf>>. Acesso em: 25 ago. 2016.
- [15] Lastres, H. M. M.; Ferraz, J. C. Economia da Informação, do Conhecimento e do Aprendizado. In: Lastres, H. M. M.; Albagli, S. *Informação e globalização na era do conhecimento*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- [16] Macchion, L.; Moretto, A.; Caniato, F.; Caridi, M.; Danese, P.; Vinelli, A. Production and supply network strategies within the fashion industry. *International Journal of Production Economics*, Amsterdam, v. 150, p. 1012-1019, set., 2014.
- [17] Marchi, G.; Nardin, G. Market Knowledge Transfer and Time Pressure in new Product Development: The

Emergent Role of Knowledge Intermediaries in Fashion Industry. 10th European Conference on Knowledge Management, ECKM 2009, Vicenza, v. 2, p. 520-528, 2009.

[18] Marchi, G.; Nardin, G. Organizing Creativity in the Italian Fashion Industry. *International Studies of Management & Organization*, Ithaka, v. 44, n. 1, p. 7-20, 2014.

[19] Mohajan, H. A Comprehensive Analysis of Knowledge Management Cycles. *Journal of Environmental Treatment Techniques*, [s/l], v. 4, n. 4, p. 184-200, Oct. 2016.

[20] Mohapatra, S.; Agrawal, A.; Satpathy, A. Knowledge Management Cycles. In: Mohapatra, S.; Agrawal, A.; Satpathy, A. *Designing Knowledge Management-Enabled Business*. Switzerland: Springer, 2016. Cap. 2, p. 13-29.

[21] Mondini, L. C.; Machado, D. D. P. N.; Scarpin, M. R. S.; Mondini, V. E. D. Impacto do planejamento de compras no desempenho financeiro da indústria de transformação do Brasil. *REAd - Revista Eletrônica de Administração*, Porto Alegre, v. 1, n. 80, p. 113-140, jan-abr, 2015.

[22] Nag, B.; Han, C.; Yao, D. Q. Mapping supply chain strategy: an industry analysis. *Journal of Manufacturing Technology Management*, Bingley, v. 25, n. 3, p. 351-370, 2014.

[23] North, K.; Babakhanlou, R. Knowledge Management Tools for SMES. *Competitive Strategies for Small and Medium Enterprises*, Alemanha, p. 211-222, 2016.

[24] Olaru, S.; Filipescu, E.; Spinache, E.; Georgeta, P. Collaborative Technologies and Knowledge Management in the Fashion Industry. *Annals of The University of Oradea Fascicle of Textiles, Leatherwork*. Vol. XIV, n. 1, pg. 26-32, 2013.

[25] Oliveira, P. H. D.; Epaminondas, M. E. R. Conhecimento, Inovação e Estratégia competitiva: um estudo no setor atacadista da moda. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, Florianópolis, v. 7, n. 1, p. 82-104, 2014.

[26] Ortegón, A. M.; Lasso, A. L.; Steil, A. V. Estrategia Organizacional y Ciclo de Gestión del Conocimiento: El Modelo de Bukowitz y Williams en Práctica. *Espacios*, Caracas, v. 37, n. 7, p. 11, 2016.

[27] Pickles, J.; Plank, L.; Staritz, C.; Glasmeier, A. Trade policy and regionalisms in global clothing production networks. *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society*, Oxford, v. 8, n. 3, p. 381-402, 2015.

[28] Schoenherr, T.; Modi, S. B.; Benton, W. C.; Carter, C. R.; Choi, T. Y.; Larson, P. D.; Leenders, M. R.; Mabert, V. A.; Narasimhan, R.; Wagner, S. M. Research opportunities in purchasing and supply management. *International Journal of Production Research*, Reino Unido, v. 50, n. 16, p. 4556-4579, ago, 2012.

[29] Sen, A. The US Fashion Industry: A supply chain review. *International Journal of Production Economics*, Amsterdam, p. 571-593, 2008.

[30] Shaw, D.; Koumbis, D. A compra profissional de moda. Tradução de Márcia Longarço. 1ª. ed. São Paulo: Gustavo Gili, 2014.

[31] Silva, M. J. A Gestão do Conhecimento no Processo de Compras de Matérias-primas e Complementos em uma Empresa do Setor de Moda e Vestuário da Região Noroeste do Paraná. 128 F. Dissertação (Mestrado). Programa de Pós-Graduação em Gestão do Conhecimento nas Organizações. Centro Universitário de Maringá. Maringá, 2017.

[32] Silva, M. J. et al. Knowledge Management Within The Fashion And Clothing Industry: An Investigation Into The Purchase Processes Within A Company. *International Journal of Development Research*, [s/l], v. 8, n. 3, p. 19739-19743, Mar. 2018.

[33] Silva, M. J.; Menegassi, C. H. M. Knowledge Management in Fashion and Clothing Context: the Purchasing Process of an Industry as an Object of Verification. *International Journal of Science and Research*, [s/l], v. 8, n. 2, p. 521-529, Feb. 2019.

[34] Sutter, M. B.; Macleannan, M.F.; Polo, E.F.; Strehlau, V.I. Diferenciação e competitividade da oferta de moda brasileira no mercado internacional. *RAM, Rev. Adm. Mackenzie*, São Paulo, v. 17, n. 1, p. 165-196, Feb. 2016.

[35] Tacconi, M. F. F. S. L. F. D.; MOL, A. L. R.; Neto, E. A. T. A confiança interorganizacional nas compras. *Gestão da Produção*, São Carlos, v. 21, n. 1, p. 199-214, 2014.

[36] Thomassey, S. Sales forecasts in clothing industry: The key success factor of the supply. *International Journal of Production Economics*, Roubaix, v. 128, n. 2, p. 470-483, 2010.

[37] Toszewska-Czerniej, W. Knowledge Management Model. *Polish Journal of Management Studies*, Czestochowa, v. 12, n. 2, p. 180-190, 2015.

[38] Trantopoulos, K.; Krog, G.V.; Wallin, M.W.; Woerter, M. External knowledge and information technology: implications for process innovation performance. *MIS Quarterly*, Minnesota v. 41, n. 1, p. 287-300, 2017.

[39] Treptow, D. *Inventando Moda: planejamento de coleção*. 5. ed. São Paulo: Edição da Autora, 2013.

[40] Tyler, D.; Heeley, J.; Bhamra, T. Supply chain influences on new product development in fashion clothing. *Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal*, Bingley, v. 10, n. 3, p. 316-328, 2006.

- [41] Wiig, K. M. Comprehensive knowledge management. Knowledge Research Institute, INC. Arlington, p. 9. 1999.
- [42] Yin, R. K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

Capítulo 2

Recursos tecnológicos utilizados na transferência de conhecimento em organizações hospitalares da Região Sul do Brasil

Caroline Januário Félix

Hertha Almeida Leitão

Resumo: O objetivo desta pesquisa é identificar quais os tipos de tecnologias são observados, na transferência de conhecimento das organizações hospitalares da região sul do Brasil. Considerando que o conhecimento representa a origem para inovações, e que as inovações são elementos centrais da competitividade organizacional, destacamos a emergência das organizações superem dificuldades incorridas no processo de transferência de conhecimento. Neste estudo foram analisados 25 hospitais associados a Anahp - Associação Nacional dos Hospitais Privados. Foram coletados dados no observatório da Anahp (2019), e nos *websites* das organizações. Os dados foram analisados e tratados de forma qualitativa, com vistas a identificar quais são os recursos tecnológicos utilizados pelas organizações na transferência de conhecimento, entre os colaboradores, entre o hospital e os colaboradores, entre o hospital e a sociedade e por fim entre o hospital e a universidade. Na análise dos dados, percebe-se que os hospitais recebem tecnologias das universidades e empregam-na para transferir conhecimento dentro da organização. Observou-se, forte presença de recursos tecnológicos na transferência de conhecimento na relação organização-colaboradores. Os principais recursos tecnológicos na transferência de conhecimento são: prontuários eletrônicos, softwares de gestão e *websites*. A contribuição teórica deste estudo, reforça a importância da transferência de conhecimento para inovações em organizações hospitalares. As contribuições práticas, apontam que a tecnologia é uma facilitadora desse processo de transferência de conhecimento e coopera para que o conhecimento organizacional seja mantido de forma explícita. Este estudo estimula as Universidades a expandirem pesquisas de recursos tecnológicos para a transferência de conhecimento em organizações hospitalares.

Palavras-chave: (Transferência de conhecimento; Tecnologia; Organizações hospitalares)

1. INTRODUÇÃO

O conhecimento é o ativo mais importante da organização, por representar a fonte de origem das ideias de inovação e do aprimoramento de tecnologias. Segundo Teixeira e Castro (2015) o conhecimento é resultante da interpretação das informações, sendo reconhecida sua existência sob as formas explícitas e tácitas. Para os autores a forma explícita pode ser facilmente armazenada e é mais fácil de compartilhar e transferir; a tácita está associada aos indivíduos ou a grupos de indivíduos, sendo o resultado de interpretação das informações por meio de suas experiências e vivências, ou seja, esse conhecimento se encontra arquivado no cérebro dos indivíduos, é único, intangível e difícil de ser transmitido.

Davenport e Prusak (2003) advertem que os pontos fortes dos conhecimentos que agregam valor à maioria dos produtos e serviços se baseiam em: *know-how* técnico, projeto de produto, apresentação de *marketing*, entendimento do cliente, criatividade pessoal e inovação, além de velocidade, complexidade, senso histórico e de contexto, discernimento e flexibilidade, fatores necessários no contexto atual competitivo e continuamente dinâmico. Para Zambanini et al. (2016), a inovação e o conhecimento estão entre os elementos centrais da dinâmica e do crescimento da competitividade de nações, regiões, setores, organizações e instituições, que contribuem para melhor entender o processo de inovação, o qual é caracterizado e influenciado por formatos institucionais e organizacionais.

Nesse contexto, Silva, Juliani e Dias (2016) observam que as organizações de saúde almejam utilizar cada vez mais o conhecimento para melhor atender os pacientes, além de buscarem práticas de gestão do conhecimento que contribuam para prestação de serviços desse nicho, com mais qualidade e na quantidade necessária à demanda dos usuários. As atuais dificuldades que vem enfrentado a área da saúde estão relacionadas ao constante aumento de custos, às restrições e às mudanças nas práticas clínicas, sobretudo, pelos avanços das tecnologias de informação e de comunicação aplicada nesse setor. Por outro lado, essas tecnologias podem contribuir para geração e transferência de conhecimento nessas organizações (Cicone et al., 2015).

Em estudo realizado nos Estados Unidos, por Baird, Davidson e Mathiassen (2017), com dez empresas no setor saúde, sobre o processo de incorporação de tecnologia em práticas organizacionais, os autores observaram que é desafiador a assimilação de tecnologias complexas para as empresas, pelas restrições de recursos financeiros, pela falta de tempo e dedicação dos médicos. Eles utilizaram o modelo de assimilação de registro eletrônico de saúde para facilitar a troca de dados entre os médicos nas práticas de trabalho e na melhoria da produtividade organizacional. Nos Estados Unidos, a falta de recursos para práticas nas pequenas empresas de saúde é uma restrição relevante na assimilação eletrônica de registros de saúde (EHR), que, para Baird, Davidson e Mathiassen (2017), historicamente apresentou baixo uso, mesmo com o fornecimento de recursos externos, como financiamento ou treinamentos.

Os referidos autores lembram que são os médicos que devem decidir seu próprio tempo e dedicação para assimilar essas tecnologias complexas. O estudo mostrou também que os fatores que influenciam a adoção organizacional da tecnologia da informação em saúde estão relacionados com a conscientização, a implementação e a assimilação, os quais requerem um processo deliberado e contínuo de aprendizado e experimentação para que a organização realize plenamente os benefícios planejados e esperados na comunicação entre os profissionais e, conseqüentemente, para o tratamento dos pacientes.

Considerando que o conhecimento representa a origem de inovações, que elas são elementos centrais da competitividade organizacional, pode-se dizer que as organizações hospitalares buscam conhecimento para melhor atender os pacientes. Neste contexto, ressalta-se que os portais hospitalares desempenham um papel relevante na transmissão de conhecimento e inovações. Assim, o objetivo desta pesquisa é identificar quais os tipos de tecnologias são observados, na transferência de conhecimento das organizações hospitalares da região sul do Brasil.

A amostra deste estudo foi constituída com 15 hospitais do estado do Paraná, 7 do Rio Grande do Sul e 3 de Santa Catarina, uma amostra de 25 organizações. Foram selecionados hospitais associados a Anahp (Associação Nacional dos Hospitais Privados), tendo em vista que esta entidade representa hospitais privados e com excelência, reconhecidos através de prêmios e certificações nacional e internacional. De acordo com os dados apresentados no site da Anahp (2019), existem mais de 6000 hospitais públicos e privados no Brasil, 61% são instituições privadas, 7% possuem alguma Acreditação, 30% são membros da Anahp, os quais são de alta complexidade, 63% grande porte e porte especial, 37% são de pequeno porte e médio porte. Além de responderem por 22,5% das acreditações nacionais, 77% das acreditações internacionais no Brasil e gerarem mais de 173 mil empregos. Os dados foram analisados e tratados de forma qualitativa, com vistas a identificar a presença da tecnologia nos métodos selecionados pelas organizações na transferência de conhecimento, entre os colaboradores, entre o hospital e os

colaboradores, entre o hospital e a sociedade e por fim entre o hospital e a universidade.

Como contribuição teórica deste estudo, reforça a importância da transferência de conhecimento para inovações em organizações hospitalares. As contribuições práticas, apontam que a tecnologia é uma facilitadora desse processo de transferência de conhecimento e coopera para que o conhecimento organizacional seja mantido de forma explícita. Este estudo estimula as Universidades a expandirem pesquisas de recursos tecnológicos para a transferência de conhecimento em organizações hospitalares.

2.TECNOLOGIA E INOVAÇÃO NO SETOR DA SAÚDE

2.1 TECNOLOGIA

A transferência de conhecimento tecnológico apresenta um caminho de múltiplas possibilidades para o desenvolvimento do conhecimento organizacional, em razão da interdisciplinaridade, que é apontada na literatura, das ferramentas, dos modelos e das práticas que foram desenvolvidos no contexto das organizações, com o apoio de tecnologias de informação e comunicação. Contudo, ele começa com os saberes das pessoas e com o que é possível ser transmitido, compartilhado e armazenado para que se transforme no capital intelectual organizacional e na aprendizagem significativa para todos os indivíduos envolvidos no processo de implementação das práticas ou ferramentas numa organização, seja ela pública, privada, escolar ou mesmo uma empresa prestadora de serviços hospitalares.

Assim, cada cultura, e cada contexto organizacional exige um estudo cuidadoso de qual recurso é mais adequado, qual prática é compatível com a realidade dos funcionários e gestores, mas o que foi ressaltado nos estudos é que as tecnologias da informação auxiliam no processo de transferência de conhecimento. O fundamental é a disponibilidade das pessoas em trocar suas experiências e seus conhecimentos, o apoio da alta gestão, o compromisso de todos com o aprendizado. No geral, a transferência do conhecimento tecnológico é utilizada como passagem do conhecimento entre os sujeitos do processo, na relação das empresas com as universidades, na percepção dos sujeitos do conhecimento buscado e internalizado, como forma de educação continuada e auto aprendizado. A inovação trazida de melhores práticas externas, de ferramentas de gestão para melhoria dos processos internos, como também no fluxo de informação da universidade e redes entre os vários atores (Davenport; Prusak, 2003; Terra, 2005; Fernandes, 2008).

Artigos e trabalhos que foram investigados sobre a transferência de conhecimento mostram a relação entre sujeitos no âmbito empresarial, no sentido da troca de experiências e conhecimento, seja entre gestores e colaboradores, fornecedores, clientes, consultorias e entre empresários para o desenvolvimento local e regional. A literatura sobre esse tema aponta as universidades como atores integrantes do sistema de inovação e transferência de conhecimento e tecnologia, em nível regional, nacional e global. Além de advertir que o fluxo de conhecimento em projetos conjunto com universidades e empresas que estão instaladas em parques tecnológicos beneficiam as empresas devido à proximidade com a universidade, a qual estimula o fluxo de conhecimento e desenvolvimento de novas tecnologias e parcerias entre os empresários que estão inseridos nesse ambiente. A transferência de conhecimento no âmbito interno das organizações é vista na passagem de conhecimento informal, por meio de métodos próprios de cada sujeito na relação do trabalhador experiente para o aprendiz.

No contexto das organizações de saúde, Gregorc (2015) apresenta as práticas realizadas com os profissionais de saúde e os trabalhadores de outros grupos profissionais do Centro de Transfusão de Sangue da Eslovênia (BTC) que foram consideradas como condição fundamental para o desenvolvimento de conhecimentos, habilidades, competências e a motivação educacional dos empregados. Além dos motivos internos, também existem fatores externos que influenciam a motivação educacional. A análise apresenta motivos e barreiras na formação de médicos, enfermeiros, funcionários dos laboratórios e serviços de apoio. O autor lembra que com novas formas de educação é possível racionalizar os processos educacionais e motivar os funcionários para a autoaprendizagem e para transferir seus conhecimentos para os outros.

Oliveira e Segatto (2009) propuseram um esboço teórico que considere a estrutura da tecnologia, a relação entre transferência de tecnologia, transferência de conhecimento (tecnológicos ou não) e práticas sociais provenientes do uso das tecnologias no âmbito organizacional. O papel das práticas sociais na utilização das tecnologias no cotidiano dos indivíduos nas organizações, mostrou que a análise realizada por esse modelo representa uma contribuição teórica para estudos de práticas sociais, campo nos estudos organizacionais e melhor entendimento da relação entre tecnologia e instituições.

Nota-se que entre as práticas e ferramentas utilizadas para a transferência de conhecimento estão: o uso de informações entre os sujeitos, no que diz respeito a troca de experiência e conhecimento, seja entre pares, gestores e colaboradores, fornecedores, clientes, profissionais especializados e consultores. O uso de ferramentas tecnológicas em parcerias com universidades, principalmente nas empresas que estão instaladas em parques tecnológicos que possibilita o fluxo do conhecimento e abertura de relações em rede e parcerias entre os atores. A utilização de *website* também possibilitou a construção de um canal de comunicação e transferência de conhecimento nas diversas organizações, além do uso de ferramentas de internet para trocas de informações entre participantes de equipes que desenvolvem *software* e aplicativos e comunidades de práticas.

2.2 INOVAÇÃO

Investir em inovação sempre foi um fator chave para a competitividade organizacional. Para Barboza et al. (2015), a partir do século XXI, a disseminação de inovações fez aumentar a importância desse recurso, por causa da concorrência cada vez mais acirrada e pelo encurtamento do ciclo de vida dos produtos. As constantes mudanças, segundo Tidd, Bessant e Pavitt (2008), favorecem as organizações, que conseguem mobilizar conhecimento, avanços tecnológicos e, ainda, gerar novidades em suas ofertas (produtos/serviços) e na maneira como criam e lançam produtos e serviços para o mercado em que atuam.

A importância da discussão sobre a inovação é atribuída a Joseph Schumpeter (1988), o qual observou que empresários, ao fazerem uso da inovação tecnológica, em seu produto/serviço ou em um novo processo, obtêm vantagem estratégica, realizando “lucros de monopólio”. Outros empresários, observando os resultados desse processo, tentarão imitá-lo, o que resultará em outras inovações e no aumento de novas ideias, causando a diminuição dos lucros de monopólio até que o equilíbrio seja alcançado. O ciclo será repetido por vários outros empresários, que reescreverão as regras do jogo. Schumpeter, além disso, mostrou que existe, no processo de inovação, a destruição criativa, uma constante busca pela criação de um novo produto/serviço que destrói velhas regras e cria ao mesmo tempo novas formas de se obter a lucratividade dos negócios (Tidd; Bessant; Pavitt, 2008).

As empresas inovam e obtêm vantagens competitivas, de acordo com Strauhs et al. (2012), quando gerenciam de forma integrada as informações de que dispõem, quando as pessoas são orientadas e aprendem a utilizá-las de forma eficaz. Para os autores, a produção do conhecimento tem como sujeito as pessoas que integram novas informações à sua experiência e produzem outras, assim como o uso do conhecimento é influenciado pela cultura pessoal, pela organização e pelas características do contexto do negócio.

Transformar conhecimento em ativo de valor para a organização é apresentado na literatura como um processo que requer experiência e conhecimento especializado, que deve ser formalizado, distribuído, compartilhado e aplicado por meio de métodos estruturados e fundamentados. A transferência de conhecimento é um procedimento complexo que ocorre nas organizações, seja de forma gerenciada ou não. No entanto, é necessário estabelecer estratégias para buscar conhecimento externo, transformá-lo e disseminá-lo na instituição, com foco na melhoria do seu desempenho, na sua vantagem competitiva e na maximização da sua capacidade inovadora (Clari, 2010; Aquino; Castro, 2017).

Gomes e Wojahn (2017) ressaltam que a inovação requer que os indivíduos adquiram e compartilhem conhecimento. Assim, as organizações necessitam desenvolver mecanismos e práticas que apoiem ou promovam a criação desse conhecimento. Para os autores, esses mecanismos incluem socialização, internalização, externalização e práticas de gerenciamento que estabeleçam um clima condutor ao aprendizado. A relação entre a aprendizagem e a performance de inovação indica que o desenvolvimento de um novo produto e processo é influenciado por fatores que facilitam o aprendizado na organização, os quais são essenciais para obter tolerância para ambiguidade, incertezas e enganos. Além disso, os autores lembram que a geração de novas ideias e sugestões de funcionários precisa ser respondida e tratada na organização. Igualmente, no ambiente de competição em que as organizações estão inseridas, a inovação não deve ser vista como uma opção, e sim como condição de sobrevivência.

Para Terra (2005), o conhecimento está disseminado por toda a organização, seja na cabeça das pessoas nas suas múltiplas habilidades e competências, seja nos documentos, nos arquivos digitais pessoais, nos departamentais e nos corporativos. Deste modo, as empresas que buscam fortalecer os processos de transferência de conhecimento estão investindo em estruturas humanas e de informática para possibilitar o mapeamento, a classificação, a organização, a validação e a disseminação de informações, conhecimentos

e competências. Ainda de acordo com o autor, as organizações estão utilizando várias ferramentas e métodos para otimizar esse processo, tais como: portais corporativos, comunidades virtuais, gestão de documentos e programas corporativos de treinamentos *offline* e *online*.

Em suma, a inovação é um tema que está em estudos e em debates, que mostram a relevância para o desenvolvimento econômico e social de vários países por meio de experiências, evidenciando a melhoria da qualidade dos sistemas de produção e o aumento da capacidade de competir no complexo contexto que envolve interações de diversos tipos e atores variados (Torres-Freire; Henriques, 2013).

2.3 INOVAÇÃO E TECNOLOGIA NA ÁREA DA SAÚDE

O setor produtivo da saúde é visto por Gadelha et al. (2013) como parte relevante e estratégica nas dimensões social e de desenvolvimento, por conta do peso que tem para a economia e da liderança em investimentos de P&D. Além disso, ressalta-se a importância dos serviços na geração de empregos e renda mundiais, em razão da mão de obra especializada e do mercado crescente e em decorrência do envelhecimento da população, o que aumenta a demanda por serviços de saúde.

A inovação no Setor da Saúde está vinculada a transferência de tecnologia de informação no âmbito hospitalar e na transferência de conhecimento e tecnologia em pesquisas e desenvolvimento de medicamentos, como fator de melhoria das condições de saúde e vida da população. No âmbito das organizações, observa-se a busca de conhecimento externos com fornecedores, na parceria com instituições públicas para troca de conhecimento, para o desenvolvimento do setor produtivo, em políticas de segurança e condições de trabalho, investimentos em ciência e tecnologia. E o uso da internet para o fluxo de comunicação e experiências entre os atores do processo de inovação e melhoria na qualidade de vida das pessoas, como será exemplificado pelos seguintes estudos.

Ravandi et al. (2014) analisaram os principais portais hospitalares do mundo na perspectiva do modelo de gestão do conhecimento com base na Internet. Os autores observaram o papel dos portais hospitalares no desenvolvimento dos serviços de saúde. O objetivo do estudo foi avaliar as três dimensões da criação de conhecimento, transferência de conhecimento e acessibilidade do conhecimento nos principais portais hospitalares do mundo, sob a perspectiva da gestão do conhecimento. Os resultados da análise mostraram uma diferença significativa entre os três mecanismos de criação de conhecimento e transferência de conhecimento e acessibilidade do conhecimento nos diferentes portais dos hospitais. Segundo os autores, os continentes da América, Europa e Oceania estão em melhores condições em comparação com os continentes da Ásia e da África. Isso pode ser devido às melhores instalações, acesso mais abrangente à Internet de banda larga nesses continentes, bem como atenção de sua organização matriz à questão da gestão do conhecimento.

A análise realizada por Pereira (2011) sobre os modelos de interação entre instituições de Ciência e Tecnologia e empresas com vista na transferência de tecnologia na saúde. Com base nesses modelos, a autora propõe melhorias no processo de Tecnologia da Fundação Oswaldo Cruz (FIOCRUZ) para possibilitar o aumento do repasse de tecnologias desenvolvidas no âmbito do Programa de Desenvolvimento Tecnológico em Insumos para Saúde (PDTIS) para empresas, públicas ou privadas. O estudo mostrou que existe uma série de aspectos relevantes sobre as práticas adotadas em pesquisa e desenvolvimento tecnológico das ICTs e em empresas públicas e privadas. Para a autora, estas práticas favorecem o fortalecimento das relações entre os atores para transferência de tecnologia. Porém, ainda não existem modelos de transferência entre as instituições e empresas e que é preciso trabalhar essa relação de troca de conhecimento para o desenvolvimento efetivo do setor produtivo.

Faurie et al. (2013) estudaram o papel dos meios intermediários e de agentes intermediários de Saúde, Segurança e Condições de Trabalho (SSCT), com o objetivo de promover projetos e inovações que usam a qualidade, as condições de trabalho e o rendimento das empresas. Os autores ressaltam que este estudo pode oferecer aos sujeitos do âmbito da saúde e do trabalho uma visibilidade de suas ações de prevenção que possibilite construir uma ajuda para identificar ferramentas de prevenção. Porém, tem que ser compatível com o ambiente de trabalho para permitir maior eficácia da transferência de conhecimento em saúde, segurança e condições de trabalho.

O trabalho de Montenegro (2011) analisou uma pesquisa originária da Fundação Oswaldo Cruz (Fiocruz), onde foram diagnosticados seis aspectos fundamentais para a compreensão dos gargalos e oportunidades desta integração: “i) gestão da transferência de tecnologia; ii) inovação aberta; iii) gestão da propriedade intelectual; iv) modelo de negócio; v) financiamento; vi) integração IPP-empresa”. O projeto estudado teve como foco o desenvolvimento da vacina Sm14 contra a esquistossomose e fasciolose. O diagnóstico do

estudo mostrou que a histórica dificuldade brasileira na interação IPP/universidade-empresa pode ser superada com profissionalismo e proatividade. A autora nota que não faltam recursos para a inovação e nem tecnologia disponível o que falta é mais esforço empreendedor de ambas as partes e o entendimento de que a vulnerabilidade do setor saúde no Brasil em grande parte se deve às resistências em realizar a gestão para a inovação tanto nas IPPs/universidades quanto nas empresas do setor saúde brasileiro.

Luís (2013) investigou a dinâmica da transferência de conhecimento de fornecedores de equipamentos para os hospitais, considerando os fatores indutores e dificuldades do processo, bem como as implicações para o posterior compartilhamento e internalização desses conhecimentos nas empresas receptoras. A metodologia foi de natureza qualitativa com base em dois estudos de caso, os quais foram representados por hospitais de referência que fazem parte do Sistema Nacional de Saúde, localizados na região norte de Angola. O autor observou fatores como: qualidade do relacionamento entre fonte e receptora e proximidade cultural, que exercem influência na transferência de conhecimento entre as empresas fornecedoras e os hospitais gerais de Kwanza Norte e Malange; capacidade de compartilhamento interno de conhecimento do que foi buscado externamente. O autor constatou que existe uma utilização baixa dessas práticas pelos hospitais, gerando pouco desempenho na transferência de conhecimento entre os sujeitos do processo.

Em síntese, esses foram os resultados dos trabalhos identificados na revisão da literatura, que abordam a inovação e a transferência de conhecimento no setor da saúde. Nesta pesquisa, o foco de análise será o setor prestador de serviços, especificamente de diagnósticos e tratamentos, nos portais hospitalares vinculados a Anahp que será vista no próximo capítulo.

3.METODOLOGIA

A metodologia desta pesquisa possui uma perspectiva qualitativa e exploratória (Marthins & Theophilo, 2007), à medida que busca identificar quais os tipos de tecnologias são observados, na transferência de conhecimento das organizações hospitalares da região sul do Brasil. Sampieri, Collado e Lucio (2013, p. 29) afirmam que a pesquisa qualitativa se caracteriza por explorar os fenômenos em profundidade, ser basicamente conduzida em ambientes naturais, os significados serem extraídos de dados, não se fundamentar em estatísticas. A análise é realizada em múltiplas realidades subjetivas e não tem sequência linear. Os benefícios da análise qualitativa são: profundidade de significados, extensão, riqueza interpretativa e contextualização do fenômeno.

A amostra deste estudo foi constituída por 25 hospitais que estão associados a Associação Nacional de Hospitais Privados – Anahp, fundada em 2001. Estão associados a esta entidade, hospitais privados de excelência, na região sul do Brasil encontram-se: Paraná com 15; Rio Grande do Sul com 07 e Santa Catarina com 03. Após a seleção da amostra, foram levantados dados no observatório da Anahp (2019), como também foi acessado os *websites* destas organizações. Assim este estudo possui natureza aplicada, pois identifica a natureza (instrução ou informação) do conteúdo que as organizações que compuseram a amostra, divulgam nos *websites* para transferir conhecimento a sociedade. Os dados estão apresentados no quadro 01. Os dados coletados nos websites, ocorreram no dia 12 de junho de 2019 assegurando uma dimensão temporal transversal, pois refletem um momento instantâneo do dado (Cooper & Schindler, 2003).

Quadro 01: Dados dos hospitais associados a ANAHP na região Sul do Brasil Fonte: Adaptado do observatório da ANAHP (2019) e dos *websites* da amostra.

HOSPITAL/TEMPO	CERTIFICAÇÃO	TECNOLOGIA	WEBSITE
Cardiológico Costantini (Curitiba/PR) 20 Anos	Acreditação Nível 3 (ONA)	DGR – <i>Diagnoses Related Groups</i> , ferramenta que Auxilia na performance clínica e no apoio à gestão com foco na Governança	http://clinicacostantini.com.br/eventos-cursos-e-acoes/ Eventos, cursos e ações
Hospital Evangélico de Londrina (Londrina/PR) 70 Anos	Acreditação Nível 2 (ONA)	Atualização do parque tecnológico, substituindo seus servidores e demais estruturas de <i>hardware</i> – segurança e agilidade em toda sua operação.	http://www.helondrina.org.br/orientacoes-pacientes Orientações a pacientes http://www.helondrina.org.br/orientacoes-visitantes Orientações a visitantes
Hospital Marcelino Champagnat–Grupo Marista (Curitiba/PR) 7 Anos	Joint Commission Internacional (JCI)	Parceria com a PUCPR e Hospital Universitário Cajuru, Centro de Estudos, para pesquisa e inovação (CEPI) na área da saúde	https://www.hospitalmarcelino.com.br/areado-paciente/#direitos-e-deveres Direitos e deveres dos pacientes https://www.hospitalmarcelino.com.br/areado-paciente/#orientacoes-para-internacoes Orientações para internação
Hospital das Nações (Curitiba/PR) 30 Anos	Acreditação Nível 3 (ONA)	Tecnologia em máquinas, equipamento e informatização.	https://www.hospitalnacoes.com.br/qualidade/Direitos e deveres dos pacientes https://www.hospitalnacoes.com.br/pacientes-e-acompanhantes/informacoes-ao-paciente/ Informações aos pacientes https://www.hospitalnacoes.com.br/orientacoes-apos-a-alta/ Orientações pós alta https://www.hospitalnacoes.com.br/blog/ Blog, com dicas e orientações
Hospital Ministro Costa Cavalcante (Foz do Iguaçu) 40 Anos	Acreditação Nível 3 (ONA)	Robô Laura, auxílio no desempenho do Protocolo de Sepsis. Grupo de Diagnósticos Relacionados – <i>Diagnoses Related Groups</i> (DGR).	http://www.hmcc.com.br/faq.php Perguntas frequentes (respostas para os pacientes) http://www.hmcc.com.br/dicas-para-visitantes.php Dicas para visitantes
Hospital Nossa Senhora das Graças (Curitiba/PR) 65 Anos	Acreditação Nível 3 (ONA) Certificação Internacional de Enfermagem– Health Services Accreditation - IQG	Monitores de sinais vitais com conectividade via <i>Wi-Fi</i> , transferência automática de dados vitais do paciente ao prontuário eletrônico e um intensificador de imagem de última geração.	https://www.hnsg.org.br/internacao/recomendacoes-para-internacao/ Recomendações para internação https://www.hnsg.org.br/internacao/maternidade-gracas/ Descrição de todas as etapas e de cada dia após o nascimento do bebê https://www.hnsg.org.br/internacao/lista-de-enxoval/ Lista de enxoval para a mala da maternidade https://www.hnsg.org.br/internacao/curso-nascer-gracas/ Curso para gestantes https://www.hnsg.org.br/informacoes-uteis/aplicativo-pronto-atendimento/ Aplicativo do hospital que informa o tempo de espera do pronto atendimento
HOSPITAL/TEMPO	CERTIFICAÇÃO	TECNOLOGIA	WEBSITE
Hospital Pilar (Curitiba/PR) 54 Anos	Acreditação Nível 3 (ONA)	Tecnologia em máquinas, equipamentos	https://www.hospitalpilar.com.br/news.php Notícias https://www.hospitalpilar.com.br/dicas.php Dicas de saúde https://www.hospitalpilar.com.br/faq.php Dúvidas frequentes https://www.hospitalpilar.com.br/internacao.php Orientações para internação

(continuação ...)

Quadro 01: Dados dos hospitais associados a ANAHP na região Sul do Brasil Fonte: Adaptado do observatório da ANAHP (2019) e dos *websites* da amostra.

HOSPITAL/TEMPO	CERTIFICAÇÃO	TECNOLOGIA	WEBSITE
Hospital Santa Cruz (Curitiba/PR) 53 Anos	Acreditação Nível 3 (ONA)	Tecnologia em máquinas, equipamento e informatização	http://www.hospitalsantacruz.com/maternidade/enxoval/ Sugestão de enxoval para a maternidade http://www.hospitalsantacruz.com/maternidade/rotina-do-bercario/ Rotina do berçário http://www.hospitalsantacruz.com/maternidade/curso-gestar-bem/ Curso para gestantes
Hospital Vita Batel (Curitiba/PR) 15 Anos	Accreditation Canada e Surgical Review Corpotation	Tecnologia em máquinas, equipamento e informatização	http://www.hospitalvita.com.br/selos/d-vidas-frequentes Dúvidas frequentes http://www.hospitalvita.com.br/pacientes-e-visitantes Informações para pacientes e visitantes http://www.hospitalvita.com.br/noticias Notícias
Hospital Vita Curitiba (Curitiba/PR) 23 Anos	Accreditation Canada	Tecnologia em máquinas, equipamento e informatização	http://www.hospitalvita.com.br/selos/d-vidas-frequentes Dúvidas frequentes http://www.hospitalvita.com.br/pacientes-e-visitantes Informações para pacientes e visitantes http://www.hospitalvita.com.br/noticias Notícias
Hospital IPO (Curitiba/PR) 26 Anos	Acreditação em processo.	Tecnologia em inovação a serviço da saúde, máquinas, Equipamento e informatização	https://www.hospitalipo.com/ipo-e-voce/ Dicas e sugestões de bem-estar e saúde
Hospital Pequeno Príncipe (Curitiba/PR) 100 Anos	Acreditação em Nível 2 (ONA) Referência em ensino e pesquisa	Tecnologia em máquinas, equipamento e informatização. Projeto Hospital Digital.	http://pequenoprincipe.org.br/hospital/preparo-da-crianca-e-da-familia/ Prepara para internação http://pequenoprincipe.org.br/hospital/responsabilidade-social/ Apresentação de ações e de engajamento do hospital com questões socioambientais http://pequenoprincipe.org.br/noticias/ Notícias http://pequenoprincipe.org.br/parcerias/ Parcerias que colaboram com a experiência do paciente durante internação http://pequenoprincipe.org.br/projetos-culturais/ Projetos culturais http://pequenoprincipe.org.br/fala-doutor/ um programa semanal realizado em parceria entre a Associação das Emissoras de Radiodifusão do Paraná (AERP) e o Complexo Pequeno Príncipe, no qual são tratados temas da área de saúde
Hospital Policlínica de Cascavel (PR) 50 Anos	Acreditação em Nível 1 (ONA)	Tecnologia em máquinas, equipamento e informatização	https://policlinica.com.br/ Notícias https://policlinica.com.br/informacoes-uteis/47 Orientações aos pacientes e visitantes https://policlinica.com.br/informacoes-uteis/50 Lista de enxoval para a maternidade https://policlinica.com.br/informacoes-uteis/45 Segurança do paciente

(continuação ...)

Quadro 01: Dados dos hospitais associados a ANAHP na região Sul do Brasil Fonte: Adaptado do observatório da ANAHP (2019) e dos *websites* da amostra.

HOSPITAL/TEMPO	CERTIFICAÇÃO	TECNOLOGIA	WEBSITE
Hospital São Vicente (Curitiba/PR) 80 Anos	Acreditação em processo.	Tecnologia em máquinas, equipamento e informatização	http://www.saovicentecuritiba.com.br/index.php/noticias/ Notícias
Santa Casa de Maringá (Maringá/PR) 65 Anos	Acreditação em Nível 1 (ONA)	Tecnologia em máquinas, equipamento e informatização	http://www.santacasamaringa.com.br/noticia/ Notícias
Hospital Mãe de Deus (Porto Alegre/RS) 40 Anos	Acreditação Nível 3 (ONA) Joint Commission International (JCI) Planetree	Tecnologia em máquinas, equipamento e informatização. Ensino e pesquisa	https://www.maededeus.com.br/pacientes-e-visitantes/ Orientações sobre internação, Manual do paciente, Direitos e deveres do paciente.
Hospital Moinhos de Vento (Porto Alegre/RS) 91 Anos	Joint Commission International (JCI) ISO 9001	Tecnologia em máquinas, equipamento e informatização. Programa de Cirurgia Robótica e Tomográfica dupla Parceria com a Johns Hopkins Medicine Internacional – Pesquisas em melhores práticas médicas e assistenciais	http://www.hospitalmoinhos.org.br/informacoes-uteis/direitos-do-paciente/ Direitos e deveres do pacientes http://www.hospitalmoinhos.org.br/informacoes-uteis/faq/ Perguntas frequentes http://www.hospitalmoinhos.org.br/publicacoes/ Apresentação de informações do papel social junto à comunidade http://www.hospitalmoinhos.org.br/o-hospital/noticias/ Notícias http://www.hospitalmoinhos.org.br/o-hospital/eventos/ Apresentação da agenda de eventos realizados para a sociedade
Hospital São Lucas da PUC- RS (Porto Alegre/RS) 43 Anos	Acreditação Nível 3 (ONA) Surgical Review Corporation (SRC)	Tecnologia em máquinas, equipamento e informatização	https://www.hospitalsaolucas.pucrs.br/noticias/ Notícias https://www.hospitalsaolucas.pucrs.br/relatorio-social/ Relatório Social https://www.hospitalsaolucas.pucrs.br/revista-pucrs-saude/ Revista informativa https://www.hospitalsaolucas.pucrs.br/orientacoes-ao-paciente/ Orientações aos pacientes
Hospital de Caridade Dr. Astrogildo de Azevedo (Porto Alegre/RS) 116 Anos	Acreditação não possui.	Tecnologia em máquinas, equipamento e informatização	http://www.hcaa.com.br/?page_id=13 Notícias
Hospital Ernesto Dornelles (Porto Alegre/RS) 57 Anos	Acreditação em Nível 1 (ONA)	Tecnologia em máquinas, equipamento e informatização	https://www.hed.com.br/ Notícias, eventos, Revista Saúde. Imprensa, multimídia (vídeos informativos), direitos e deveres dos pacientes, manual do cliente.

continuação ...)

Quadro 01: Dados dos hospitais associados a ANAHP na região Sul do Brasil Fonte: Adaptado do observatório da ANAHP (2019) e dos *websites* da amostra.

HOSPITAL/TEMPO	CERTIFICAÇÃO	TECNOLOGIA	WEBSITE
Hospital Santa Lúcia (Cruz Alta/RS) 80 Anos	Acreditação ONA em processo.	Tecnologia em máquinas, equipamento e informatização	https://www.hospitalsantalucia.com.br/noticias/ Notícias https://www.hospitalsantalucia.com.br/duvidas/ Dúvidas https://www.hospitalsantalucia.com.br/blog/ Blog
Hospital Tacchini (Bento Gonçalves/RS) 94 Anos	Acreditação em Nível 2 (ONA) ISO 31000	Tecnologia máquinas, equipamento informatização em e	https://www.hospitaltacchini.com.br/info/informacoes-uteis/ Informações de orientação aos pacientes
Hospital Dona Helena (Joinville/SC) 102 Anos	Joint Commission Internacional (JCI)	Tecnologia máquinas, equipamento informatização em e	http://www.donahelena.com.br/revista/ Revida HDH http://www.donahelena.com.br/atendimento/pacientes-e-acompanhantes/manual-de-pacientes-e-acompanhantes/ Informações para pacientes e acompanhantes: procedimentos para alta e transferência, internação, manual do paciente e acompanhante, curso para gestantes http://www.donahelena.com.br/blog/ Blog
Hospital Santa Catarina de Blumenau (Blumenau/SC) 99 Anos	Acreditação Nível 3 (ONA) ISO 9001	Tecnologia em máquinas, equipamento e informatização Ressonância Magnética de 3 Tesla	https://www.hsc.com.br/sobre-o-hsc Relatório de sustentabilidade, apresentação de ações socioambientais https://www.hsc.com.br/noticias/ Notícias
Hospital Baía Sul (Florianópolis/S C) 15 Anos	Acreditação em processo. Internacional QMENTU	Tecnologia em máquinas, equipamento e informatização	http://www.hospitalbaiasul.com.br/blog Blog

Os dados foram tratados e analisados, caso a caso, de forma qualitativa e descritiva, para estabelecer relações de tecnologia com o processo de transferência de conhecimento. Assim, o enfoque foi dado no alinhamento da teoria de transferência de conhecimento com os respectivos métodos utilizados pelas organizações que compuseram a amostra, com vistas a identificar a presença da tecnologia nos métodos selecionados pelas respectivas organizações. Neste estudo considerou-se que o conhecimento pode ser transferido, entre as relações definidas conforme o quadro 02.

Quadro 02: Relações onde ocorre transferência de conhecimento Fonte: as autoras (2019)

Relação 1: colaboradores x colaboradores	Relação 2: organização hospitalar x colaboradores
Relação 3: organização hospitalar x pacientes/sociedade	Relação 4: universidade x organização hospitalar

As análises dos resultados serão apresentadas na sessão a seguir.

4.RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1 RESULTADOS E DISCUSSÕES

A análise dos resultados demonstra que na Relação 1: colaborador x colaborador, observa-se ser realizada de duas formas: na transferência de conhecimento informal e formal. Terra (2005) lembra que o conhecimento está disseminado por toda a organização, seja na cabeça das pessoas, nas múltiplas habilidades e competências que possuem, seja em documentos, em arquivos digitais pessoais, em ferramentas e métodos que otimizam o processo de transferência do conhecimento. Para Teixeira e Castro (2015), o conhecimento é resultante da interpretação das informações, sendo na forma explícita e tácita. Na forma explícita, o conhecimento pode ser armazenado e é mais fácil de ser compartilhado e transmitido.

Na forma tácita, está associado aos indivíduos ou grupos de indivíduos, sendo o resultado de interpretações das informações o que resulta num conhecimento único, intangível e de difícil de ser transferido. No caso dos hospitais em estudo, pode-se dizer que existe de maneira informal, no que diz respeito a troca de conhecimento e experiências entre colegas de trabalho, entre gestores e colaboradores, supervisores e aprendizes, ou seja, esse conhecimento é transferido no dia a dia, em conversas aleatórias, ou até mesmo durante a execução de um processo de trabalho. E de maneira formal, pelo uso das tecnologias de comunicação *offline* e *online* por meio de comunicados internos, manuais de procedimentos e documentos internos dos vários setores da organização.

Quanto a transferência de conhecimento decorrente da Relação 2: organização hospitalar x colaboradores, há presença de aspectos tecnológicos como a informatização, observado em prontuários eletrônicos e softwares de gestão. A certificação promove novos processos dentro das organizações: nova forma de monitorar, de comunicar, de controlar e de fazer. Zambenini et al., (2016) lembram que a inovação e o conhecimento estão entre os elementos centrais da dinâmica e do crescimento de organizações e instituições. Silva, Juliani e Dias (2016) ressaltam que as organizações de saúde buscam utilizar o conhecimento para melhor atender os pacientes, além de buscarem práticas de gestão do conhecimento que contribuam para prestação de seus serviços com mais qualidade e eficiência. O uso de tecnologia foi observado nos seguintes métodos: Programa de cirurgia robótica; uso da ferramenta DRG que apoia a gestão e a governança organizacional; Robô Laura no auxílio dos diagnósticos e tratamentos; ferramentas de diagnósticos e tecnologia na melhoria dos protocolos de trabalhos e procedimentos assistenciais.

Quanto a Relação 3: organização hospitalar x pacientes/sociedade, a transferência de conhecimento ocorre por meio de um recurso tecnológico – *website*. Ao analisar o conteúdo que os hospitais transferem de conhecimento para a sociedade, nota-se que possui natureza instrutiva e informativa. É possível identificar maior frequência de transferência de conteúdos instrutivos, ou seja, instruções sobre as normas da instituição. Para Strauhs et al., (2012) as organizações inovam e obtêm vantagens competitivas quando gerenciam de forma integrada as informações que dispõem, quando as pessoas são orientadas e aprendem a utilizá-la de forma eficaz. Nesse sentido, Gomes e Wojahn (2017) advertem que as organizações precisam desenvolver mecanismos e práticas que apoiem e promovam a criação de conhecimento. Para os autores, esses mecanismos incluem socialização, internalização e práticas de gerenciamento que estabeleçam um clima condutor ao aprendizado. De forma geral, observa-se que existem informações sobre: cursos para gestantes, o que colocar na mala para levar para maternidade e cuidados com o recém-nascido. Alguns chamam a atenção com informações socioambientais, com os direitos e deveres dos pacientes, manual do paciente e acompanhantes, agendas de eventos para sociedade, revistas informativas de saúde, relatório social, entre outros.

Na Relação 4: universidade x organização hospitalar, pode-se dizer que o movimento de transferência de conhecimento é da Universidade para a organização. Neste caso, a presença da tecnologia não está predominantemente no processo da transferência, e sim na disseminação do conhecimento, levando em consideração que a Universidade entrega pesquisas que podem melhorar os processos clínicos, o tempo de tratamento e consequentemente o tempo de permanência do paciente no hospital entre outros critérios. Gadelha et al., (2013) lembram que, os hospitais são estratégicos no processo sistêmico da inovação na saúde, devido à interação linear entre prestadores de serviços, a indústria, os profissionais médicos e os que fazem parte dessa cadeia produtiva. Nas organizações hospitalares em estudo, observa-se parcerias com universidades e instituições de ensino e pesquisa nacionais e internacionais.

5 CONCLUSÃO

Considerando que a tecnologia é um fator que colabora significativamente na transferência de conhecimento, foi possível identificar que os hospitais recebem conhecimentos das Universidades e das parcerias que fazem com instituições de ensino e pesquisa. Porém, ainda há oportunidade para a expansão de pesquisas de recursos tecnológicos que possam colaborar com o processo de transferência de conhecimento das organizações hospitalares. Além de ser notado que as principais tecnologias utilizadas na transferência de conhecimentos por essas organizações são: prontuários eletrônicos, softwares de gestão e websites. Este estudo oportuniza estudos futuros comparando os recursos tecnológicos utilizados na transferência de conhecimentos, em hospitais que estão em região consideradas desenvolvidas economicamente como o Canadá, que é um país, considerado referência mundial em serviços de saúde. Como limitações, destaca-se que a amostra de 25 hospitais localizados na região sul do Brasil, é relativamente pequena considerando o número de hospitais distribuído no território nacional. Foi notada também, a presença de recursos tecnológicos na transferência de conhecimento entre hospital e sociedade,

com limitações e fragilidades do conteúdo transferido. Embora o objetivo deste artigo seja identificar o tipo de tecnologia utilizada na transferência do conhecimento, seria uma negligência desconsiderar que o conhecimento transferido em *websites* é relativamente pequeno, ao considerar o potencial que este recurso tecnológico permite. Em geral, as organizações hospitalares deste estudo compartilham conhecimento com os indivíduos de maneira informal e formal; por meio do uso de tecnologias que colaboram com melhorias na qualidade dos processos e na busca de conhecimento em parceria com universidade e instituições de ensino e pesquisa de boas práticas na saúde.

REFERÊNCIAS

- [1] Aquino, Helen; Castro, José Márcio. (2017). Knowledge internalization as a measure of results for organizational knowledge transfer: proposition of a theoretical framework. *Turism & Management Studies*, 13, 2, 83-91.
- [2] Baird, Aaron; Davidson, Elizabeth; Mathiassen, Lars. (2017). Reflective Technology Assimilation: facilitating electronic health record assimilation in small physician practices. *Journal of Management Information Systems*, 34, 3, 664-694.
- [3] Barboza, Ricardo Augusto Bonotto; Fonseca, Sérgio Azevedo; Ramalheiro, Geralda Cristina Freitas. (2015). Inovação em micro e pequenas empresas por meio do Serviço Brasileiro de Respostas Técnicas. *Revista de Administração e Inovação*, 12, 3, 330-349.
- [4] Clari, Gladys Vignati. (2010). A transferência do conhecimento na implementação de um sistema integrado de gestão para a área de tecnologia da informática: um estudo de caso em uma empresa do setor energético. (Dissertação de mestrado). Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, SP, Brasil.
- [5] Cicone, Priscila A.; Costa, Cássia Kely F.; Massuda, Ely M.; Gimenezes, Régio Marcio T. (2015). Gestão do conhecimento em organizações de saúde: revisão sistemática. *Revista Saúde e Pesquisa*, 8, 2, 379-388.
- [6] Dannenhauer, Andreia Michele. (2016). Qualidade de serviços na saúde: análise comparativa entre a prestação do serviço público e privado. (Dissertação de mestrado). Universidade Regional de Blumenau, Santa Catarina, SC, Brasil.
- [7] Davenport, Thomas H.; Prusak, Laurence. (2003). Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual (14ªed). Rio de Janeiro: Elsevier.
- [8] Faurie, Isabelle; Planché, Frédéric; Dalton, Serge; Ricaud, Camille. (2013). Comprendre mejor latransferencia de conocimientos en salud y seguridad em el trabajo: propuestas para una tipología de guías de prevención. *Laboreal*, IX, 2, 52-62.
- [9] Fernandes, Caroline Brito. (2008). Aprendizagem organizacional como um processo para alavancar o conhecimento nas organizações. In: Angeloni, Maria Terezinha (Org.) *Organizações do conhecimento: infraestrutura, pessoas e tecnologia* (2ªed). São Paulo: Saraiva.
- [10] Gadelha, Carlos Augusto; Vargas, Marco Antônio; Maldonado, José Manuel dos Santos; Barbosa, Pedro Ribeiro. (2013). O complexo econômico-industrial da saúde no Brasil: Dinâmica de uma inovação e implicações para o Sistema Nacional de Inovação em Saúde. *Revista Brasileira de Inovação*, 12, 2, 251-282.
- [11] Gomes, Giancarlo; Wojahn, Rafael Matte. (2017). Organizational Learning capability, innovation and performance: study in small and medium-sized enterprises (SMES). *Revista de Administração*, 52, 2, 163-175.
- [12] Gregorc, Cvetka; Editado por: Gomez Chova L; Lopez Martinez A; Candel Torres I. (2015). *Employee Motivation For Education (Film, Role-Play)*. 7th International Conference On Education And New Learning Technologies, (2967- 2971).
- [13] Ipead – Fundação Instituto De Pesquisas Econômicas, Administrativas e Contábeis de Minas Gerais. (2011). Diagnóstico do complexo industrial de saúde: estrutura nacional e inserção da região metropolitana de Belo Horizonte. Recuperado de https://www.ibedess.org.br/imagens/biblioteca/936_Diagnostico%20da%20Cadeia%20Produtiva%20da%20Saude.pdf.
- [14] Luís, Manuel Adelino do Nascimento João. (2013). Transferência de conhecimento tecnológico: um estudo sobre os fatores indutores e dificultadores ao processo de aquisição de conhecimentos externos e compartilhamento interno nos hospitais do kwanza norte e malanje/ angola. (Dissertação de mestrado). PUC de Minas Gerais, BH, Brasil.
- [15] Montenegro, Karla Bernardo Mattoso. (2011). Transferência de tecnologia: análise e proposição de estratégia para aperfeiçoar a interação IPPs/universidades-empresas com vistas à inovação em saúde. Rio de Janeiro.
- [16] Observatório Anahp (2019). Recuperado de <https://www.anahp.com.br/noticias/noticias-anahp/observatorio-2019-anahp-lanca-nova-edicao-do-anuario-com-os-principais-indicadores-da-saude-privada/>
- [17] Oliveira, Samir Adamoglu de; Segatto, Andréa Paulo. (2009). Transferência de tecnologia e conhecimento sob

a lente estruturacionista: uma integração temática. RAE-eletrônica, RAE-eletrônica, v. 8, n. 2, Art. 8, jul./dez. 2009

- [18] Pereira, Cássia Dias. (2011). Transferência de tecnologia entre institutos de pesquisa e empresas na saúde. (Dissertação de mestrado). Mestrado Profissional em Políticas e Gestão de Ciência, Tecnologia e Inovação em Saúde.
- [19] Ravandi, Somayyeh Nadi; Djanavib, Elmira; Abbasic, Sahar; Gilasid, Hamid Reza. (2014). Analysis and Evaluation of the World's Top Hospital Portals from the Perspective of Internet-based Knowledge Management Model Retrieved from K-ACT Model. International Conference On Integrated Information (IC-ININFO), (47-55).
- [20] Rezende, Kellen Santos. (2013). As parcerias para o desenvolvimento produtivo (PDPS) e o estímulo à inovação em instituições farmacêuticas públicas e privadas brasileiras. Rio de Janeiro; s.n.
- [21] Sampieri, Roberto Hernández; Collado, Carlos Fernández; Lucio, Maríadel Pilar Baptista. Metodologia de Pesquisa. Porto Alegre: Penso, 2013.
- [22] Silva, Marcelo Ladislau da; Juliani, Jordan Pauleski; Dias, Júlio da Silva. Modelo de gestão do conhecimento para apoiar a prática clínica em uma unidade hospitalar. Revista eletrônica de Comunicação, Informação e Inovação em Saúde, 10, 4, 1-14. Recuperado de <https://www.reciis.icict.fiocruz.br/index.php/reciis/article/view/1104/pdf1104>
- [23] Sluszz, Thaisy; Neto Vasconcelos, Antônio Genésio; Bassi, Nadia Solange Schmidt; Padilha, Ana Claudia Machado Padilha. (2013). O modelo de inovação aberta no apoio ao desenvolvimento regional: o caso do Proeta. Desenvolvimento em Questão, 11, 24.
- [24] Strauhs, Faimara do Rocio. (2012). Gestão do conhecimento nas organizações. Curitiba: Aymara Educação.
- [25] Terra, José Cláudio Cyrineu. (2005). Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial (5ªed). Rio de Janeiro: Elsevier.
- [26] Tidd, Joe; Bessant, John; Pavitt, Keith. (2008). Gestão da inovação (3ªed). Porto Alegre: Bookman.
- [27] Teixeira, Elton Pereira; Castro, Marcela Seixas Ferreira de. (2015). Contribuição das incubadoras no processo de transferência de conhecimento e tecnologia das universidades às empresas. ALTEC Brasil, Recuperado de <http://www.altec2015.nitec.co/altec/papers/541.pdf>.
- [28] Torres-Freire, Carlos; Henriques, Frederico. (2013). As empresas olham além de seus muros para inovar? Revista de Administração e Inovação, 10, 3, 143-164.
- [29] Zambanini, Marcos E.; Bresciani, Luis Paulo; Palmisano, Angelo; Ettinger, Thais; Santos, Isabel Cristina dos. (2016).
- [30] Inovação e desenvolvimento territorial: uma análise sobre São José dos Campos. Ensaios FEE, 37, 2, 489-520.

Capítulo 3

Comparação de Estratégias Nacionais de CT&I e seus Indicadores, Caso de Estudo: Brasil e Espanha

Luciana Regina Bencke

Poliana Francibele de Oliveira Pereira

Paulo Henrique Tonetti Costa

Joao Paulo Casagrande da Rosa

Paulo Cesar Leite Esteves

Resumo: Programas e estratégias voltados à CT&I (Ciência, Tecnologia e Inovação) são estruturados em diversos países que buscam elevar o seu nível de competitividade frente a globalização. Brasil e Espanha desenvolveram estratégias em períodos e situações semelhantes, onde reconheceram desafios prioritários e estabeleceram metas. Através de uma análise comparativa, considerando o contexto de criação das estratégias de ambos os países, este artigo identifica questões análogas, individuais e divergentes, possibilitando uma reflexão sobre os objetivos e fatores determinantes para o sucesso das mesmas. Foi efetuada uma avaliação do sistema de acompanhamento da execução das estratégias e comparação dos indicadores e metas. Propõe-se cinco dimensões chave para viabilizar a comparação dos indicadores: fontes de Financiamento (F), participação da Iniciativa Privada (IP), desenvolvimento da Massa Crítica (MC), Internacionalização (I) e Resultados da pesquisa/inovação (R). Efetuar análises comparativas com outros países é uma abordagem recomendada para o Brasil, pois contribui para a identificação de oportunidades de melhorias relacionadas a capacidade de execução e acompanhamento dos indicadores, os quais são fatores críticos para o êxito das estratégias nacionais.

Palavras chave: Estratégias Nacionais, Indicadores, CT&I, P&D, Inovação

1. INTRODUÇÃO

As últimas décadas do século passado apresentaram substantivas transformações no ambiente da pesquisa e produção com repercussões importantes nas políticas de CT&I no mundo (Melo, 2012), e o acelerado desenvolvimento científico e tecnológico impõe a necessidade de mudanças constantes, sendo o principal agente a Inovação Tecnológica (Silveira et. al, 2016). No contexto empresarial, devido aos altos índices de competitividade muitas mudanças têm sido implementadas, tanto nos fatores tradicionais de produção, no acesso e domínio da tecnologia e na capacidade de inovar das empresas, com o intuito da oferta de novos produtos, processos e serviços para o mercado. Já no contexto político, para os governos, atuantes como provedores de importantes fatores de inovação para a sociedade e de apoio à competitividade das empresas, a demanda por investimentos em pesquisa e na infraestrutura de conhecimento tem sido crescente

A Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) desenvolveu um indicador composto para acompanhar o Investimento em conhecimento, incluindo: investimento em P&D, investimento em educação, investimento em Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) (Duarte, 2012). Nestes indicadores, alguns países como: EUA, Finlândia, Coreia do Sul e Japão classificaram-se na posição de países com alto investimento em conhecimento. Países como Austrália, França e Reino Unido foram categorizados como países de médio investimento em conhecimento. E por fim, países como Espanha, Nova Zelândia e Irlanda, com baixo investimento em conhecimento (ABDI, 2007). Nesse novo ambiente global competitivo, países passaram a dar mais importância às políticas públicas em CT&I e desenvolvê-las através de planos de ação. Neste contexto o ABDI destaca que uma sociedade necessita de ações políticas que tenham cunho nacional, desenvolvendo estratégias para todas as áreas (ABDI, 2007). Os governos passaram a desenvolver políticas públicas em planos, relatórios, leis e ações efetivas, com foco no conhecimento como fator econômico, com o objetivo de oferecer informação à comunidade científica e à sociedade civil, detalhando planos e destacando setores estratégicos que serão de suma importância para o desenvolvimento.

Em um cenário mundial, a cooperação do Brasil com a OCDE só teve início em 1990. Buscando evoluir no desenvolvimento científico e tecnológico e elevar a competitividade de produtos e processos foi desenvolvido no Brasil um Sistema Nacional de Ciência, Tecnologia e Inovação (SNCTI). O governo Brasileiro passou a estabelecer como pilares a promoção da pesquisa científica básica e tecnológica, a modernização e ampliação da infraestrutura de CT&I, a ampliação do financiamento para o desenvolvimento da CT&I, a formação, atração e fixação de recursos humanos, e a promoção da inovação tecnológica nas empresas.

Com respeito as estratégias nacionais de CT&I, Brasil e Espanha possuem pontos de inflexão próximos em sua história contemporânea. A Espanha assim como o Brasil, até os anos 90 não aparecia nas pesquisas como um país com alto investimento em conhecimento. Procurou-se por meio de uma análise comparativa entre as estratégias atuais para CT&I da Espanha e do Brasil, identificar questões análogas, individuais e divergentes, das estratégias de Brasil e Espanha possibilitando uma reflexão sobre os objetivos e fatores determinantes para o sucesso das mesmas. Neste cenário, são propostas cinco dimensões que facilitam a análise dos indicadores das estratégias e que podem ser aplicadas em comparações com outros países, bem como servir de base para o aprimoramento de indicadores de pesquisa e inovação no Brasil.

Este artigo está estruturado em mais quatro seções. Na seção 2, é apresentada a contextualização dos cenários nacionais que antecederam a elaboração de cada estratégia, haja vista condições socioeconômicas pertinentes neste período em cada país. Posteriormente, na seção 3, é feita a comparação entre os documentos publicados por cada nação, analisando foco, analogias e diferenças entre os mesmos. A seção 4 apresenta e compara a governança adotada por cada país propondo um conjunto de dimensões aplicada na análise dos indicadores; e, na seção 5, a conclusão.

2. ESTRATÉGIAS NACIONAIS DE CTI

A definição de uma estratégia nacional de desenvolvimento deve ser amparada em princípios de justiça e de equidade social por meio do emprego extensivo da ciência, além do desenvolvimento e da disseminação de tecnologias apropriadas localmente, ENCTI (2016). Conforme Ribeiro (2014), podemos fundamentar uma política nacional de CT&I (Ciência, Tecnologia e Inovação) fazendo uma analogia ao conceito de políticas públicas, já que se trata de ações do governo que visam atender demandas da sociedade, e que, preferencialmente, este não atue isoladamente. Desta forma, é fundamental a criação de um sistema de inovação, composto por um aglomerado de instituições de distintos segmentos além de instituições

financeiras, que devem interagir entre si em busca de avanço no âmbito de inovações e competitividade nacional.

Diversos programas e estratégias voltados à CT&I estão sendo postos em prática, há um consenso da relevância destes assuntos por vários países. A Comunidade Europeia com a estratégia de pesquisa e inovação do programa Horizon 2020 é referência no assunto, servindo de base para elaboração de documentos nacionais dos países europeus, como a Espanha. Nos anos de 2013 e 2016, os governos espanhol e brasileiro, respectivamente, divulgaram suas estratégias para CT&I com os documentos “Estrategia española de ciencia y tecnología y de innovación 2013–2020” e “Estratégia Nacional de Ciência, Tecnologia e Inovação 2016-2019”, cada qual com seus desafios, eixos e objetivos prioritários, buscando criar um ambiente favorável para o desenvolvimento de PD&I (Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação).

De acordo com o documento espanhol, formulado pelo Ministério de Economia e Competitividade, o grande objetivo é o desenvolvimento de uma ferramenta para melhorar as capacidades globais de CT&I, possibilitando a colaboração entre todos os seus agentes, buscando aumentar retornos sociais e econômicos do investimento da PD&I (EECTI, 2013). É possível perceber postura semelhante à estratégia do Horizon 2020, que prima por um crescimento sustentável, inteligente e inclusivo. Em sua elaboração houve a contribuição de documentos anteriormente lançados no país tais como a “Estratégia Nacional de Ciencia y Tecnología” de 2007, que perdurou até 2015 e a “Estratégia Estatal de Innovación” de 2010. E foi justamente por não alcançar os objetivos propostos nestes dois documentos que o país verificou a necessidade de substituí-los, criando assim a estratégia unificada.

No documento brasileiro, é mencionado que o país busca a inserção em um contexto científico de nível mundial, voltado a excelência científica e tecnológica e a consolidação de uma indústria inovadora, (ENCTI, 2016). O período inicialmente estabelecido e publicado, 2016-2019, foi alterado em dezembro de 2016 para 2016-2022, com algumas mudanças em 4 indicadores. A Estratégia Nacional de Ciência, Tecnologia e Inovação (ENCTI) apresenta as diretrizes traçadas pelo Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação, com intuito de nortear ações que contribuam para o desenvolvimento nacional por meio de iniciativas que valorizem o avanço do conhecimento e da inovação.

Por meio de uma análise comparativa entre as estratégias para CT&I da Espanha e do Brasil, este trabalho buscou identificar questões análogas, individuais e divergentes, das estratégias de Brasil e Espanha possibilitando uma reflexão sobre os objetivos e fatores determinantes para o sucesso das mesmas. São propostas cinco dimensões que facilitam a análise dos indicadores das estratégias e que podem ser aplicadas em outras comparações, bem como servir de base para o aprimoramento de indicadores de pesquisa e inovação.

Este artigo está estruturado em mais quatro seções. Na seção 2, é apresentada a contextualização dos cenários nacionais que antecederam a elaboração de cada estratégia, haja vista condições socioeconômicas pertinentes neste período em cada país. Posteriormente, na seção 3, é feita a comparação entre os documentos publicados por cada nação, analisando foco, analogias e diferenças entre os mesmos. A seção 4 apresenta e compara a governança adotada por cada país propondo um conjunto de dimensões aplicada na análise dos indicadores; e, na seção 5, a conclusão.

2.1 CONTEXTO DAS ESTRATÉGIAS

No cenário internacional, observa-se que por parte dos países desenvolvidos e em desenvolvimento houve uma crescente reorientação de suas políticas de inovação, migrando-se da ótica da aquisição e do fornecimento de subsídio para a concessão de incentivos financeiros e fiscais para gastos em P&D e fortalecimento da interação entre as esferas científica e produtiva. Essa mudança só pode ser percebida por meio de indicadores, ferramenta que permite quantificar esta mudança que vem ocorrendo. Kaplan e Norton (1997) afirmam que para o conhecermos e quantificarmos algum nível de desempenho precisamos realizar medições e neste sentido os indicadores são variáveis que permitem esta quantificação e indicam o que está ocorrendo.

Mesmo com grandes diferenciais entre os países tais como PIB, área, população, IDH e todo contexto que tange cada país, é possível identificar preocupações similares para assuntos específicos tratados nas estratégias, o qual poderemos ver na seção de comparações. No Quadro 1 estão dados gerais dos dois países usando vários números de 2013, que foi o ano de partida referido em ambas estratégias. Perceber que o Brasil é superior em três dos quatro quesitos apresentados, mas estes não são traduzidos em resultados em PD&I.

Quadro 1 – Dados Gerais Brasil e Espanha

Indicadores	Reino da Espanha	República Federativa do Brasil
Área	505.370 km ²	8.515.767,049 km ²
População(2014)	46,5 milhões habitantes	204,2 milhões habitantes
PIB(2013)	US\$ 1.361.854	US\$ 2,472,813
Investimento em P&D(2013)	1,263 % PIB	1,198 % PIB
IDH(2013)	0,877	0,747

Fonte: IBGE (2019)

González et al. (2013) destacam que, em ambos os documentos estratégicos foram encontrados capítulos semelhantes capazes de estabelecer uma linha de pensamento comparativo. Verificou-se semelhança no que diz respeito à situação econômica vivida por cada país em função da grave crise internacional iniciada em 2008, considerada forte influenciadora das políticas projetadas para os sistemas de ciência, tecnologia e inovação. Apesar de possuírem realidades diferentes e a elaboração dos documentos ter ocorrido em tempos diferentes, as dificuldades enfrentadas foram praticamente as mesmas: ambos estavam com elevadas taxas de desemprego, enfrentando recessão e déficit.

No Brasil, notou-se a necessidade de amparar e fortalecer a economia interna, a qual hoje é diretamente relacionada ao desenvolvimento da capacidade tecnológica, científica e inovadora brasileira (GONZÁLEZ et al., 2013). O país estava em um momento delicado, buscando reduzir a dependência da exportação de matéria prima e importação de produtos de média e alta tecnologia, enfrentava a alta do dólar, dificuldade nos ajustes fiscais e recebeu o rebaixamento na nota de crédito.

No documento espanhol, o ano de 2012 é descrito como um dos anos com maior dificuldade econômica, fator crucial que influenciou o sistema espanhol de CT&I, o qual desde 2010 enfrentava quedas de investimento tanto por parte de instituições públicas como privadas. O país entendeu que possuía um sistema deficiente, com baixíssima participação empresarial enquanto estava acompanhando a crescente competência internacional, o que fez com que notassem a necessidade de definir um marco estratégico para pesquisa e desenvolvimento no país.

Estando ambos os países diante de um cenário mundial de crise, cada país reagiu de um modo diferente. Enquanto a Espanha estagnou seus investimentos, o Brasil implementou uma política de crescimento nos investimentos em PD&I. Segundo Khanna (2008), o Brasil registrou uma recuperação mais rápida do que as economias avançadas e passou a ter um papel de destaque na geopolítica e nas rodadas internacionais.

Cabe ressaltar que os países possuíam documentos prévios voltados ao nível estratégico no contexto CT&I antes da elaboração dos documentos atualmente em vigência. Seja por insucesso, desatualização ou mesmo término do período proposto no documento, estes precisaram ser refeitos, e acima disso: repensados. Novamente notando a necessidade de reestruturação, o Brasil alterou a janela de 2016-2019 para 2016-2022, com publicação no final de 2016, isto é, antes do final do primeiro ano projetado para estratégia, o que nos remete a questionar o planejamento feito no início da estratégia, já que em um período tão breve foi possível notar a necessidade dessa adequação.

3. COMPARAÇÕES DAS ESTRATÉGIAS

Segundo Bertonha (2013), comparar é sempre uma dificuldade quando pensamos na formatação do pensamento histórico ou estratégico. Sempre se abrem dificuldades teóricas sobre o que pode e o que não pode ser comparado, e os elementos da comparação. O Quadro 2 nos possibilita fazer uma comparação inicial na estrutura das estratégias nacionais.

Quadro 2 – Estrutura das Estratégias Nacionais

Estrategia Española de Ciencia y Tecnología – EECTI 2013 - 2020	Estrategia Nacional de Ciência, Tecnologia e Inovação – ENCTI 2016 - 2019
5 Principios Básicos 4 Objetivos Gerais 18 Objetivos específicos 6 Eixos prioritários 6 Mecanismos de articulação	5 Desafios Nacionais 5 Pilares Fundamentais 11 Temas estratégicos 1 Eixo Estruturante Ações prioritárias

Fonte: ENCTI (2016) e EECTI (2013)

Todos os componentes da estrutura descrita no Quadro 2 foram analisados, assim possibilitando estabelecer as seguintes diretrizes da comparação das estratégias: i) o reconhecimento dos grandes desafios; ii) o foco das estratégias e iii) os pontos análogos e divergentes. As questões “i” e “ii” serão abordadas dentro da perspectiva de cada país e o tópico “iii” em conjunto.

3.1 A ESTRATÉGIA ESPANHOLA

O documento espanhol propõe um alinhamento entre as políticas internas e os objetivos da União Europeia. Uma extensa autocrítica é feita, com vários dados e séries históricas de indicadores de PD&I, onde a Espanha reconhece como fortalezas sua massa crítica de técnicos e cientistas e a infraestrutura. Em contrapartida aos avanços, é destacado o baixo investimento da iniciativa privada espanhola em PD&I, que correspondeu a 44,3% em 2011 com tendência de queda, gerando assim um dos mais baixos índices de financiamento empresarial, demonstrado na Figura 1 que faz parte do documento:

Figura 1 – Investimento em PD&I e a participação empresarial dos países em 2010.

Fonte: EECTI (2013)

A realização de uma autocrítica profunda somada à crise na qual o país se encontrava e às diretrizes do Horizon 2020 são os maiores influenciadores das prioridades espanholas, nas quais sobressai a busca pela excelência da “máquina” de produção e gestão de PD&I, composta pelos subgrupos identificados nesta análise:

- Talento e Excelência da Pesquisa:** a Espanha busca índices maiores de pesquisadores empregados. A mobilidade, dentro e fora do país e entre a iniciativa pública e privada, é vista como chave para a disseminação do conhecimento, destacando o alinhamento curricular para reduzir barreiras em todos os níveis educacionais.
- Políticas:** necessidade de coordenação com as políticas da união europeia e setoriais internas, visando a redução das disparidades regionais. Busca pela internacionalização da pesquisa, fator crítico de competitividade pela grande concorrência global. Os eixos prioritários da estratégia se referem a fomentar um entorno favorável, flexível e eficiente, com a capacitação das lideranças empresariais e a gestão do conhecimento e comercialização dos resultados, bases para modelos de inovação abertos.
- Planejamento, Acompanhamento e Comunicação:** são premissas ter um plano estável com clareza dos investimentos no âmbito público e privado; aplicar critérios relevância e impacto social na definição dos projetos, e prestação de contas das administrações públicas. Nos mecanismos de

articulação, destacam-se o impulso ao acesso aberto à publicações e resultados de pesquisa; a implementação de um sistema integrado de informação de PD&I e seus impactos e o alinhamento de critérios e práticas de avaliação com participação de peritos internacionais.

3.2. A ESTRATÉGIA BRASILEIRA

São destacados cinco desafios prioritários do país: 1) aumentar o investimento e o número de pesquisadores; 2) aprimorar as condições para elevar a produtividade a partir da inovação e diminuir a dependência das empresas brasileiras na importação de tecnologia e serviços especializados; 3) reduzir assimetrias regionais na produção e acesso de CT&I; 4) desenvolver soluções inovadoras para a inclusão produtiva e social; 5) promover o desenvolvimento sustentável.

É clara a necessidade do fortalecimento dos pilares da estratégia que podem ser compreendidos como a “máquina” de gestão e produção científica e de inovação, onde o foco está nas políticas, nos recursos humanos em P&D, na infraestrutura e no financiamento para pesquisa:

- a) Recursos Humanos: fortalecer as ICTs (Instituições de Ciência, Tecnologia e Inovação). Valorizar as carreiras em pesquisa, uma tendência internacional, é chave para reduzir o risco de evasão de pesquisadores para o exterior.
- b) Políticas de Inovação: promoção da inovação nas empresas com recente atualização do marco legal (EC 2015/85 e Lei 13243/2016), mas esforços adicionais são necessários para atingir resultados concretos e melhorar a capacidade de empresas e ICTs de criar e utilizar patentes, estimular a articulação entre o setor empresarial, universidades e centros de pesquisas, bem como a comercialização da pesquisa pública.
- c) Infraestrutura para PD&I: modernização, ampliação e compartilhamento das instalações entre instituições públicas e empresas, conforme previsto no marco legal, e a criação de laboratórios e equipamentos multiusuários.
- d) Financiamento da Pesquisa: há grande preocupação com a continuidade do financiamento público da pesquisa. Destaca que é necessário avaliar e potencializar os resultados de instrumentos de renúncia fiscal como a Lei do Bem e a Lei de Informática.

3.3. PRINCIPAIS ANALOGIAS E DIFERENÇAS

Brasil e Espanha endereçam nas suas estratégias questões de impacto na sociedade e no meio ambiente. Na Tabela 1 há uma analogia partindo dos 8 objetivos específicos da Espanha, aos quais se relacionou 10 dos 11 temas estratégicos do Brasil.

Tabela 1 – Analogia dos temas sociais das Estratégias do Brasil e da Espanha.

Espanha		Brasil	
Objetivo Estratégico	Destaques	Tema Estratégico	Destaques
Saúde, mudanças demográficas e bem-estar	Excelência do Sistema Nacional de Saúde. Medicina personalizada.	Saúde	Pesquisa básica/translacional, foco em prevenção e diminuir dependência externa de produtos e tecnologia.
Segurança e qualidade alimentar, agricultura produtiva e sustentável, sustentabilidade dos recursos naturais, pesquisa marinha, marítima e lacustres	Fomentar PMEs do setor agroalimentar. Interesse especial em pesca, aquicultura e biotecnologia marinha. Previsão de riscos naturais.	Água	Ampliação da pesquisa dos oceanos, Antártica, pesca e aquicultura, mudança do clima e eventos extremos, garantir para segurança hídrica.
		Alimentos	Sustentar capacidade competitiva do agronegócio na produção de alimentos seguros e de qualidade.
Energia, modelos energéticos seguros, sustentáveis e eficientes	Iniciativas Europeias de Energia eólica, solar, bioenergia. Eficiência energética nas residências.	Energia	Inovação nas cadeias produtivas de energia, visando a fortalecer a competitividade e diversificação da matriz.
		Nuclear	Exploração segura e econômica do potencial científico, tecnológico e industrial do País.

(Continua) Tabela 1 – Analogia dos temas sociais das Estratégias do Brasil e da Espanha.

Espanha		Brasil	
Transporte Inteligente, sustentável e integrado	Sistema de transporte baseado na mobilidade sustentável, com soluções menos contaminantes, mais integradas e seguras e que respondam à demanda.	Economia e Sociedade digital	Elaboração do Plano Nacional de Cidades Inteligentes. (*) Metas do sistema de transportes são descritos na estratégia do Ministério dos Transportes.
Ações sobre Clima, Eficiência de recursos e matéria-prima	Vulnerabilidade ao câmbio climático. Atenção aos recursos hídricos, ecossistemas aquáticos. Prevenção incêndios florestais.	Clima	Compreensão, avaliação e previsão dos processos relacionados à mudança do clima.
		Água	Segurança energética e hídrica, uso sustentável dos recursos naturais e desenvolvimento de tec. inovadoras.
Mudanças e Inovações sociais	Progressiva incorporação das mulheres no mercado de trabalho. Impacto dos fluxos migratórios. Novos paradigmas da cidadania, transparência e governo aberto.	Ciências e Tecnologias sociais	Inclusão produtiva e social, a melhoria da qualidade de vida e o exercício da cidadania.
Economia e Sociedade digital	A Agenda Digital da Europa solicita duplicar pesquisa em TIC.	Economia e Sociedade digital	Fortalecer o setor nacional de TIC.
Segurança, Proteção das liberdades e direitos dos cidadãos	Interdependência dos países aumenta vulnerabilidade. Pesquisa em segurança marítima, aérea, terrorismo, segurança da rede, situações de emergência. Intensa cooperação internacional.	Aeroespacial e Defesa	Produtos e sistemas militares e civis que compatibilize as prioridades científico-tecnológicas com as necessidades de defesa.

Fonte: Elaborado pelos autores com base em ENCTI (2016) e EECTI (2013).

Tabela 2 – Principais diferenças das Estratégias do Brasil e da Espanha.

Tópico	Espanha	Brasil
Potencial da Biodiversidade	Grande ênfase em especial no tema estratégico “Biomass e Bioeconomia” ressaltada a enorme biodiversidade brasileira que é vista como uma vantagem competitiva.	Menciona a preservação da biodiversidade frente a pressões sobre o meio ambiente do modelo produtivo, de eventos climáticos ou extremos como incêndios.
Massa Crítica	Ainda busca formar massa crítica frente aos grandes desafios educacionais na formação de pesquisadores e técnicos envolvidos em PD&I.	Sua massa crítica é fortaleza, resultado de uma educação de qualidade, mas busca a excelência dos recursos humanos investindo em mobilidade e internacionalização da pesquisa.
Infraestrutura	Preocupação de seguir investimentos para manutenção e ampliação.	É uma fortaleza do país, busca formas de otimizar o uso da mesma, através da colaboração e mobilidade de seus pesquisadores.

Fonte: Elaborado pelos autores com base em ENCTI (2016) e EECTI (2013).

(Continua) Tabela 2 – Principais diferenças das Estratégias do Brasil e da Espanha.

Tópico	Espanha	Brasil
Autocrítica	A autocrítica é mais profunda nos relatos, com destaque para os desafios sociais.	Embasada em números e séries históricas com clareza das tendências, além de comparações internas e globais.
Acompanhamento e Comunicação	Não há uma aprofundamento, menciona a necessidade de implantação de um Sistema de Monitoramento, a ser gerido pelo MCTI e o desmembramento em planos específicos.	Grande foco, ao longo de todo o documento, no planejamento das ações, no acompanhamento da execução, na prestação de contas e na comunicação dos resultados.

Fonte: Elaborado pelos autores com base em ENCTI (2016) e EECTI (2013).

4. INDICADORES DAS ESTRATÉGIAS

De acordo com Póvoa (2011), atualmente os indicadores têm representado um papel crucial na elaboração de políticas públicas mundiais, permitindo entender melhor a realidade de cada país. Os detalhes sobre os obstáculos, diferenças e fontes de financiamento podem ser explorados mais profundamente desta forma.

Kaplan e Norton (1997) afirmam que se o desempenho não está sendo medido, não está sendo gerenciado e defendem que a organização deve utilizar um sistema de gestão e medição de desempenho com gerenciamento integrado, capaz de contemplar todos os fatores que influenciam a organização. Destacam que a capacidade de executar a estratégia é mais importante do que a qualidade da mesma e constataam que somente 10 a 30% das organizações obtêm êxito na execução, Kaplan e Norton (2000).

Para Sink e Tuttle (1993) o gerenciamento integrado é fundamental para a competitividade: “será necessária uma congruência entre planos, processos de planejamento, sistemas de medição e avaliação, princípios orientadores e sistemas de recompensa, para que a organização se torne a Organização do Futuro. É a incongruência, entre esses sistemas, que está causando os atuais baixos níveis de competitividade”. Essa citação cabe à estratégia de CT&I de um país, onde os planos desmembrados e relacionados aos diversos agentes, áreas de pesquisa, instituições, setores, etc. devem ser igualmente acompanhados, ter seus próprios indicadores com clareza da sua margem de contribuição ao painel de indicadores principal da estratégia.

A definição dos indicadores principais da estratégia deve ser criteriosa, optando por um conjunto que de fato traduz a visão buscada, isto é, a melhora no conjunto selecionado deve resultar no atingimento dos objetivos e desta forma aproximar a organização da visão pretendida. O acompanhamento do desempenho pode ser feito através do desenvolvimento de indicadores de esforço e resultado, os quais possibilitam uma conexão entre a estratégia, os meios e os resultados. A lógica que deve ser verificada neste sistema é que quanto mais esforço mais resultado (ENAP, 2013). Uma analogia destes dois tipos de indicadores está no Quadro 3.

Quadro 3 – Principais diferenças das Estratégias do Brasil e da Espanha.

Indicador de Esforço	Indicador de Resultado
Mede o efeito após um certo tempo	Mede a causa antes de o efeito acontecer
Serve para verificar se os objetivos estão sendo atingidos	Serve para verificar se os planos ligados aos fatores críticos de sucesso estão sendo cumpridos
Apropriado para a medição do alcance de objetivos	Apropriado para a medição de planos de ação, projetos e iniciativas

Fonte: FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE (2012).

A quantidade dos indicadores deve ser igualmente bem avaliada, um número muito grande pode tornar o acompanhamento sem foco, mas é necessário ter a possibilidade de um detalhamento mínimo para auxiliar na resposta aos “porquês” dos números, como por exemplo, na medida da participação privada é fundamental entender a distribuição entre os setores e entre as regiões. Segundo a ENAP (2013), para limitar a quantidade de indicadores a serem monitorados, pode-se separá-los em níveis: estratégico, tático e operacional. Com isso, cada nível hierárquico deverá monitorar um conjunto diferente e limitado de indicadores, que devem integrar-se.

A frequência da medição é fundamental para identificação de correções nas ações, por meio da análise da tendência do indicador usando séries históricas. Para isso é necessário organizar responsabilidades e evitar conflitos de interesses sobre quem é responsável por gerar/calcular o indicador e quem é responsável pelo número em si, ou seja, pelo desempenho registrado.

A Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OECD), foi criada em 1961 e tem como objetivo fornecer uma plataforma com vários indicadores e análises para comparar políticas econômicas, solucionar problemas comuns e coordenar políticas domésticas e internacionais. A organização é composta por 35 países, na sua maioria desenvolvidos, na América Latina os participantes são Chile e México, mas a organização também tem relações com países não membros. Fazer parte desta organização traz um compromisso com a cooperação e geração destes números, onde a frequência mais comum dos relatórios é anual e em alguns casos semestral.

A Espanha faz parte da OECD e o Brasil formalizou solicitação de entrada em 30 de maio de 2017, resultado do Acordo de Cooperação assinado entre o Brasil e a OCDE ocorrido em 2015 e que representa os esforços do governo brasileiro para consolidar o desenvolvimento sustentável e inclusivo, com a modernização da gestão e aproveitamento da larga experiência em políticas públicas comparadas da Organização (EMPRESA BRASIL DE COMUNICAÇÕES, 2017).

4.1. O ACOMPANHAMENTO DA ESTRATÉGIA ESPANHOLA

A Espanha destaca a importância do seu sistema de acompanhamento da estratégia através de um conjunto seletivo de indicadores. Ressalta que isso facilita a comparação internacional, em especial com os indicadores do Horizon 2020.

O conjunto de indicadores da Espanha estabelece metas para 2016 e 2020 e se divide em dois grupos: esforço e resultado. Os indicadores de esforço são 4 e se referem ao investimento em PD&I, como o % de investimento em PD&I sobre o PIB onde a meta é 2%, abaixo dos 3% estabelecidos pelo Horizon 2020. Os indicadores de resultado são 18, como por exemplo, % do número de patentes em tecnologias emergentes e % PMEs que realizam inovações.

Para comunicação da sua estratégia a Espanha possui uma plataforma aberta denominada ICONO (o observatório espanhol de PD&I) da FECYT (Fundación Española para la Ciencia y la Tecnología) o qual gera informação atualizada dos principais indicadores e estratégias de ciência e inovação regionais, nacionais e internacionais. De acordo com ICONO, o observatório ajuda a entender, prestar contas e avançar o progresso de forma planejada na melhoria do SECTE (Sistema Español de Ciencia, Tecnología y Empresa).

4.2. O ACOMPANHAMENTO DA ESTRATÉGIA BRASILEIRA

O Brasil possui 10 indicadores principais na sua Estratégia, que podem ser visualizados nas tabelas da Seção 4.3. Eles não estão divididos em indicadores de esforço e resultado. Para melhor controle dos indicadores, o Brasil propõe criar um Sistema de Monitoramento e Avaliação para auxiliar na tomada de decisão dos gestores. Entende-se que o portal existente do MCTI é um passo importante em direção a este sistema.

ENCTI (2016) reconhece como desafio o desdobramento da Estratégia em Planos de Ação, com indicadores e instrumentos específicos para o monitoramento e avaliação das iniciativas planejadas. Nesse sentido, indica a formação de Observatórios Setoriais de Tecnologias Estratégicas, dotados de ferramentas de inteligência tecnológica que subsidie a tomada de decisão dos gestores de CT&I.

Em dezembro de 2016 o ENCTI foi atualizado e as principais mudanças identificadas foram a alteração do marco final, de 2019 para 2022 e ajustes em 4 indicadores:

- 1) Dispendio empresarial em P&D em relação ao PIB: de 0,9% para 1%
- 2) Dispendio governamental em P&D em relação ao PIB: de 1,10% para 1%
- 3) Taxa de inovação das empresas de 48,6% para 50%
- 4) Número de pesquisadores por milhão de habitantes: de 2100 para 3000.

Segundo a versão atualizada do ENCTI (2016): “como primeira iniciativa de Monitoramento e Avaliação, foi instituída pelo Decreto de 26 de julho de 2016 a Comissão de Avaliação e de Acompanhamento de Projetos e Programas em Ciência, Tecnologia e Inovação, que será responsável por aferir a adequação e a pertinência de projetos e de programas nessas áreas, visando atender às demandas de competitividade e de inovação das políticas econômicas e sociais nacionais, atender às demandas de tecnologia e de inovação destinadas à sociedade brasileira e ordenar novas práticas institucionais necessárias às dinâmicas de atendimento da condução desses projetos e programas”, até a finalização deste trabalho não foram encontradas ações ou novas informações sobre a Comissão de Avaliação e de Acompanhamento de Projetos e Programas em Ciência. Importante mencionar que nesta versão atualizada do ENCTI foram mantidos os últimos dados disponíveis dos indicadores (2013, 2011 e 2010), portanto houve uma ampliação no prazo da meta, mas não houve uma atualização da posição dos indicadores.

Não foram encontrados Planos de Ação ou Observatórios Setoriais com indicadores e metas e sua respectiva contribuição às metas da ENCTI, representadas pelos 10 indicadores principais. Este trabalho entende que o processo deva sim ser descentralizado, mas a integração destes sistemas é fator fundamental, especialmente no que tange a clareza das dependências envolvidas e das margens de contribuição de cada setor ou agente na execução da estratégia brasileira.

No portal do MCTI é possível analisar alguns indicadores, porém com uma grande defasagem temporal, o que vem a prejudicar na tomada de decisão ágil. Outra fonte de informações consistentes e detalhadas é a Pesquisa de Inovação (PINTEC) realizada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), porém também com um período entre a pesquisa, propriamente dita, e sua publicação considerável, a última realizada foi no ano de 2014 e publicada em 2017.

4.3 DIMENSÕES E COMPARAÇÕES DOS INDICADORES DO BRASIL E ESPANHA

Brasil e Espanha possuem 2 indicadores comuns relacionados aos gastos nacionais em P&D. No gráfico da Figura 2, é possível verificar os gastos nacionais em PD&I sobre o PIB de cada país nos últimos anos e as respectivas metas e no gráfico da Figura 3 o Gasto empresarial sobre o PIB.

Figura 2 – Gasto nacional em PD&I sobre PIB.

Figura 3 – Gasto empresarial em PD&I sobre PIB

Fonte: ENCTI (2016) e EECTI (2013)

Fonte: ENCTI (2016) e EECTI (2013)

Como os demais indicadores não são comparáveis, pois o conceito ou a fórmula não são os mesmos, estabeleceu-se uma classificação a fim de viabilizar comparação conceitual usando a área foco de cada indicador. Após a análise dos indicadores e das estratégias, definiu-se cinco dimensões comuns: Financiamento da Pesquisa (F), Iniciativa Privada (IP), Internacionalização (I), Massa Crítica (MC) e Resultados da Pesquisa (R). Cada dimensão reúne um conjunto de indicadores conectados ao objetivo da referida dimensão que pode ser verificado na Figura 4. A dimensão dos resultados da pesquisa pode ser compreendida como resultado da boa performance nas demais dimensões.

Figura 4 – Dimensões dos Indicadores das Estratégias de CT&I Nacionais.

Fonte: Elaborado pelos Autores

Na Figura 5 é possível verificar a distribuição dos indicadores de cada país dentro das cinco dimensões, onde verifica-se que o Brasil não tem indicadores em duas dimensões.

Figura 5 – Gasto empresarial em PD&I sobre PIB.

Fonte: ENCTI (2016) e EECTI (2013)

Na Tabela 4 é possível visualizar a dimensão Financiamento (F) e na Tabela 5 a dimensão Iniciativa Privada (IP). O Brasil busca um aumento geral de 61% nos investimentos em PD&I em relação ao PIB (de 1,24% para 2% do PIB), baseado no incremento de 92% na participação privada, dentro de um período de 9 anos. Analogamente, a Espanha objetiva 44% de aumento em 10 anos, para isso pretende quase dobrar o percentual de empresas que realizam inovação com colaboração pública e de universidades.

Tabela 4 – Indicadores da Dimensão Financiamento (F)

Indicadores	Dimensão	Brasil		Espanha	
		2013	2022	2010	2020
Gasto nacional em P&D sobre o PIB	F	1,24%	2,00%	1,39%	2,00%
Gasto empresarial/ setor privado em P&D sobre PIB	F	0,52%	1,00%	0,60%	1,20%
Gastos em P&D governamental sobre PIB	F	0,71%	1,00%	-	-
Gastos em P&D governamental federal sobre PIB	F	0,50%	0,80%	-	-
Incremento do volume de fundos de capital investidos (público, privado e estrangeiro) rel. ao ano anterior	F		-	-	12%

Fonte: Elaborado pelos autores com base em ENCTI (2016) e EECTI (2013).

Tabela 5 – Indicadores da Dimensão Iniciativa Privada (IP)

Indicadores	Dimensão	Brasil		Espanha	
		2011	2022	2010	2020
Taxa de Inovação das empresas	IP	35,70%	50,00%	-	-
Número de empresas que fazem P&D contínuo	IP	5.600	10000	-	-
% empresas inovadoras que usam apoio governamental à inovação empresarial	IP	34,20%	40,00%	-	-
Número de técnicos e pesquisadores ocupados em P&D nas empresas	IP	103.290	120000	-	-
Proporção de financiamento privado e público do gasto em P&D	IP	-	-	0,86	1,70
Empresas que realizam inovação tecnológica sobre total empresas ativas de 10 ou mais salários (%)	IP	-	-	18,58%	25%
% de PYME que realizam inovações tecnológicas - produtos e processos sobre total de PYME	IP	-	-	14,60%	20%
Nº de empresas que realizam inovação tecnológica com colaboração pública e de universidades	IP	-	-	23,00%	45%

Fonte: Elaborado pelos autores com base em ENCTI (2016) e EECTI (2013).

Ao analisar a dimensão Internacionalização (I) na Tabela 6 percebe-se as altas metas da Espanha que busca um aumento de 163% no financiamento de PD&I proveniente de estruturas internacionais, como a partir do incremento do número de projetos financiados pela ERC (European Research Council) onde espera-se chegar em 2020 com um valor significativo de 90%. O Brasil não possui indicadores nesta dimensão.

Na dimensão Massa Crítica (MC) o Brasil tem meta ousada de triplicar o número de pesquisadores por milhão de habitantes, já a Espanha busca a excelência nessa dimensão com metas como incrementar em 78% os doutores formados antes dos 35 anos e melhora da consciência social atingindo 70% na valorização da CTI, como pode ser visualizado na Tabela 6.

Tabela 6 – Indicadores das Dimensões Internacionalização (I) e Massa Crítica (MC)

Indicadores	Dimensão	Brasil		Espanha	
		2013	2022	2010	2020
% de concluintes de cursos de engenharias em relação a total de graduados em outras áreas	MC	7,2% (2011)	12,00%	-	-
Número de pesquisadores por milhão de habitantes	MC	709 (2010)	2100	-	-
% de financiamento de gastos em P&D procedentes do estrangeiro	I	-	-	5,70%	15,00%
% de doutores graduados no grupo de 25-34 anos	MC	-	-	0,90%	1,60%
Estudantes matriculados programas internacionais avançados em relação ao total de matriculados	I	-	-	10,80%	20%
Pessoas envolvidas em atividades de P&D sobre o total da população ocupada	MC	-	-	11,80%	16%
População ocupada em P&D com doutorado sobre o total da população ocupada	MC	-	-	21,40%	25%
Incremento do nº de projetos financiados pela ERC (<i>European Research Council</i>)	I	-	-	-	90%
Retorno da participação de grupos de investigação, empresas e agentes do H2020 e iniciativas Europeias	I	-	-	8,60%	15%
Evolução de valorização social a favor da CTI	MC	-	-	53,00%	70%

Fonte: Elaborado pelos autores com base em ENCTI (2016) e EECTI (2013).

Finalmente, observando-se a dimensão Resultados da Pesquisa (R) apresentada na Tabela 7, percebe-se uma grande diferença entre os dois países. É nítida a busca da Espanha pela excelência dos resultados da sua pesquisa, isso se comprova com a existência de indicadores que medem o número de publicações entre as mais citadas na respectiva área de estudo. Outro destaque nos indicadores de resultados de pesquisa espanhóis é a meta de duplicação da exportação de produtos de alta e média tecnologia.

De maneira geral, observa-se que a maioria dos indicadores da Espanha nesta dimensão não tem dados históricos, mesmo assim a meta foi estabelecida.

Tabela 7 – Indicadores da Dimensão Resultados de Pesquisa (R)

Indicadores	Dimensão	Brasil		Espanha	
		2013	2022	2010	2020
Incremento em % de publicações em revistas entre os 10% sobre publicações científicas do período	R	-	-	-	50%
% das publicações de projetos com financiamento público 5% mais citados na área a nível mundo	R	-	-	-	10%
Incremento do nº de patentes solicitadas em tecnologias emergentes	R	-	-	-	50%
% de exportação de alta e média tecnologia sobre total de exportação de produtos	R	-	-	4,70%	10%
Incremento em nº de patentes solicitadas em diferentes tecnologias facilitadoras e essenciais	R	-	-	-	50%
Incremento em nº de patentes solicitadas e sua distribuição setorial vinculadas ao resto da sociedade	R	-	-	-	50%
% publicações geradas por projetos financiados recursos públicos, entre os 10% mais citados no mundo	R	-	-	-	50%

Fonte: Elaborado pelos autores com base em ENCTI (2016) e EECTI (2013).

O Brasil não tem indicadores na dimensão Resultados de Pesquisa, mas existem vários números relacionados à produção científica e número de patentes dentro do site do MCTI, mas não foram encontradas as metas relacionados a estes números, o que é um ponto de reflexão, visto que é fundamental definir metas, sobretudo quando bases históricas existem.

5. CONCLUSÃO

A comparação de estratégias nacionais permitiu uma visão crítica e auxilia na identificação de possíveis pontos de melhorias, além de demonstrar que tanto o Brasil como a Espanha conseguiram colocar seus países num cenário mundial de competitividade através do estabelecimento de suas estratégias. Foi possível visualizar melhorias que podem ser aplicadas à estratégia brasileira. Todavia, cada estratégia reflete a organização, cultura e necessidades dos respectivos países.

A Espanha, por estar contida no bloco europeu, tem uma tendência a seguir a estratégia elaborada pela Europa (Horizon 2020), onde são nítidos os objetivos e o caminho a ser percorrido para alcançá-los, com isso nota-se que o país visualiza o crescimento internacional. Já no caso do Brasil a estratégia é voltada fortemente para o desenvolvimento interno do país.

Da análise comparativa efetuada, conclui-se que mais do que objetivos claros, as estratégias devem conter eixos e ações bem definidas, para chegar nos objetivos elencados, assim como indicadores consistentes e um forte acompanhamento, de forma a viabilizar a tomada de decisão ágil dos gestores e possibilitar o acesso aos números à população em geral.

Uma diferença importante constatada entre as estratégias, é a transparência nas ações e objetivos que

cada país pretende alcançar, bem como na objetividade e clareza do acompanhamento das medidas de esforço e resultados dos seus indicadores. A Espanha parece ter um conjunto de indicadores melhor ajustado à sua estratégia e com maior clareza no seu acompanhamento, enquanto o Brasil faz referência a planos setoriais, sem clareza das interdependências entre estes e o painel principal de indicadores. Não é problema a descentralização destas ações, mas deveria existir um painel principal demonstrando como os indicadores destes planos setoriais contribuem no atingimento dos 10 principais. Igualmente nota-se a falta de indicadores da dimensão “resultado de pesquisa”, mesmo que isso seja endereçado nos planos setoriais é fundamental ter estes indicadores em nível nacional dentro do grupo principal com metas claras.

Cabe observar que a vantagem espanhola constatada no acompanhamento da sua Estratégia, seguramente tem a influência da presença do país na OECD e está fortemente relacionada ao sistema de indicadores do Horizon 2020 que tem metas da União Europeia, onde a Espanha contribui como membro. Infelizmente o Brasil não tem uma liderança a seguir nos moldes da União Europeia, mas é fundamental que crie essa dinâmica entre sua Estratégia e os setores, regiões e agentes envolvidos na execução da mesma.

É importante realizar comparações sistematizadas da estratégia brasileira com demais nações de realidades diferentes, pois o Brasil por si só tem uma diversidade expressiva de culturas e necessidades. A utilização das dimensões de indicadores propostas e aplicadas neste trabalho pode facilitar comparações com vários países. Isso trará maior assertividade nos planos de melhoria no que se refere à Ciência, Tecnologia e Inovação. Sugere-se, portanto, como trabalhos posteriores ou como atividade dos órgãos responsáveis, que este exercício seja feito com outros países/regiões e talvez ser formalmente introduzido como parte do ciclo de acompanhamento e planejamento estratégico do Brasil.

REFERÊNCIAS

- [1] ABDI, Associação Brasileira de Desenvolvimento Industrial. Políticas mundiais para o desenvolvimento econômico baseadas em conhecimento e inovação. Brasília: ABDI - ANPROTEC. 2007. 249 p.
- [2] BERTONHA, João Fábio. A Estratégia Nacional de Defesa do Brasil e a dos outros BRICs em perspectiva comparada. Revista Brasileira de Política Internacional. 2013. Volume 56 (2). pp.112-130. DOI: 10.1590/S0034-73292013000200007.
- [3] DUARTE, Kedma Batista. Elos da Estratégia Nacional de CT&I 2012-2015 e a Reestruturação da Universidade Estadual de Goiás (UEG). Revista Conjuntura Econômica Goiana, v. 21.
- [4] ENCTI. Estratégia Nacional de Ciência Tecnologia e Inovação 2013 - 2022. 2016. <http://bibspi.planejamento.gov.br/handle/123456789/990>.
- [5] EECTI. Estratégia Española de Ciencia Y Tecnología Y de Innovación 2013-2020. 2013. http://www.ciencia.gob.es/stfls/MICINN/Investigacion/FICHEROS/Estrategia_espanola_ciencia_tecnologia_innovacion.pdf.
- [6] EMPRESA BRASIL DE COMUNICAÇÃO. Agência Brasil. Maio 2017. <https://goo.gl/orZy5Y>.
- [7] ENAP. Escola Nacional de Administração Pública. Elaboração de Indicadores de Desempenho Institucional. 2013. http://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/2403/1/Elabora%C3%A7%C3%A3o%20de%20indicadores%20de%20desempenho_apostila%20exerc%C3%ADcios.pdf.
- [8] GONZÁLEZ, E. A.; GOMES, I. M. A. M. e ANDRADE, V. T. A.. Discursos estratégicos e ações para a comunicação científica de acesso livre: estudo comparado entre Brasil e Espanha. Comunicação & Inovação, Volume 15 (28). 2014. DOI: 10.13037/ci.vol15n28.2391
- [9] FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. Indicadores de Desempenho – Estruturação do Sistema de Indicadores Organizacionais. 3. ed. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2012. http://fnq.org.br/system/news/documents/000/008/704/original/Estado_de_Minas.jpg?1363099503
- [10] IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. IBGE Países. 2019. <https://pais.es.ibge.gov.br>.
- [11] ICONO, Observatorio Español de I+D+I de la Fundación Española para la Ciencia y la Tecnología (FECYT). <https://icono.fecyt.es/>.
- [12] KHANNA, Parag . O segundo mundo: impérios e influência na nova ordem global. Intrínseca. 2008.
- [13] KAPLAN, R. S., e NORTON, D. P. A estratégia em ação: balanced scorecard. Gulf Professional Publishing. 1997.
- [14] KAPLAN, R. S. e NORTON, D. P. Organização orientada para a estratégia. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- [15] MCTI, Ministério da Ciência Tecnologia e Inovação. Menus de Indicadores. <http://www.mctic.gov.br/portal>.

- [16] MELO, Lucia Carvalho Pinto de. Uma nova geração de políticas de ciência, tecnologia e inovação. *Parcerias Estratégicas*, v. 15, n. 31, p. 175-180, 2012.
- [17] OECD, Organisation for Economic Co-operation and Development. <http://www.oecd.org>.
- [18] Palácio do Planalto: Presidência da República. Disponível em: <https://goo.gl/KKYu5v>
- [19] PÓVOA, L. M. C. (2011). Tendências das políticas de inovação da OCDE. *Revista Economia & Tecnologia*, 7(4).
- [20] RIBEIRO, T. A. K. (2014). A inserção dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia na política nacional de CT&I. Dissertação de Mestrado. 2013. <http://repositorio.unb.br/handle/10482/15104>
- [21] SILVEIRA, Aline Dario et al. Análise do Sistema Nacional de Inovação no setor de energia na perspectiva das políticas públicas brasileiras. *Cadernos EBAPE. BR*, v. 1, n. 1, p. 506-526, 2016.
- [22] SINK, D. S. e TUTTLE, T. C.. *Planejamento e Mediação para a Performance, Qualitymark*. 1993.
- [23] UNIÃO EUROPEIA, Horizon 2020 em breves palavras, O programa-quadro de investigação e inovação da UE. 2014. <https://goo.gl/FU3LkG>

AGRADECIMENTOS

A Fundação de Amparo à Pesquisa e Inovação do Estado de Santa Catarina (FAPESC) suporta financeiramente pesquisas que embasam este artigo.

Capítulo 4

Inovações radicais disruptivas e a resiliência nos sistemas e processos das organizações

Elis Ângela dos Anjos

Alessa Berretini

José Munhoz Fernandes

Francisco José Lampkowski

João Vitor Meneguello Nader

Resumo: O artigo tem como finalidade pesquisar, apresentar e compartilhar conhecimentos em métodos de Resiliência (R), quando introduzidas aos procedimentos e sistema de Inovações Radicais Disruptivas (IRD) em novas condutas comportamentais, permeando discussões sobre: i - a capacidade dos Gestores Operacional (GO) na aceitação, assimilação e uso da R aos procedimentos operacionais; ii - os GO como líderes na disseminação da R em relação à aceitação dos membros e da organização; iii - a R como formadora de cultura, teoria e prática, na geração das diretrizes estratégicas; iiiv - mensuração dos resultados como forma de avaliação efetiva da produtividade, eficiência, reconhecimento, consideração e motivação humana na persistência do uso da R. Usando a metodologia da pesquisa bibliográfica, o estudo se configura como natureza qualitativa, exploratória e descritiva com relação aos fins propostos. Observou-se que os conteúdos relatados e comparados nos objetivos e finalidades, são consistentes e permeiam o emprego da R nos procedimentos das IRD. Permitem a identificação de perspectivas para pesquisas experimentais em ambientes de pressão comportamental em procedimentos onde a IRD ocorre.

Palavras-chave: Procedimentos inovadores disruptivos, Resiliência, Comportamento humano.

1 INTRODUÇÃO

As organizações para sobreviver em longo prazo necessitarão constantemente inovar. As exigências dos mercados e consumidores, maior concorrência e inserção global, aumentaram a pressão para a adoção das práticas e certificações quanto segurança dos produtos, meio ambiente e responsabilidade social. O tema da inovação tem se mantido estreitamente ligado a preocupações de ordem econômica, como competitividade, pressões da demanda e investimento. Neste contexto, os empreendedores e gestores apresentam convincentes argumentos quanto a importância das melhorias de produtos, de serviços, de processos, na inovação como decisão estratégica para os negócios. Buscam as melhores práticas, técnicas e métodos de gestão e pretensão para inovar.

Reynolds (2018) aponta os seguintes obstáculos e desafios ao Brasil para se organizar em posição estratégica para a prática da inovação: i – integração a economia mundial como forma de obter conhecimentos vitais em ciência, inovação e tecnologia; ii – alto custo de fazer negócios no país no que tange a fronteira atual da inovação e ao acesso de conhecimentos avançados e de tecnologias do tipo 4.0; iii - aproveitar, concentrando recursos e esforços em fronteiras de setores determinados em que o país domine conhecimentos, tais como biotecnologia, energias renováveis, aeroespacial, óleo e gás; iiiv – se organizar ao nível das instituições públicas (3 níveis) e privadas (associativas, cooperativas) para constituir lideranças em estratégias de longo prazo.

No último quarto do século XX, o computador foi acoplado às máquinas e aos equipamentos tornando-se o principal fator de reformulação dos processos de transformação de materiais, informações e de pessoas. Nos últimos anos, o termo tecnologia passou a ser amplamente utilizado para descrever máquinas e equipamentos que utilizam computadores e eletrônica sofisticada, acelerando as inovações radicais nas organizações pela revolução 4.0. As novas tecnologias serão o centro do processo produtivo para alcance da melhoria da produtividade em toda cadeia do desenvolvimento econômico e social. As inovações disruptivas incorporam um conjunto de tecnologias digitais para criar novas oportunidades e provocam a necessidade de mudança de perfil das pessoas nesse ambiente.

Ao observar-se a questão da absoluta necessidade nos sistemas produtivos e operacionais em seus procedimentos que envolvem precisão, segurança, prestação, tempestividade, produtividade, eficiência e eficácia que são exigidos nos processos executados por pessoas, automação ou sistemas tecnológicos, a metodologia da resiliência (R) pode contribuir e mostra-se de extrema importância nesse contexto.

De certa forma, a necessidade de utilizar a engenharia de resiliência tem como papel fundamental estipular procedimentos primários, reduzindo os erros e aumentando a capacidade de monitoramento da organização e no equilíbrio integral das pessoas (HOLLNAGEL; LEVESON; WOODS, 2006).

Em procedimentos meticulosos e exatos, próprios em ambientes tecnológicos, originam pressão psíquica, física e social do comportamento humano, aliada a monotonia da rotina dos sistemas operacionais. São fontes de desconforto, desajustes e até doenças profissionais a R pode atenuar e ajudar a melhorar o equilíbrio comportamental humano, proporcionando e mantendo a segurança operacional. Noutro contexto, encontra-se certa tendência a tarefas repetitivas, desencadeando a recuperação de sistemas fadigados, diante do que se mostra fundamental a adoção de mecanismos resilientes para lidar melhor com este fenômeno. A repetição propende a ser uma forma de acomodação e tendem a retroceder a segurança e aumentar a fadiga, desconforto, daqueles que ali colaboram para a evolução do exercício de compromisso com a organização. A R pode operar em sistemas aparentemente monótonos, atuando nas comunidades organizadas, sócio-técnicas, de forma a amadurecer seus colaboradores para lidar com as mudanças, mesmo sendo imperceptíveis as transformações por conta da monotonia.

É preciso demonstrar métodos atuais para o reconhecimento da resiliência. Esses métodos envolvem mecanismos que estão relacionados com a capacidade de maturidade dos colaboradores que se interagem dentro do organismo social em razão da estabilidade e segurança. Assim, a inovação tecnológica disruptiva deve se preocupar em prever incidentes, estimulando a motivação e eliminando a monotonia entre os seus membros. A resiliência construtiva aumenta a robustez da segurança e durabilidade da organização e procedimentos do sistema, com a garantia de qualidade num corpo de colaboradores capacitados (RAD, 2017).

A análise da resiliência é extensiva a situações de efetivar a organização seus sistemas e procedimentos, e, requer a capacitação do Gestor Operacional (GO). Sua liderança e papel é o de buscar meios de proteção e estabilização do sistema da R. Alguns processos operacionais estão mais suscetíveis à repetitividade do que outros, crescendo o risco em serem mais perigosos, principalmente aqueles definidos como turbulentos (agitados). A repetição propende a ser uma forma de acomodação, tendendo a retroceder a

segurança daqueles que ali colaboram para a evolução do exercício de compromisso com a organização. Neste caso, a R pode ser uma das ferramentas para gerar a cultura organizacional (soma das crenças e valores assumidos e praticados pela organização). Esse clima cria a possibilidade de mitigar riscos e incidentes que são gerados num sistema organizacional desestruturado, inorganizado e sem definição estratégica. Assim, com a capacitação e maturidade dos GO's, provém uma regulamentação de padronização para manter a estabilidade operacional, adequados aos diversos fatores decorrentes de cada cultura organizacional gerada e que possui suas próprias características e capacitações.

Com base nos conceitos de resiliência como estratégia para as questões de disrupção, (desfazer procedimento atual e mudança radical para o novo – conceito evoluído, com raiz nos fenômenos relacionados com desastres naturais, tecnológicos ou de origem humana) torna-se o objetivo e meta a ser alcançada no processo da resiliência, uma vez que a instalação da nova organização, novos sistemas tecnológicos e procedimentos humanos exigirão novas condutas comportamentais.

Assim, surgem algumas hipóteses relevantes a serem discutidas no uso da R como metodologia no composto da formação humana quanto a aquisição e prática de conhecimentos, competências e habilidades, na agilidade de sua efetivação, manutenção da qualidade e segurança dos serviços, tais como: i - a capacidade dos Gestores Operacional (GO) na aceitação, assimilação e uso da R; ii – os GO como líderes na disseminação da R em relação a aceitação dos membros e da organização que compõe; iii – a R como formadora de cultura teoria e prática na geração das diretrizes estratégicas; iiiv - mensuração dos resultados como forma de avaliação efetiva da produtividade, eficiência, reconhecimento, consideração e motivação humana na persistência do uso da R.

Este artigo tem como finalidade pesquisar, apresentar e compartilhar conhecimentos em métodos de R, quando introduzidas ao sistema de inovações tecnológicas radicais disruptivas, quanto às novas condutas comportamentais humanas nesse ambiente.

2 REVIÃO DE LITERATURA E MATERIAIS

Disrupção

A disrupção tem o significado de desfazer procedimento atual e mudança radical para o novo – conceito evoluído, com raiz nos fenômenos relacionados com desastres naturais, tecnológicos ou de origem humana - torna-se o objetivo e meta a ser alcançada no processo da resiliência, uma vez que a instalação da nova organização, novos sistemas tecnológicos e procedimentos humanos exigirão novas condutas comportamentais.

As transformações tecnológicas implicam nada menos do que a transformação de toda a humanidade. Ela implicará cada vez mais, na maneira como vivemos, trabalhamos e nos relacionamos. Precisaremos compreender de forma mais abrangente a velocidade e a amplitude da revolução tecnológica 4.0, que abrange inúmeras áreas: inteligência artificial, robótica, internet das coisas, veículos autônomos, impressão em 3D, nanotecnologia, biotecnologia, ciência dos materiais, armazenamento de energia, computação quântica, entre outras. Essas constroem e amplificam umas às outras, fundindo o mundo físico, digital e biológico. Nesse sentido, caminha para o modelo da ruptura, inovação descontínua, enfim, a disrupção ampliada (SCHWAB, K., 2016).

Christensen (1997), descreve as inovações sustentadoras são obtidas por modificações e melhorias incrementais (produto, processos e serviços das organizações) e que procuram atender o aumento da produtividade, eficiência no uso dos fatores de produção e principalmente os consumidores mais exigentes do mercado.

Adner (2002) referência que a ruptura da tecnologia ocorre quando, apesar de seu desempenho inferior em atributos focais, a nova tecnologia desloca a tecnologia convencional do mercado convencional. Isso significa a necessidade da mudança radical das plataformas e dos sistemas operacionais.

Christensen e Raynor (2003), instituem a teoria das inovações disruptivas, originaria dos novos mercados e modelos de negócios, apresentando soluções mais eficientes do que as até então existentes.

Christensen, Grossman, Hwang (2009), Christensen, Horn and Johnson (2010), Christensen, Raynor, MacDonald, 2015, ampliaram os estudos da teoria disruptiva, confirmando que ela ocasiona a ruptura de uma antiga forma de empreender, produzir e distribuir produtos e serviços, bem como os sistemas de organização e os seus procedimentos. O modelo de negócio e altera as bases de competição existentes, permitindo uma maior abrangência da aplicação da teoria fundamentada nas tecnologias e seus avanços

permitindo as inovações radicais ou descontinuadas.

Yu e Hang (2010) defendem que o termo inovação radical seja mais apropriado para descrever o fenômeno da disrupção visto que os modelos de negócios estão fortemente envolvidos com tecnologias e assim são inseridos na aplicação da inovação disruptiva.

Sistemas tecnológicos inovadores são disruptivos. São compostos por práticas e em procedimentos metódicos, exatos e exigem concentração e atenção na sua construção e uso. É a rotina dos sistemas operacionais (JALUDI, 2014).

Resiliência

A resiliência deve antecipar-se a problemas e necessidades. O domínio e o comportamento no uso desse conceito podem ajudar empresas, líderes e profissionais a alcançar melhores resultados numa oportunidade para ampliar visões, crenças e competências para a criação de coerência estratégica. O futuro será próspero e positivo para quem está preparado, disposto e capacitado para lidar não com a mudança em si, mas com sua complexidade, velocidade e intensidade.

Para Carmello (2008), a expressão resiliência é originária do verbo latino “*resilire*”, e significa “voltar ao estado natural”. Foi difundido nas ciências exatas, especialmente na Física, a qual relacionou a resiliência com a propriedade onde a energia armazenada num corpo deformado por uma tensão é devolvida ao corpo. Ampliado, o conceito, a resiliência passou a ser empregada em outras áreas como a Administração, Medicina, Psicologia e Educação. Na Administração e Psicologia, a resiliência considera um conjunto de processos sociais e intrapsíquicos onde as pessoas manifestam em ambientes complexos e instáveis, o seu potencial em inteligência, saúde e competência.

Barlach, França e Malvezzi (2008), afirmam que as organizações estão sujeitas as transformações tecnológicas e econômicas, envolvem sempre mudanças nos procedimentos e na forma de trabalho das pessoas, atingem a identidade do sujeito que sofre impactos frequentes no seu comportamento. A flexibilidade demandada pelo sujeito organizacional é uma das competências na psicodinâmica do trabalho em relação à resiliência.

Demo (2012), afirma que o âmbito organizacional moderno deve proporcionar bem-estar e qualidade de vida aos profissionais para possam trabalhar estimulados e motivados, atingindo as metas estabelecidas pela organização, sem que para isso tenham que sofrer ou adoecer. A organização deve ater-se ao bem-estar e saúde mental do indivíduo, criar premissas de qualidade de vida, redução do estresse e aumento da resiliência nos seus funcionários pelo simples fato de importar-se com seu cumprimento de metas.

Chiavenato (2010), referência o ponto de vista de saúde mental. O ambiente organizacional deve envolver condições psicossociais saudáveis e atuem positivamente sobre o comportamento das pessoas, evitando impactos emocionais. O ambiente de trabalho deve abranger relacionamentos humanos agradáveis, atividade motivadora, estilo gerencial democrático e participativo, eliminação de fontes de estresse e envolvimento pessoal e emocional. Menciona que os riscos de saúde como físicos e biológicos, tóxicos e químicos, bem como condições estressantes de trabalho. O ambiente de trabalho em si pode provocar doenças. Para ele, a saúde de uma pessoa pode ser prejudicada por distúrbios, acidentes ou estresse emocional.

Para Shimizu e Ciampone (2004), o estresse é a soma das perturbações orgânicas e psíquicas, provocadas por diversos agentes agressores como traumas, emoções fortes, fadiga, exposição a situações conflitivas e problemáticas, que provocam a ansiedade e angústia. Nada é mais estressante do que lidar com situações cheias de procedimentos complexos e tomadas de decisão realizadas instantaneamente. Esse é o mito da eficiência.

Barbosa (2014), argumenta que a inexistência de promoção da resiliência e a presença de fatores de risco no trabalho e o estresse da ocupação funcional, influem na qualidade de vida e saúde mental, inclusive levando a ocorrência da síndrome de *burnout*, estresse ocupacional, pelo esgotamento físico e mental humano.

Mandelli (2010), afirma que a ação responsável da empresa em relação ao equilíbrio da felicidade, dependem cada vez mais de um ajuste fino e pessoal na prevenção do estresse que pode ser obtida pela capacidade de agir com maior grau de resiliência.

Prudêncio e Marchese (2012), discorrem que na interface entre resiliência e organizações, a importância do desempenho é o resultado da combinação entre o processo e as competências individuais; enquanto o processo depende da empresa a competência depende das pessoas. Se o funcionário é competente, hábil e

a empresa não oferece recursos necessários para o desempenho de suas atribuições, a resiliência não vai torná-lo mais ou menos eficaz. Ressaltam os autores que na atualidade do mundo corporativo, o fator das pressões por desempenho e produtividade vem ganhando intensos contornos de adaptação e sobrevivência. Diante de tanta competitividade, instabilidade e cobrança por resultados no cenário corporativo, o profissional é provado a manter o equilíbrio emocional, desenvolvendo a resiliência como competência necessária.

Barbosa (2014, 2015), afirma que a resiliência é composta por agrupamentos de crenças utilizadas para determinar o comportamento humano relacionados com os enfrentamentos da sua vida, capacidade de superação e autorrealização. Os comportamentos afloram nos momentos em que passam por fortes adversidades, viabilizar as decisões e ações para alcançar resultados esperados, muitas vezes com algum tipo de estresse. Quando inexistem comportamentos resilientes, as pessoas tendem ao comportamento degradado de performance. Perdem a capacidade de tomar melhores decisões ou execuções. Agem de forma automática e motora, com base em instintos de sobrevivência, com ações de ataque ou a fuga em relação ao desafio de uma adversidade.

Hollnagel (*apud* FORESTI *et al*, 2015), aponta que o campo da engenharia de resiliência se destaca no estudo de quatro pilares que possibilitam a resiliência para a organização. O primeiro se refere à capacidade de reagir a eventos adversos; o segundo trata do monitoramento de processos em curso; o terceiro faz referência à capacidade de antecipar ou prever problemas no percurso; e o quarto aponta para a capacidade de se aprender de experiências do passado, tanto de sucesso quanto de falhas.

Kirkpatrick (2016), discorre como a resiliência é determinada por particularidades, onde um sinal biológico é enviado ao cérebro ou bloqueado. É o contexto, a história de cada ser, significará o sentido de cada evento prazeroso ou doloroso. Ao dar sentido, a pessoa modifica o que ele experimenta e pode torná-lo útil. Uma pessoa resiliente está preparada para lidar com mudanças e incertezas e obtém o melhor equilíbrio de si mesma. A neurociência mostra que a resiliência é uma resposta cerebral adaptada e seu desenvolvimento, indica ajuste psicológico saudável face da adversidade.

3. MÉTODOS

A metodologia empregada neste trabalho foi a pesquisa bibliográfica, importante para identificar, conhecer e acompanhar o desenvolvimento da pesquisa em determinada área do conhecimento, além de permitir a identificação de perspectivas para pesquisas futuras (NORONHA E FERREIRA, 2000), o que possibilita a cobertura de uma gama de fenômenos geralmente mais amplas do que aquela que poderia ser pesquisada diretamente (GIL, 1996).

De acordo com esses autores, as pesquisas bibliográficas podem ser classificadas segundo seu propósito (analítica ou de base), abrangência (temporal ou temática), função (histórica ou de atualização) e ao tipo de análise desenvolvida (bibliográficas ou críticas).

No tipo de pesquisa bibliográfica não ocorre à interferência do pesquisador, isto é, ele apenas descreve o objeto de pesquisa. Esta procura descobrir a frequência com que um fenômeno ocorre, sua natureza, características, causas, relações e conexões com outros fenômenos. A pesquisa bibliográfica é a que se efetua tentando-se resolver um problema ou adquirir conhecimentos a partir do emprego predominante de informações advindas de material gráfico, sonoro e informatizadas (CRUZ e RIBEIRO, 2003).

A tipologia da fonte bibliográfica é empregada para desenvolver um trabalho de fontes secundárias. Os trabalhos não originais que basicamente citam, revisam e interpretam os originais, são constituídos a procura de novas interpretações ou encontrar outras vertentes para novos conhecimentos (BARROS e LEHFELD, 2000).

Metodologicamente, a pesquisa se configura como um estudo de natureza qualitativa (BARDIN, 2009); exploratória e descritiva com relação aos fins, conforme Cervo, Bervian e Da Silva (2007).

4 DISCUSSÃO

Os adventos das inovações tecnológicas e a busca por meios de decisões e ações rápidas, seguras e assertivas, pressionam o sistema de gerenciamento humano e sócio psicológico. Nesse ambiente, a disrupção e resiliência acompanham comportamento humano e tem como função definir transformações que possibilitem um ambiente de equilíbrio emocional e social, interagindo com os micros e macros sistemas (FORESTI, 2015).

As hipóteses levantadas na presente pesquisa estão relacionadas com o desenvolvimento das metodologias em Engenharia de Resiliência em ambientes disruptivos, vez que podem ser adquiridas por gestores que se empenhe em administrar as relações entre o contexto de trabalho e as práticas de sensibilização ao bem-estar dos colaboradores.

Em geral, os sistemas tecnológicos inovadores são disruptivos e compostos com metodologias desenvolvidas por práticas destacadas em procedimentos meticulosos, exatos e que originam a pressão psíquica, física e social no comportamento humano, aliada a monotonia da rotina dos sistemas operacionais. Seus procedimentos envolvem precisão, prestação, tempestividade, produtividade, eficiência e eficácia, em processos executados por pessoas, automação e sistemas digitalizados. São fontes de pressão, desconforto, desajustes e até podem gerar doenças profissionais (JALUDI, 2014).

Nesse contexto, é relevante discutir o uso da R na formação humana quanto a aquisição e prática de conhecimentos, competências e habilidades, na agilidade de sua efetivação, manutenção da qualidade e segurança dos serviços, quer nos atores operacionais, quer na capacidade como Gestores Operacional (GO) na aceitação, assimilação e uso. O GO como líder, na disseminação aos membros e na organização que compõe. Também, como formador de cultura, de teoria e prática na geração das diretrizes estratégicas, e na mensuração dos resultados como forma de avaliação efetiva da produtividade, eficiência, reconhecimento, consideração e motivação humana na persistência do uso da R. (HOLLNAGEL; LEVESON; WOODS, 2006; HOLLNAGELL *apud* FORESTI, 2015).

A R é uma área pouco explorada entre os profissionais que estão atuando como gestores de pessoas nas organizações brasileiras. Os conceitos descritos desses princípios se constituem nas academias (universidades), e necessitam da cooperação entre as instituições, as práticas que podem ser introduzidas ao meio das organizações. As abordagens apresentadas pela R são adequadas para qualquer área onde há vínculo trabalhista. O aprimoramento dos estudos em resiliência é desenvolvido a partir de métodos já utilizados por grande parte das organizações que se baseiam nas práticas fundamentais da relação de trabalho, porém imperceptíveis quanto à importância de amplitude e profundidade em considerar a integralidade do ser humano e do meio em que ele se insere.

Para as pessoas o paradigma da resiliência deve ser observado como capacidade aplicada para vivências de prazer, de sofrimento ou assuntos existenciais. As pessoas precisam da introspecção e encontrar a sua resiliência pessoal na criatividade e inovação, recursos até então desconhecidos ou não explorados por elas. Assim, a resiliência é a capacidade de balancear os domínios de crenças na presença de perigos e riscos psicossociais, por meio da gestão do racional e do emocional (somáticos e simbólicos), visa potencializar a identificação e interpretação dos processos intrínsecos nos eventos internos e externos que sucedem ao indivíduo. Cada pessoa significará o sentido de cada evento prazeroso ou doloroso. Ao dar sentido, a pessoa modifica o que ela experimenta. Uma pessoa resiliente está preparada para lidar com mudanças e incertezas e obtém o melhor equilíbrio emocional. A neurociência mostra que a resiliência é uma resposta cerebral adaptada e seu desenvolvimento, indica ajuste psicológico, biológico e social saudável face da adversidade. As pessoas resilientes tendem a desativar os hormônios do estresse mais rapidamente graças a reação bioquímicas onde a neuroplasticidade demonstra o cérebro com a capacidade de modificar sua estrutura e funcionamento, estabelecendo a capacidade de se adaptar adequadamente às mudanças. A resiliência é um caminho para a criatividade e obriga a buscar soluções inovadoras para problemas. Convida a construir e reconstruir processos para melhorar a eficiência, o crescimento e desenvolvimento. (BARBOSA, 2014, 2015; CARMELLO, 2008; KIRKPATRICK, 2016).

A inovação incremental ou disruptiva radical dos procedimentos e a utilização da resiliência são recentes no cenário da gestão das empresas nacionais. Essas metodologias são coesas, buscam melhorar as questões que visam atribuir competências no desenvolvimento de habilidades sociais, biológicas, psicológicas e administrativas, contra eventos adversos, e forem naturalmente aceitas a partir do reconhecimento da ideologia e da organização dos empreendimentos. Nesse campo, a engenharia de resiliência se destaca no estudo de quatro pilares: a organização, quanto a capacidade de reagir a eventos adversos; monitoramento de processos em curso; capacidade de antecipar ou prevenir problemas no percurso; capacidade de se aprender de experiências do passado, tanto de sucesso quanto de falhas (HOLLNAGEL, BRESSANI, *et al* e, 2015; CHRISTENSEN, GROSSMAN, HWANG, 2009; CHRISTENSEN, HORN, JOHNSON, 2010; CHRISTENSEN, RAYNOR, MACDONALD, 2015).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O artigo destaca a importância da resiliência quanto a gestão de pessoas e na mitigação dos riscos

biopsicossociais relacionados as mudanças tecnológicas digitais disruptivas nos sistemas e procedimentos dos empreendimentos.

A resiliência demonstra novas metodologias de compreensão e de mitigação de riscos psicológicos, físicos e sociais, atrelados aos fatores do trabalho e da descontinuidade dos sistemas através da disrupção, fatores organizacionais, individuais, societários e outros que afetem e interferem no equilíbrio humano ao observar-se a questão da necessidade nos sistemas produtivos e operacionais em seus procedimentos que exigem precisão, segurança, prestação, tempestividade, produtividade, eficiência e eficácia, nos processos e executados por pessoas, automação ou sistemas tecnológicos.

O contexto da pesquisa bibliográfica que o estudo da inovação tecnológica, digital e resiliência requer, mostrou uma temática de amplitude, profundidade e complexidade interdisciplinar. Pautou-se, assim, colocar o presente artigo como forma introdutória, ensejando outros projetos experimentais de pesquisas já programadas.

REFERÊNCIAS

- [1] Adner, R.. *When are technologies disruptive? A demand-based view of the emergence of competition*. Strategic Management Journal. pp. 667-688. 2002.
- [2] Barbosa, George Souza. *Resiliência - Desenvolvendo e ampliando o tema no Brasil*. Sobrare. Edição do kindle. São paulo, 2014.
- [3] Barbosa, George Souza. *Desenvolvendo uma cultura resiliente nas organizações*. Disponível em < <http://sobrare.com.br/wp-content/uploads/2015/11/ebook-desenvolvendo-umacultura-resiliente-nas-organizacoes.pdf> > acesso em 04/03/2019.
- [4] Bardin, L. *Análise de Conteúdo*. Lisboa, Portugal; Edições 70, LDA, 2009.
- [5] Barlach, Lisete; França, Ana Cristina Limongi; Malvezzi, Sigmar. O conceito de resiliência aplicado ao trabalho nas organizações. *Revista Interamericana de Psicología/Interamerican Journal of Psychology* - 2008, Vol. 42, Num. 1 pp. 101-112
- [6] Barros, Aidil J. da Silveira; Lehfeld, Neide A. de Souza. Fundamentos da Metodologia Científica. In: _____. *A Pesquisa Científica e a Iniciação Científica*. 2.ed.ampliada. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2000, cap.6, p.70.
- [7] Armello, Eduardo. *Resiliência - A transformação como ferramenta para construir empresas de valor*. São Paulo Editora Gente, Edição do Kindle, 2008.
- [8] Cervo, Amado L.; Bervian, Pedro A.; Silva, Roberto da. *Metodologia científica*. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007
- [9] Christensen, C.M.. *The Innovator's Dilemma*. Harvard Business School Press. 1997..
- [10] Christensen, C.M. and Raynor, Michael E.. *The Innovator's Solution*, Harvard Business School Press. 2003.
- [11] Christensen, C.M.; Grossman, J.H.; Hwang, J.. *The innovator's prescription: a disruptive solution for health care*. The McGraw-Hill Companies. 2009.
- [12] Christensen, C.M.; Horn, M.B.; Johnson, C.W.. *Disrupting Class: How Disruptive Innovation Will Change the Way the World Learns*. The McGraw-Hill Companies. 2010
- [13] Christensen, C.M.; Raynor, M.; Macdonald, R.. *What is Disruptive Innovation?* Harvard Business Review, dez., 2015
- [14] Cruz, Carla; Ribeiro, Uirá. *Metodologia Científica: Teoria e Prática*. In: _____. *Introdução à Metodologia de Pesquisa Científica*. 1.ed. Rio de Janeiro: Axcel Books do Brasil Editora, 2003, cap.2, p.11-12, 35.
- [15] Demo, Gisela. *Políticas de gestão de pessoas nas organizações: estado da arte, produção nacional, agenda de pesquisa, medidas e estudos relacionais*. São Paulo. Editora Atlas. 2012.
- [16] Chiavenato, Idalberto. *Gestão de pessoas*. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- [17] Foresti, A. J. Um arranjo Interdisciplinar para Gestão de Riscos de Desastres Socionaturais com Base na Engenharia de Resiliência. Porto Alegre: UFRS, 2015.
- [18] Foresti, A.J. et al. *Engenharia de Resiliência: Uma Primeira Aproximação com a Gestão de Riscos de Desastres Socionaturais*. In: 15ª Congresso Brasileiro de Geologia de Engenharia e Ambiental, 18 a 21., 2015, Bento Gonçalves. Anais... Rio Grande do Sul: Abge, 2015. p. 1-7.
- [19] Gil, Antônio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 3. ed. São Paulo: Editora Atlas S.A., 1996.

- [20] Hollnagel, E.; Woods, D.D.; Leveson, N. *Resilience Engineering, Concepts and Precepts*. Hampshire: Ashgate, 2006.
- [21] Jaludi, Abdul. Manual do Centro de Comando: Monitoramento Proativo de TI - Protegendo o valor do negócio por meio da excelência operacional. Milford, PA: Milford Press. pp. 168 páginas. 2014
- [22] Kirkpatrick, Alexandra. Resiliência: *La capacidad de afrontar, superar y sanar las heridas del alma* (Spanish Edition). Cooltura. Edição do Kindle. 2016.
- [23] Mandelli, Pedro. Muito além da hierarquia: revolucione sua performance como gestor de pessoas. São Paulo; Editora Gente. 2010.
- [24] Noronha, Daisy Pires; Ferreira, Sueli Mara S. P. Revisões de literatura. In: Campello, Bernadete Santos; Condón, Beatriz Valadares; Kremer, Jeannette Marguerite (orgs.) Fontes de informação para pesquisadores e profissionais. Belo Horizonte: UFMG, 2000..
- [25] Prudencio, Adriana Marchese, Luciana de Souza. A Interface entre Resiliência e o contexto organizacional. Rio de Janeiro, 13 de junho de 2012. Universidade Estácio de Sá - Pós-Graduação Pedagogia Empresarial Estratégica 2012.1.
- [26] Rad, E. A. C. Indicadores de Resiliência para Gestão de Contingências em uma Empresa de Transporte Aéreo Regular. Porto Alegre: Pucrs, 2017.
- [27] Reynolds, Elisabeth. As políticas brasileiras estão em conflito. Fórum Estadão-Brasil Competitivo. Caderno E&N, p. 1 a 7, 8/3/2018. São Paulo, 2018.
- [28] Shimizu, H. E.; Ciampone, M. H. T. As representações dos técnicos e auxiliares de enfermagem acerca do trabalho em equipe na unidade de terapia intensiva. Rev. Latino-Am. 12(4):623-30. (2004).
- [29] Schwab, Klaus. A quarta revolução industrial. São Paulo: Edipro, 2016.
- [30] YU, D., Hang, C. C.. *A Reflective Review of Disruptive Innovation Theory*. International Journal of Management Reviews, Vol. 12, pp. 435-452. 2010.

Capítulo 5

Organizações familiares: Processo sucessório em empresas familiares

Maria Alice da Costa Carvalho

Eliezer Carneiro de Oliveira

Sebastião Daniel Guarino de Oliveira

Maria Helena da Silva Rabelo

Wesley Mendes Oliveira

Resumo: O objetivo deste estudo foi analisar a postura dos sucedidos e sucessores, diante do processo sucessório de três empresas familiares, localizadas em uma cidade da região Centro-oeste do Estado de Minas Gerais, em 2018. A metodologia adotada compreende uma pesquisa qualitativa, exploratória, descritiva e um estudo de caso, no qual realizou-se uma entrevista com três sucedidos e três sucessores das empresas estudadas. Tratados e analisados os dados, chegou-se aos resultados: os sucessores começaram a desempenhar uma função na empresa quando crianças; os desafios percebidos foram: adequação financeira, choque de gerações, posturas diferentes entre sucedidos e sucessores; as vantagens da sucessão familiar: manter a tradição, dar continuidade e ter um ente querido assumindo a empresa; as desvantagens foram: os desentendimentos na família, posição adquirida por ser herdeiro e não por competência. Já as vantagens da sucessão profissional foram: novos métodos e realidades diferentes, visão de um profissional de fora da família; as desvantagens: choque de opiniões, possível acomodamento por parte de familiares e desprofissionalização. Conclui-se: as posturas dos sucedidos foram de resistência à passagem da gestão, mesmo tendo preparado os sucessores. Esses, além de preparados, tinham conhecimento de suas respectivas empresas e agiram com motivação para evitar o declínio dessas.

Palavras-Chave: Empresas familiares; Sucessão; Processo sucessório; Sucessores; Sucedidos.

1 INTRODUÇÃO

O empreendedor começa seu negócio muitas vezes a partir de um sonho, de uma necessidade ou de uma oportunidade, transformando-os em realidade, através de força de vontade e paixão pelo que faz. Quem empreende objetiva construir algo que possa melhorar a vida das pessoas, de preferência com soluções criativas, inovadoras e sustentáveis. A consequência maior da atividade empreendedora é levar à geração de valor, riqueza e à transformação do ambiente em que se vive (Dornelas, 2014).

É nesse contexto que se inserem as empresas familiares, pois elas são empresas formadas e fundadas por integrantes de uma ou mais famílias, que fazem a gestão da empresa e possuem a preocupação de manter a continuidade das mesmas.

No âmbito organizacional, as empresas familiares ocupam posição de destaque na economia nacional e na geração de emprego. Todavia, tal posição poderia ser ainda maior não fossem os desafios enfrentados por essas organizações durante o processo de passagem de gestão da empresa entre sucessores e sucedidos.

Os desafios surgem com o desenvolvimento do próprio negócio e com a forma de relacionar fatores internos e externos. Ao se iniciar um negócio, a vontade é que ele cresça e se estabeleça cada vez mais e passe para as gerações futuras. Mas, no caso das empresas familiares, estes desafios se intensificam devido a todas as interfaces particulares que as envolvem, em decorrência das características próprias de cada família.

Considerando esse cenário, os fundadores desse tipo de empreendimento são empreendedores que descobrem oportunidades, superam desafios e têm coragem para desenvolver negócios capazes de suprir recursos para as necessidades familiares.

Considerando o que foi exposto, o trabalho aborda a seguinte questão-problema: qual foi a postura dos sucedidos e dos sucessores acerca do processo sucessório nas empresas familiares?

Para responder à questão de investigação, o objetivo geral do estudo visou analisar a postura dos sucedidos e dos sucessores acerca do processo sucessório de três empresas familiares, localizadas em uma cidade da região Centro-Oeste do Estado de Minas Gerais, no ano 2018. Já os objetivos específicos foram delineados em três: (i) descrever o processo de sucessão dentro das empresas; (ii) identificar os desafios enfrentados no processo sucessório; (iii) averiguar as vantagens e as desvantagens do processo sucessório, tanto familiar quanto profissional.

Para a consecução de tais objetivos, a base teórico-metodológica utilizada consistiu em uma abordagem qualitativa, realizada através de pesquisa exploratória e descritiva, específica a um estudo de caso. A base teórico-conceitual foi apoiada nos estudos de Longenecker, Moore, Petty e Palich (2011), sobre características de empresas familiares; Oliveira (2010) e PWC (2016 a) sobre os desafios, as vantagens e desvantagens do processo de sucessão nas empresas familiares.

Este artigo está estruturado em seis partes, que são: a parte 1, trata desta Introdução; a parte 2 compreende o Referencial Teórico, a base conceitual; a parte 3 trata da Metodologia, com a exposição da classificação e dos métodos de pesquisa; a parte 4 trata dos Resultados e Discussão, onde são apresentados os resultados e realizadas as discussões oportunas, e a parte 5 trata da Conclusão, com a apresentação das considerações finais, seguida da lista de referências bibliográficas utilizadas neste artigo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Conforme Dornelas (2017), “Empreendedorismo significa fazer algo novo, diferente, mudar a situação atual e buscar, de forma incessante, novas oportunidades de negócio, tendo como foco a inovação e a criação de valor”.

O mesmo autor afirma que empreender é a realização máxima dos sonhadores que desejam ver seus sonhos consolidados. Tem aqueles que empreendem por meio do próprio negócio; outros, em grandes empresas. Há aqueles que empreendem coletivamente, outros, sozinhos, e há ainda os que participam de organizações não governamentais. Empreender está associado com o fazer acontecer, em várias fases da vida do ser humano (Dornelas, 2014).

Desta forma, de acordo com Morais (2013), quando se fala na prática do empreendedorismo, a ideia que se tem é a do empreendedor clássico, geralmente aqueles indivíduos que têm uma grande ideia ou aproveitam uma oportunidade para iniciar um negócio de sucesso, tornando-se muitas vezes empresários.

Conforme Dornelas (2016, p. 7), “Os empreendedores são pessoas diferenciadas, que possuem motivação singular, são apaixonadas pelo que fazem, não se contentam em ser mais um na multidão, querem ser reconhecidas e admiradas, reverenciadas e imitadas, querem deixar um legado”.

Já Patrício e Cândido (2016) consideram que empreendedor é toda pessoa com uma atitude proativa, com visão inovadora do mercado e que sugere soluções criativas ao meio produtivo em que está inserido. Concomitantemente, possui um poder de realização e efetivação de ideias acima da média das demais pessoas, aliando o trabalho de terceiros para realização de uma oportunidade de negócios. É aquele que confia em um sonho e trabalha com sua força, e a de terceiros, para realizá-lo e, como resultado, traz benefícios a todos os envolvidos no projeto.

Por sua vez, Longenecker et al. (2011, p. 7) dizem que “empreendedores são indivíduos que descobrem as necessidades do mercado e abrem novas empresas para satisfazer essas necessidades”.

De acordo com Tajra (2014), a postura empreendedora seja do empresário ou do colaborador e/ou funcionário, é a principal responsável pelo desenvolvimento e pela melhoria das empresas. Na falta dessa postura, os negócios tendem a se acomodar ou até mesmo terem encolhida sua participação no mercado.

Tajra (2014) apresenta a importância e a incorporação do empreendedorismo na sociedade, a partir do fluxo, conforme ilustrado na Figura 1.

Figura 1 – Fluxo do empreendedorismo na sociedade.

Fonte: Tajra (2014, p. 3).

De acordo com Moraes (2013), qualquer indivíduo mesmo como funcionário ou colaborador de qualquer empresa, pode e deve desenvolver comportamentos empreendedores. E este fenômeno é chamado de ‘intraempreendedorismo’, ou seja, o indivíduo que atua como vetor de mudanças em seu ambiente de trabalho, através da realização de seus sonhos, de seus projetos e de suas metas, conforme os interesses da organização.

Marques (2016) cita um levantamento feito pelo grupo britânico Approved Index que mostra ser o Brasil um dos países mais empreendedores do mundo. O país está na terceira posição no ranking dos países que mais empreendem no planeta, ficando atrás somente da Uganda e da Tailândia.

Esta seção abordou conceitos sobre empreendedorismo. Segundo Dornelas (2017), empreendedorismo significa buscar novas oportunidades; é a iniciativa de realizar novos negócios procurando sempre a inovação e a formação de valor. Conforme descrito por Moraes (2013), empreendedor é qualquer pessoa que pode e deve buscar desenvolver melhorias no seu ambiente de trabalho, visando fazer transformações, que venham satisfazer a si mesmo e também aos interesses da empresa.

2.1 EMPRESAS FAMILIARES

Longenecker et al. (2011, p. 82) definem empresa familiar como “uma empresa na qual dois ou mais membros de uma mesma família são proprietários ou a operam em conjunto ou por sucessão. A natureza e a extensão do envolvimento dos membros da família variam”.

Já Ribeiro (2013) considera haver uma empresa familiar quando uma ou mais características abaixo podem ser verificadas em determinado empreendimento: a) o controle acionário pertencer a uma família e/ ou a seus sucessores; b) os vínculos familiares definem a sucessão no poder; c) parentes se acham em posições estratégicas, como na diretoria ou no conselho de administração; d) as crenças e valores da empresa se aproximam com os da família; e) os atos da família refletem na empresa, não importando se

nela atuam; f) falta de liberdade total ou parcial de vender suas participações/quotas acumuladas ou herdadas na empresa.

De acordo com Pessoa (2017), possuir um integrante da família como sócio ou empregado indica ser uma realidade entre a maioria dos pequenos negócios. O autor cita a pesquisa do Sebrae, realizada entre os meses de outubro e novembro de 2016, a qual diz que 52% das micro e pequenas empresas brasileiras podem ser consideradas familiares, ou seja, possuem sócio ou empregado que são parentes. Quanto maior o porte, maior a participação familiar. O levantamento do Sebrae verificou que de cada dez empresas de pequeno porte, seis são familiares. Quando a análise é feita entre as microempresas, esse número cai para cinco, de cada dez.

Boog e Boog (2013) citam estudos que mostram o melhor desempenho das empresas familiares se comparados ao das não familiares, referente a vendas, lucros, retenção e manutenção do quadro de funcionários, tendo como pontos positivos: comprometimento; transmissão de conhecimentos e a confiabilidade. Tais pontos são importantes devido à vontade da perpetuação dos negócios e do patrimônio familiar, e seus sucessores estão dispostos, a se empenhar para garantir a qualidade e a inovação dos produtos e serviços.

Em relação aos estágios de desenvolvimento, no primeiro estágio da empresa, a preocupação do fundador e de toda a família está na própria sobrevivência da empresa; no segundo estágio, quando as empresas estão estabelecidas, o foco passa a ser na expansão e na estruturação da empresa; já no terceiro estágio, ao qual o produto criou “raízes no mercado”, o produto deixa de evoluir e é preciso batalhar pela participação no mercado (Richter, 2015).

Já em relação aos herdeiros, na visão de Oliveira (2010), os mesmos podem ser classificados, de acordo com suas posturas frente à gestão dos negócios da empresa familiar, em dedicados ou pouco dedicados, tendo em vista a sua contribuição para a empresa familiar.

Todavia, conforme os relacionamentos, segundo Longenecker et al. (2011), esses podem complicar o processo de gestão, criando tensão e trazendo conflitos, pois os membros da família interagem diferentemente dos empregados sem vínculos familiares. A presença do relacionamento familiar acrescenta uma carga emocional que complica a gestão da empresa, por exemplo, a tarefa de disciplinar um funcionário, que frequentemente chega atrasado ao serviço, é mais problemática se ele também é membro da família.

Sebrae (2016) expõe que a presença de parentes muitas vezes é tida como tática para redução de custos e ao mesmo tempo obtenção de funcionário comprometido. O fundador deduz, neste caso, que o familiar não vai exigir o rigor da lei no que se refere a salários e limites de horários, e que dedicará o máximo empenho para que a família se desenvolva por meio do empreendimento. Pensamento que não é totalmente errado, mas que, em muitos casos, é o início de conflitos por razão da incompatibilidade de interesses.

Segundo Longenecker et al. (2011, p. 82; 95), “Os requisitos profissionais e gerenciais tendem a ficar entrelaçados com os sentimentos e os interesses da família” e que em relação à diferença entre família e empresa, a “função primária da família é o cuidado e a proteção dos seus membros, ao passo que a empresa está preocupada com a produção e com a distribuição de bens e/ou serviços”, com o propósito de adquirir lucro e permanecer no mercado.

Na seção seguinte, aborda-se o processo de sucessão na empresa.

2.2 PROCESSO DE SUCESSÃO NAS EMPRESAS FAMILIARES

Para Theodoro (2014), o termo sucessão, de forma geral, caracteriza a transferência de direitos e obrigações de uma pessoa para outra.

Segundo Oliveira (2010, p. 11), “o processo sucessório representa um dos momentos mais importantes para que se otimize a continuidade da empresa familiar”.

No contexto da continuidade, de acordo com Ricca (2014), quando se inicia um negócio, o sonho é que ele se desenvolva cada vez mais e se transfira de geração a geração, tornando-se uma empresa forte e de sucesso.

Matias (2018) discorre que o planejamento sucessório é essencial para deixar claro e estabelecido que o foco é o futuro da empresa, e não o profissional que passará a ocupar o cargo, além de ser uma boa prática de governança corporativa.

Esse planejamento necessita ser feito exatamente para que a empresa não sofra com a passagem da gestão e para que os funcionários e os fornecedores tenham a confiança de que este momento não atingirá negativamente as relações profissionais (Matias, 2018).

Trata-se de alinhar a estratégia dos Recursos Humanos com a estratégia da empresa a ser realizada em longo prazo, para assegurar a continuidade da boa gestão (Matias, 2018).

E, portanto, no plano de sucessão, há objetivos a serem almejados e cada um deles executado em uma fase desse processo, que pode ser mais ou menos complicada. São eles:

- analisar e definir as necessidades da empresa e o contexto do plano de sucessão, abrangendo a identificação dos cargos que farão parte do plano;
- reconhecer e selecionar os possíveis sucessores, inclusive com o parecer dos candidatos internos e eventual necessidade de abrir a seleção para pessoas que não compõem o corpo de funcionários e, ainda, estabelecer as competências técnicas e comportamentais dentro do plano de cargos;
- elaborar o plano de ação para a passagem dos cargos;
- gerenciar o plano de sucessão com o propósito de garantir a continuidade do negócio;
- verificar a transparência do processo de predileção e de transição;
- capacitar as lideranças e os sucessores para que o processo seja realizado com o mínimo de transtorno e desgaste possível; e
- conduzir a transição de comando (Matias, 2018).

Na Figura 2 apresenta-se o modelo de sucessão.

Figura 2 - Modelo de sucessão da empresa familiar.

Fonte: adaptado de Longenecker e Schoen (1978) como citado em Longenecker et al. (2011, p. 97).

De acordo com Oliveira (2010), são identificados dois tipos de processos de sucessão nas empresas familiares: a sucessão familiar e a sucessão profissional.

A sucessão familiar é a que tem recebido maior destaque, mas também se deve considerar a evolução na sucessão profissional. Na sucessão familiar, é importante que a análise do processo sucessório seja real porque, muitas vezes, o executivo supervaloriza seus herdeiros naturais, afirmando que são os melhores executivos que a empresa poderá ter em seu quadro de comando. E essa situação pode levar a empresa ao caos administrativo. Não quer dizer que os herdeiros naturais são incompetentes, mas a análise e a avaliação do processo sucessório devem ser realísticas (Oliveira, 2010).

A sucessão profissional pode se dar em duas situações, através da contratação de profissionais para substituir a administração familiar ou simplesmente substituição por novos profissionais na empresa já profissionalizada (Oliveira, 2010).

Para o mesmo autor, os aspectos a serem considerados na sucessão familiar são: a realidade da família, quanto a seus princípios, crenças, maneiras e comportamentos pessoais; se colocam o estado de riqueza e poder acima das interações pessoais e familiares; se existe separação entre família e empresa; como são tratados os parentes agregados, como genros e noras; como está a expectativa de vida dos membros mais dominantes da família; e a atuação do patriarca e da matriarca na família (Oliveira, 2010).

Longenecker et al. (2011) dizem que o ideal seria o fundador ser capaz de organizar suas propriedades de maneira a possuir um patrimônio separado da empresa e outro ligado a ela. Assim, o fundador poderia doar em testamento parcelas iguais a todos os herdeiros, possibilitando, ao mesmo tempo, que o controle da organização continuasse com o filho ou filhos ativos nela.

Nesse contexto, Ricca (2014) sinaliza ser difícil realizar um processo de sucessão sem a presença do fundador. A presença dele é de extrema importância. Em caso de falecimento é indispensável se avaliar fatores existentes dentro da empresa, como: se existe a figura de um presidente, a delimitação dos trabalhos de cada membro da empresa, se seria necessário e o quanto seria importante a presença de pessoas de fora da família na empresa.

Por outro lado, o motivo do fracasso de muitas empresas é o fato de o sucessor assumir a gestão, e desvalorizar todo o trabalho já realizado, acreditando que possa renovar (Ricca, 2014).

No próximo tópico, serão abordados os desafios referentes ao processo de sucessão nas empresas.

2.2 DESAFIOS DO PROCESSO DE SUCESSÃO NAS EMPRESAS FAMILIARES

Segundo PWC (2016 b), uma empresa familiar enfrenta desafios únicos e vantagens únicas, bem como, possuem preocupações tradicionais de qualquer empresa, como: planejamento estratégico, finanças, impostos, eficiência operacional, concorrência, gestão de pessoas, tecnologia, infraestrutura e crescimento.

E além dessas, as empresas precisam também estar atentas a outras questões como: a incorporação da dimensão das necessidades da família; a sucessão; as necessidades de dividendos e a estruturação fiscal na sucessão dos aspectos societários.

Outro desafio, segundo a RBA (2017, p.18), é a questão do paternalismo, “um problema sério que ainda persiste neste modelo de negócios, pois em muitos casos o proprietário da empresa tem a experiência, mas duvida da competência dos filhos e netos e, etc. não delega as ações e decisões”.

Mamede e Mamede (2015, p. 127) afirmam que o amadorismo e a improvisação não têm lugar na nova economia, os desafios da empresa familiar, as ligações afetivas familiares e às atividades econômicas se somam as características individuais de gerenciamento de cada empresa fazendo com que a sucessão se torne um verdadeiro desafio enfrentado pelas empresas familiares (Richter, 2015).

Para Ribeiro (2013), a dinâmica das empresas familiares é constituída por três subsistemas: família, patrimônio e empresa, que se relacionam e que têm valores essenciais e necessidades específicas que devem ser, na medida do possível, mantidos e tratados em separado, como ilustrado na Figura 3.

Figura 3 - Subsistemas da empresa familiar.

Fonte: elaborado com base em Ribeiro (2013, p. 19).

Conforme o autor, o patrimônio é formado por tudo que os herdeiros têm direito por definição da lei, por exemplo: imóveis, investimentos, etc. Família é constituída por todos os vínculos familiares, e Empresa é constituída pela estrutura de gestão de negócios (Ribeiro, 2013).

Os três subsistemas descritos na Figura 2 são importantes para reconhecer os elementos de conflito interpessoal, os dilemas, as prioridades e as fronteiras da família, da sociedade e da empresa. A coexistência e a relação destas três áreas fazem com que a dinâmica das empresas familiares envolva questões emocionais, legais, patrimoniais/estruturais e empresariais (Ribeiro, 2013).

Na visão de Matesco (2014), as junções que tendem a existir são responsáveis pela maior fragilidade distinta desse tipo de organização, na medida em que não determinam relações de direitos e deveres nem separam com clareza questões familiares e pessoais do ambiente empresarial.

Seguem, na próxima seção, as vantagens do processo sucessório na empresa familiar.

2.3 VANTAGENS NO PROCESSO DE SUCESSÃO FAMILIAR E PROFISSIONAL

Para Oliveira (2010), as principais vantagens relativas à sucessão familiar e à profissional estão descritas no Quadro 1.

Quadro 1 – Vantagens da sucessão familiar e profissional.

VANTAGENS DA SUCESSÃO FAMILIAR	VANTAGENS DA SUCESSÃO PROFISSIONAL
<ul style="list-style-type: none"> • ter continuidade na gestão familiar da empresa; • ter processo decisório rápido; • ter na sucessão uma pessoa com interesse societário na melhoria dos resultados; • ter a capacidade de treinamento mais extenso e intenso, desde a juventude; • ter discernimento mais profundo sobre o gestor; • ter otimizados os métodos de remuneração • ter maior poder de comando; • ter visão de longo prazo e planos de investimentos mais concretos; e • ter maior espírito familiar. 	<ul style="list-style-type: none"> • receber novos costumes e filosofias de administrações interessantes; • receber de maneira rápida e objetiva, as experiência e conhecimentos de um administrador; • ter maior flexibilidade para trocas de administradores, devido ao enfoque ser exclusivamente profissional, eliminando com maior facilidade os aspectos emocionais; e • ter maior facilidade de recrutamento e seleção de um gestor com o perfil almejado.

Fonte: adaptado de Oliveira (2010).

Conforme pesquisa realizada no setor das empresas familiares em 2016, a PWC (2016a) afirma que muitos entrevistados apontam como vantagens do modelo de empresa a comunicação direta e o espírito empreendedor persistente.

Já, segundo Longenecker et al. (2011), apresentam a força dos relacionamentos familiares.

A RBA (2017) afirma ser uma vantagem a agilidade e autonomia na tomada de decisões – já que a direção destas empresas se centraliza em um menor número de pessoas. No entanto, o fato de, em muitas situações, ter que tomar decisões rapidamente caracteriza um desafio adicional.

Acrescentam-se, ao próximo tópico, as desvantagens da sucessão familiar e profissional.

2.4 DESVANTAGENS NO PROCESSO DA SUCESSÃO FAMILIAR E PROFISSIONAL

Para Oliveira (2010), as desvantagens entre a sucessão familiar e a profissional estão descritas no Quadro 2.

Quadro 2 – Desvantagens da sucessão familiar e profissional.

DESVANTAGENS DA SUCESSÃO FAMILIAR	DESVANTAGENS DA SUCESSÃO PROFISSIONAL
<ul style="list-style-type: none"> • possíveis disputas de poder entre os membros da família, por vários herdeiros; • relutância em demitir o futuro sucessor, principalmente no caso de ele causar problemas na empresa; e • dificuldade em desempenhar diferentes obrigações, em relação à empresa e à família. 	<ul style="list-style-type: none"> • recepção e incorporação de atitudes e filosofias de administração que difere da maneira de ser da empresa familiar; • maior probabilidade de perder o gestor, obrigando a empresa a fazer programas motivacionais; e • problemas de hierarquia, principalmente quando ocorre choque de interesses por misturar relações familiares com profissionais.

Fonte: adaptado de Oliveira (2010).

Como desvantagem da sucessão profissional, de acordo com Mamede e Mamede (2014, p. 136), os “Gestores profissionais, [...], podem ter visão curta, voltada para o dia a dia e para resultados imediatos, bem como não compreender o jeito de fazer as coisas da família, embora dominem técnicas e ferramentas modernas de condução das atividades produtivas”.

A perda gradual das características de empresa familiar com a introdução de estilos e filosofias de administração voltada para competência e resultados e a alta probabilidade de demissão do executivo face a novas oportunidades que surgem no mercado de trabalho são consideradas por Gersick, Davis, Hampton e Lansberg (1997) desvantagens da sucessão profissional.

Dessa forma, pode-se notar que há desvantagens na sucessão familiar de acordo com a visão de Oliveira (2010) e PWC (2016 a), e, também, desvantagens na sucessão profissional, conforme Mamede e Mamede (2014) e Gersick et al. (1997).

3 METODOLOGIA

O estudo, de acordo com classificação proposta Silva e Menezes (2005), trata-se de pesquisa qualitativa, de caráter exploratório e descritiva, porque pretendeu, através de um estudo de caso, analisar a postura dos sucedidos e sucessores, diante do processo sucessório de três empresas familiares, localizadas em uma cidade da região Centro-oeste do Estado de Minas Gerais, ano de 2018.

As empresas pesquisadas foram de três setores, a saber: uma no setor de varejo de moda; uma do setor farmacêutico e outra do setor de prestação de serviços de elétrica automotiva, respectivamente.

A fundamentação teórica foi embasada nos estudos de Oliveira (2010) sobre os tipos de processo de sucessão, Longenecker et al. (2011) sobre as especificidades das empresas familiares, Boog e Boog (2013) sobre o processo de planejamento da sucessão, obras utilizadas do acervo da biblioteca física e virtual da faculdade, bem como, de estudos acadêmicos (dissertações e teses) disponibilizadas por universidades brasileiras, revistas e artigos da internet sobre Empresas Familiares e Sucessão em Empresas Familiares, entre outras fontes.

O instrumento de coleta de dados foi uma entrevista estruturada, compostas por 24 questões direcionadas aos sucedidos e 33 questões voltadas aos sucessores.

O roteiro de entrevista foi adaptado do estudo, “A sucessão em empresas familiares: o perfil do fundador”, mestrado em Ciências Empresariais, de Silva (2017).

Para a preservação da identidade dos sujeitos e empresas participantes da pesquisa, assegurando o anonimato, atribuiu-se os termos e significados, a saber: Empresa A (Empresa de varejo); Empresa B (Empresa farmacêutica), Empresa C (Empresa de prestação de serviços de elétrica automotiva; Sucedido (Pai) e Sucessor (Filho).

O tratamento de dados da pesquisa compreende uma análise de conteúdo. A análise de conteúdo seguiu os princípios descritos por Bardin (1997), conforme exposto na Figura 4.

Figura 4 – Esquema da análise de conteúdo

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Na próxima seção apresenta-se os resultados e a discussão.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

O presente estudo discorre sobre a maneira como ocorreu o processo de sucessão em três empresas familiares; os desafios enfrentados no processo sucessório e as vantagens e desvantagens do processo sucessório tanto familiar quanto profissional.

Os resultados e as discussões são apresentados em três blocos de assuntos, a saber: Bloco 1 - Processo de sucessão; Bloco 2 - Desafios enfrentados no processo sucessório; e Bloco 3 - Vantagens e desvantagens do processo sucessório familiar e profissional.

Bloco 1 - Processo de sucessão

No Quadro 3, apresenta-se uma visão geral do processo de sucessão dentro das empresas.

Quadro 3 - Processo sucessório.

EMPRESA	MOTIVO DA SAÍDA DO FUNDADOR	OCORRÊNCIA DO PROCESSO SUCESSÓRIO	PLANEJAMENTO DO PROCESSO
Empresa A	Cansaço por parte do sucedido	Gradativo e intempestivo	Não
Empresa B	Aposentou-se	Gradativo e Natural	Sim
Empresa C	Ainda não passou a gestão	Está acontecendo de forma gradativa	Não

Na Empresa A, conforme esclarecido pelo sucessor, ele começa a trabalhar na empresa com 11 anos, fazendo entregas e cobranças, depois foi aprendendo a fazer os atendimentos. Com o falecimento da mãe, ele começa a tomar mais à frente nos negócios “[...] meu pai queria diminuir o ritmo e sentiu confiança em mim e me passou a responsabilidade de gerir a empresa”.

Na empresa B, o sucedido relata que levava seus filhos desde criança para trabalharem na farmácia ao seu lado e todos eles tiveram vontade de aprender, mas apenas um realmente gostou da atividade e buscou se especializar na área de atuação da empresa, e assim passou a gestor, sucedendo ao pai, trazendo inovações e novas ideias para a empresa. Conforme respostas do sucedido “[...] Antes de aposentar meu filho começou a gerenciar a empresa ao meu lado, iniciando com a parte financeira e de responsabilidade farmacêutica, até a minha aposentadoria e saída da empresa”.

Oliveira (2010) afirma que os herdeiros podem ser classificados como dedicados ou pouco dedicados, conforme se nota nas respostas dos entrevistados, em que os sucessores das empresas A e B tiveram postura de dedicação frente a gestão dos negócios contribuindo com a empresa da família.

Na empresa C, o sucedido ainda trabalha na empresa como gestor, seus filhos já assumiram os seus serviços, hoje são parceiros, e cada um trabalha para si de forma autônoma. O processo sucessório está acontecendo com sua presença, e este se preocupa e procura manter a união dos filhos e parentes, de modo a não terem atritos uns com os outros. Segundo o sucessor ele começou a atuar na empresa “Desde bem cedo e fazendo todos os tipos de serviços [...]”.

Os sucessores de todas as empresas estudadas, iniciaram nas empresas desde cedo, obtendo conhecimentos e experiências, a favor do que afirmam Boog e Boog (2013) a transmissão de conhecimentos é um dos pontos positivos para o melhor desempenho das empresas familiares, devido à vontade de perpetuação dos negócios e do patrimônio familiar.

Bloco 2 - Desafios enfrentados no processo sucessório

Em relação aos desafios enfrentados no processo sucessório na empresa A, de acordo com respostas do sucedido “o desafio maior foi pagar os compromissos da empresa e da dívida com compras”. Já o sucessor relatou o seguinte: “[...] Para mim o maior desafio é saber comprar, pois tenho que decidir para diversos tipos de pessoas, o importante é conhecer seus clientes”. O sucessor comenta também que acontece de misturarem assuntos familiares com os da empresa, mas que conseguem resolver com tranquilidade.

Pode-se perceber que os entrevistados tiveram desafios que foram além das atividades da empresa, somando ainda as relações familiares, o que está de acordo com a afirmação de Richter (2015) sobre os desafios da sucessão nas empresas familiares.

Na empresa B, segundo o sucedido “[...] Ocorreu atrito de gerações, devido as diferenças de idade entre pai e filho, ideias diferentes, atitudes mais conservadoras, em oposição a outras mais empreendedoras. [...] poderia ter sido mais flexível”. O sucessor teve que lidar com outro desafio, como cita o sucedido “os assuntos geralmente se misturavam na empresa e em casa, como também a parte monetária [...]”.

Os dados indicam que os subsistemas família, patrimônio e empresa, formados pela dinâmica das empresas familiares, se relacionam nas empresas A e B; o que indica ser difícil mantê-los separados, condizendo com as contribuições de Ribeiro (2013) sobre ser importante mantê-los e tratá-los, na medida do possível, em separado para se distinguir os elementos de conflitos, os dilemas, as prioridades da empresa.

O sucessor considera que o momento da sucessão foi no melhor momento para ele, ele relata “foi em um momento que eu poderia assumi-la de forma mais completa, em que havia como adquirir as cotas de forma majoritária, infelizmente foi em um dos piores momentos financeiros da empresa”. O mesmo ainda disse ter passado por desafios na sua gestão, por causa da “competitividade ficou cada vez mais acirrada, as margens foram reduzidas drasticamente e a gestão no mercado concorrente se profissionaliza cada vez mais”.

Na empresa C, o sucedido comenta que “não teve desafios, porque ainda não teve uma transição de gestão, mas acredita que não terá desafios, pois os filhos iniciaram desde cedo na profissão”.

Pode-se inferir, de acordo com as respostas obtidas, que há o equilíbrio entre a gestão profissional e uma dinâmica familiar saudável, pois como cita o sucedido: “[...] cada assunto é resolvido em seu ambiente e sempre têm diálogo para resolverem os problemas”.

O sucessor diz que “não se deve misturar assuntos pessoais e familiares com os assuntos profissionais para não prejudicar a empresa”.

Os resultados obtidos veem de encontro ao que cita Matesco (2014) sobre as empresas familiares, pois, conforme o autor, em tais empresas há dificuldades relacionadas à separação entre questões familiares e pessoais do ambiente empresarial.

Bloco 3 – Vantagens e desvantagens do processo sucessório familiar e profissional

Quanto às vantagens e desvantagens do processo sucessório familiar e profissional, na empresa A, o sucessor diz ser vantagem para sucessão familiar, “ter um ente querido assumindo a empresa [...] e a desvantagem é quando você tem um sucessor que não dá valor no que tem, não corre atrás, não preocupa [...]”. Já em relação à vantagem da sucessão profissional, o mesmo disse: “[...] visão de um profissional de fora da família pode trazer novos métodos para a empresa, novas maneira de trabalhar, fazendo a empresa crescer mais, e saindo da zona de conforto”. E como desvantagem vê que “[...] na maioria das vezes os clientes estão acostumados com o jeito da empresa, daí chega um sucessor diferente e muda todo mecanismo da empresa”.

Constata-se que a percepção do sucessor da Empresa A sobre vantagens da sucessão familiar indica ser condizente com a vantagem mencionada por Oliveira (2010) no aspecto ter continuidade na gestão familiar da empresa. E, de forma similar, a vantagem da sucessão profissional na visão do sucessor também condiz com o mesmo autor em relação a receber novos costumes e filosofias de administrações interessantes.

O sucedido não vê vantagem e nem desvantagem na sucessão familiar e na sucessão profissional.

A desvantagem da sucessão profissional apontada pelo sucessor da Empresa A, vem ao encontro ao que menciona Gersick et al. (1997) em relação a perda gradual das características de empresa familiar.

Na empresa B, o sucedido cita como vantagem da sucessão familiar, “A continuidade, o amor ao trabalho no negócio da família, a conquista da clientela, a confiança e a tradição”. Ele não vê desvantagens. Quanto a sucessão profissional, a vantagem que o sucedido vê é que, um profissional não familiar poderia trazer uma realidade diferente para a empresa e ideias empreendedoras e, como desvantagem “[...] o choque de opiniões [...]”.

O sucessor cita como vantagem da sucessão familiar “manter a identidade da marca [...] a confiança do consumidor [...] nos serviços prestados[...]”. E como desvantagem “liderança atribuída às condições de posição simplesmente pelo fato de ser herdeiro, em detrimento de questões de mérito”. E como vantagem da sucessão profissional o sucessor cita: “[...] competitividade interna por cargos e atribuições [...]”. E como desvantagens da sucessão profissional, “pode haver um acomodamento na zona conforto por partes dos integrantes da família e uma desprofissionalização”.

Na empresa C, o sucedido diz que vê como vantagem na sucessão familiar, “[...] cada um tira seu sustento com o trabalho que realiza na própria empresa, e ainda é um meio de trazer todos unidos e não vejo desvantagem”. Na sucessão profissional, ele diz que “não tem vantagem, porque não tem necessidade de uma pessoa de fora assumir a empresa”. E como desvantagem, “a possível dificuldade de diálogo, [...] e talvez não terem os mesmos valores que a família preza”.

Pôde-se inferir, de acordo com os resultados que o sucessor vê como vantagem da sucessão familiar, a permanência da empresa nas mãos da família, e como desvantagem, a possível desunião ou desentendimento dos familiares de modo a prejudicar a empresa. O sucessor não cita nem vantagem e nem desvantagem da sucessão profissional.

De acordo com as respostas do sucedido da Empresa B e do sucedido da Empresa C em relação às desvantagens da sucessão profissional, quando falam sobre choque de opiniões e dificuldades de diálogo, e principalmente ao citarem sobre os sucessores profissionais não terem os mesmos valores que a família preza se assemelhando ao exposto por Mamede e Mamede (2014), ao falar sobre os gestores profissionais não compreenderem o jeito de fazer as coisas da família.

O mesmo autor considera como desvantagem na sucessão profissional, a introdução de novos costumes e filosofias de administração que diferem da maneira de ser da empresa familiar, sendo essa percepção partilhada pelo sucedido da Empresa C. Todavia, já o sucessor da Empresa A e o sucedido da Empresa B têm visão diferente e veem o processo como vantagem.

Na próxima seção, apresenta-se a conclusão.

5 CONCLUSÃO

Este estudo objetivou analisar a postura dos sucedidos e sucessores acerca do processo sucessório de três empresas familiares, localizadas em uma cidade da região Centro-oeste do Estado de Minas Gerais, no ano

2018. Nele procurou-se encontrar a resposta para a seguinte questão de investigação: qual foi a postura dos sucedidos e dos sucessores acerca do processo sucessório nas empresas familiares?

Com base nos resultados e nas discussões realizadas, chegou-se às conclusões.

O primeiro objetivo específico visou descrever o processo de sucessão dentro das empresas. Conclui-se que todos os sucessores iniciaram quando ainda eram crianças a desempenharem alguma função na empresa, mostrando que a preparação de cada sucessor foi um processo longo, até passarem a gestores. Na sucessão das Empresas A e B os sucessores já possuíam experiência para começar a gerir as empresas. Na empresa C, ainda não ocorreu a passagem da gestão para o sucessor, por ser gerenciada de forma descentralizada, pelo fundador.

O critério adotado pelo sucedido da empresa B, foi o de escolher o sucessor que mostrou mais inclinação para o negócio e que mais se interessava pela empresa.

O sucedido da empresa A ainda queria continuar como gestor, já o sucedido da empresa B deixou a empresa quando aposentou e se mostrou realizado com a sucessão. Na empresa C, o processo sucessório está acontecendo com a presença do pai, e conforme os dados indicam, ocorre através do diálogo, o que mantém a união dos filhos e parentes, de modo a não terem desentendimentos.

O segundo objetivo específico buscou identificar os desafios enfrentados no processo sucessório. Conclui-se que, na empresa A, o sucessor já encontrou, logo de início, o desafio de pagar os compromissos da empresa, tendo que se readaptar financeiramente para pagar as dívidas de compras. Ele considera como desafio na sucessão, saber comprar de acordo com as necessidades dos clientes. Já o sucedido cita as interferências de terceiros como um problema a ser superado.

Na empresa B, o sucedido diz que ocorreu choque de gerações e diferenças de posturas entre ele e o sucessor, sendo um mais conservador e o outro mais empreendedor. Já o sucessor diz que um desafio foi vencer um momento crítico da empresa causado, principalmente, pela profissionalização da gestão dos concorrentes, que forçavam cada vez mais à redução das margens. Na empresa C, pelas respostas dos entrevistados os dados indicam que eles conseguem manter o equilíbrio, não apontando desafios quanto ao processo de sucessão.

Para o terceiro objetivo específico, que visou averiguar as vantagens e as desvantagens no processo sucessório, conclui-se que, na sucessão familiar, os entrevistados têm como vantagens: a) ter um ente querido assumindo a empresa e fazendo-a melhorar, permanecendo em família; b) dar continuidade e manter a tradição da empresa, por ter amor pelo negócio da família; c) para manter a fidelidade da clientela, a confiança do consumidor e a tradição da marca; d) a empresa ser um meio onde o sucessor tira seu sustento e; e) a união dos familiares. Já como desvantagens da sucessão familiar, concluiu-se que: a) pode haver sucessor que não dê valor no que tem, e não “corre atrás”; b) pode alcançar a posição adquirida pelo fato de ser herdeiro e não por questões de competência; c) possíveis desentendimentos, desunião entre os membros da família.

Sobre as vantagens da sucessão profissional, concluiu-se que: a) a visão de um profissional de fora da família pode trazer novos métodos para a empresa; b) novas maneiras de trabalhar; c) novas realidades e ideias empreendedoras, fazendo a empresa crescer mais, tirando-a da zona de conforto. Quanto às desvantagens da sucessão profissional, conclui-se que: a) a mudança de todo o mecanismo da empresa, ao qual os clientes já estão acostumados; b) choque de opiniões; c) o possível acomodamento por parte dos integrantes da família e uma “desprofissionalização”; d) a possível dificuldade de diálogo por não ter os mesmos valores que a família preza.

Portanto, considerando as conclusões apresentadas, pode-se confirmar o alcance dos objetivos, porque: (i) investigou-se a postura dos sucedidos e sucessores diante do processo sucessório das empresas familiares; (ii) foram descritos os processos de sucessões; (iii) identificou-se os desafios dos processos sucessórios; e (iv) averiguou-se as vantagens e desvantagens do processo sucessório. A partir disso, responde-se à questão de investigação sobre a postura dos sucedidos e sucessores: as posturas dos sucedidos foram de resistência à passagem da gestão, mesmo tendo preparado os sucessores. E os sucessores estavam preparados para assumir a gestão, conheciam os fundamentos e as diretrizes da empresa, e tiveram uma postura de dedicação às empresas.

Sugere-se como estudos futuros, a realização de pesquisas sobre governança corporativa, de forma a garantir a representação dos interesses de todos os envolvidos nas empresas familiares e, assim, obter informações para preservar a empresa ao longo prazo, e possibilitar seu acesso a recursos e melhoria de qualidade da gestão, facilitando a identificação e a administração de conflitos de interesses.

REFERÊNCIAS

- [1] Bardin, L. (1977). *Análise de conteúdo* (Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro, Trad.). Lisboa: Edições 70. Recuperado de <http://docslide.com.br/documents/bardin-laurence-analise-de-conteudopdf.html>
- [2] Boog, G. G., & Boog, M. (2013). *Manual de treinamento e desenvolvimento: processos e operações*. (6a ed.) São Paulo: Pearson Education do Brasil. [Biblioteca Virtual Pearson]. Recuperado de <http://unisa.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788581435312/pages/-16>
- [3] Dornelas, J. C. A. (2014). *Empreendedorismo para Visionários: desenvolvendo negócios inovadores para um mundo em transformação*. Rio de Janeiro: LTC. [Minha Biblioteca]. Recuperado de <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9788536513218/page id/11>. (Não paginado).
- [4] Dornelas, J. C. A. (2016). *Empreendedorismo: transformando ideias em negócio*. (6a ed.) Rio de Janeiro: Atlas. [Minha Biblioteca]. Recuperado de <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9788536513218/page id/11>
- [5] Dornelas, J. C. A. (2017). *Empreendedorismo Corporativo: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar na sua empresa*. (3a ed.) Rio de Janeiro: LTC. [Minha Biblioteca]. Recuperado de <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9788536513218/page id/11> (Não paginado).
- [6] Gersick, K.E., Davis, J.A., Hampton, M. M., & Lansberg, I. (1997). *De Geração para geração: ciclos de vida das empresas familiares*. São Paulo: Negócio Editora.
- [7] Longenecker, J. G., MOORE, C. W. PETTY, J. W., PALICH, L. E. (2011). *Administração de pequenas empresas*. (13a ed.) São Paulo: Cengage Learning.
- [8] Mamede, G., & Mamede, E. C. (2014). *Empresas familiares: o papel do advogado na administração, sucessão e prevenção de conflitos entre sócios*. (2a ed.) São Paulo: Atlas, 2014. [Minha Biblioteca]. Recuperado de <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522487080/cfi/4!/4/4@0.00:0.00>
- [9] Mamede, G., & Mamede, E. C. (2015). *Planejamento Sucessório: introdução à arquitetura estratégica – Patrimonial e Empresarial – com vistas à sucessão Causa Mortis*. São Paulo: Atlas. [Minha Biblioteca]. Recuperado de <https://integrada.Minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597000108/cfi/4!/4/4@0.00:0.00>
- [10] Marques, J. R. (2016). *Quais os tipos de empresas que existem*. Recuperado de <http://www.ibccoaching.com.br/portal/quais-os-tipos-de-empresa-que-existem/>
- [11] Matesco, K. (2014). *A problemática da sucessão em empresas familiares e a instrumentalização da governança corporativa: um estudo de caso*. Recuperado de https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/12275/dissertacao_mex-versao_final_completa.pdf
- [12] Matias, A. B. (2018). *Sucessão Familiar: como preparar um plano de negócio?* Recuperado de <https://blog.inepadconsulting.com.br/sucessao-familiar/>
- [13] Oliveira, D. P. R. (2010). *Empresa Familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório*. (3a ed.) São Paulo: Atlas.
- [14] Patrício, P., & Cândido, C. (2016). *Empreendedorismo – uma perspectiva multidisciplinar*. Rio de Janeiro: LTC. [Minha Biblioteca]. Recuperado de <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788521630852/cfi/6/10!/4/8/6@0:0>
- [15] Pessoa, A. (2017). *SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – SEBRAE. Estudo do Sebrae revela que 52% das empresas do Brasil são familiares: no Piauí, cerca de 40% dos pequenos negócios também se enquadram nessa classificação*. Recuperado de <http://www.pi.agenciasebrae.com.br/sites/asn/uf/PI/estudo-do-sebrae-revela-que-52-das-micro-e-pequenas-empresas-do-brasil-sao-familiares,53648bd548d1d510VgnVCM1000004c00210aRCRD>
- [16] PRICEWATERHOUSECOOPERS (PWC) (2016a). *A conexão que faltava: a importância do planejamento estratégico para o sucesso da empresa familiar*. Recuperado de https://www.pwc.com.br/pt/setores-de-atividade/empresas-familiares/2017/tl_pgef_17.pdf
- [17] PRICEWATERHOUSECOOPERS (PWC). (2016b). *Empresas familiares: construindo um negócio sustentável com base nos valores da família*. Recuperado de <https://www.pwc.com.br/pt/setores-de-atividade/empresas-familiares.html>
- [18] REVISTA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO (RBA). (2017). *Tudo em Família: As empresas familiares guardam em sua essência os valores de seus membros. Mas há vantagens e desvantagens neste modelo de negócios*. Recuperado de <http://www.revistarba.org.br/tudo-em-familia/>
- [19] Ribeiro, H. M. (2013). *Profissionalização e sucessão nas empresas familiares*. São Paulo: AGBOOKS.
- [20] Ricca, D. (2014). *Sucessão familiar: o desafio do empreendedor*. Recuperado de <http://empresafamiliar.com.br/sucessao-familiar-o-desafio-do-empreendedor-a-importancia-do-fundador-no-processo-de-sucessao/>

- [21] Richter, J. (2015). Planejamento sucessório em empresas familiares: uma análise de empresas de pequeno e médio porte, sob a perspectiva do fundador. Recuperado de <http://www.repositorio.jesuita.org.br/handle/UNISINOS/4889>
- [22] SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS - SEBRAE. (2016). Os desafios da empresa familiar: gestão e sucessão. Recuperado de <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/pe/artigos/os-desafios-da-empresa-familiar-gestao-e-sucessao,fae9eabb60719510VgnVCM1000004c00210aRCRD>
- [23] Silva, E. L., % Menezes, E. M. (2005). Metodologia de Pesquisas e Elaboração de Dissertações. (4a ed. rev. atual.) Florianópolis: Laboratório de Ensino à Distância da UFSC.
- [24] Silva, A. C. G. (2017). A sucessão em Empresas Familiares: o perfil do fundador. Recuperado de <https://www.repository.utl.pt/handle/10400.5/14410>
- [25] Tajra, S. F. (2014). Empreendedorismo: conceitos e práticas inovadoras. São Paulo: Érica. [Minha Biblioteca]. Recuperado de <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9788536513218/page/id/11>
- [26] Theodoro, E. T. (2014). Categorias e conceitos pertinentes ao direito sucessório, procedimentos e formas de atuação. (2014). Recuperado de <https://jus.com.br/artigos/34103/direito-sucessorio-linhas-gerais>

Capítulo 6

Equipes de alta performance em projetos de tecnologia da informação: Uma comparação Brasil e Portugal

Luciana Britto do Carmo

Vanderléia de Souza da Silva

Resumo: Gerenciar projetos é um papel que vai além de liderar um produto final, mas sim gerenciar todos os recursos envolvidos. Em projetos de Tecnologia da Informação, o principal recurso é o humano, então o gestor responsável ganha mais uma tarefa: formar e liderar equipes de sucesso. Com base nestes fatores, o objetivo deste trabalho foi comparar dois países, Brasil e Portugal, explorando questões sobre equipes e clima organizacional que nos levam aos resultados para alta performance. Conforme autores estudados neste trabalho, um melhor ambiente de trabalho retém talentos e aumenta produtividade e, neste sentido, diminui a rotatividade dos profissionais em TI. Com a ajuda de um questionário disponibilizado online, foi possível extrair resultados quantitativos de membros de equipe da área de TI e analisar por diversas formas, relacionando com autores e pesquisas já realizadas. Apesar de a análise ter contado com 84 participantes válidos entre os dois países, poucas questões obtiveram índice satisfatório, não sendo caracterizado, portanto, como equipe de alta performance.

Palavras-chave: Desempenho; clima organizacional; gestão.

1. INTRODUÇÃO

O ambiente de trabalho na área de Tecnologia da Informação vem mudando ao longo do tempo. Em meio a projetos em que toda a equipe está sobrecarregada, a preocupação está em promover satisfação e ambientes criativos. Isso causa a desmotivação no ambiente de trabalho, seja na área de tecnologia ou em outras. As pessoas talentosas, em ambientes de muita pressão acabam por tomar decisões equivocadas, não conseguindo se comunicar direito e perdem a precisão do trabalho que desempenham (Carmello, 2013).

Nesse sentido, a “International Business Machines” [IBM] realizou uma pesquisa mostrando a importância do clima organizacional, uma vez que, o ambiente de trabalho atrai e retém talentos, melhora a percepção e encoraja a criatividade dos trabalhadores (Nair, 2006). Estes resultados são traduzidos em maior produtividade e menor rotatividade. Esta conclusão, fez com que a IBM adotasse ferramentas de melhores práticas e ainda nos lista uma série de medidas para melhorar o clima organizacional, como diálogo, desenvolvimento da gestão, liderança pelo exemplo, reconhecimento de performance, entre outras. É de se notar que, a IBM implantou formas de se alcançar seu objetivo com exemplos dos “soft-skills” [habilidades interpessoais], e como resultado, ter condições de permitir um clima de alta performance (Nair, 2006).

Equipes de alta performance diferenciam-se das demais equipes, sendo que, equipes que atingem elevado grau de performance, tem por finalidade a obtenção máxima de rendimento. Para atingir este nível de performance, são necessárias aptidões interpessoais e competências comportamentais bem desenvolvidas (Silva et al., 2017). É neste contexto de competências interpessoais e comportamentais, que se ressalta a importância de uma competência ao gestor do projeto: a inteligência emocional.

No ato da comunicação consegue-se modificar a forma da fala, alterar as palavras usadas, alternar o tom de voz, enfim, ajustar a forma de comunicação para causar impacto com a fala, transmitindo a ideia e o que ela representa. Por exemplo, ao abordar uma pessoa que aparenta estar chateada ou nervosa pode-se ajustar a fala para permitir mais chances de ser entendido (Hurst, 2015).

Segundo Silva et al. (2016), as equipes de alta performance tem como característica o comprometimento e motivação dos membros da equipe e clareza de papéis. Para Folkman (2016) líderes de equipes de alta performance sabem criar energia e entusiasmo na equipe, conseguem resolver conflitos dentro do time rapidamente e promover a cooperação, expandem os objetivos a fim de engajar a equipe, ficam em constante comunicação com os membros do time, mantendo-os sempre atualizados, e para que todos os quesitos acima sejam válidos, líderes precisam ser confiáveis.

Há executivos que, ainda, acreditam na existência de apenas um tipo de equipe, entretanto esta ideia está equivocada. Mesmo que sejam reunidos os melhores talentos dentro da equipe, conduzi-las não é uma tarefa fácil e um dos fatores que devem ser considerados para tipos de equipes distintas é a maturidade (Montanari et al., 2011).

Silveira (2008) em seu artigo sobre os fatores que contribuem para a maturidade em gerenciamento de projetos cita o gerente de projetos como fator de contribuição para a maturidade. Segundo o artigo, o gerente de projetos atua como maestro por meio de subfatores: Competência e Liderança. A competência está associada à aplicação de conhecimentos, habilidades e atitudes deste gestor. A liderança exige competência para extrair sinergia para mover a equipe, para atingir objetivos e resultados do projeto rumo a sua maturidade.

Gerenciar projetos é gerenciar pessoas, antes de tudo, e na área de TI, ter equipes comprometidas com o resultado e motivadas no trabalho é essencial, visto que muitas vezes desenvolvedores lidam com informações sensíveis, o que torna o trabalho mais estressante. Em especial, liderar equipes em projetos é complexo, por se tratar de equipes provisórias, onde se é criada para um propósito e quando este é atingido, as equipes são terminadas (Silva et al., 2017).

O presente estudo tem como objetivo identificar a existência de equipes de alta performance no setor de projetos de Tecnologia da informação comparando grupos do Brasil e de Portugal, através da aplicação de um questionário.

2. MATERIAL E MÉTODOS

Para a elaboração deste trabalho foram utilizadas como fontes de pesquisas, referências bibliográficas, tendo como objetivo exploratório para a questão de equipes de alta performance.

O presente estudo contou com a coleta de dados primários, através da aplicação de um questionário “online” elaborado no Google Forms e disponibilizado em mídias sociais para resposta. Esse questionário foi elaborado com base no estudo de Santos (2005), contendo questões relacionadas a integração de equipe e ao gestor de projetos (APÊNDICE A). O questionário consistiu-se em 4 partes. A primeira parte contou com o aceite em responder o questionário, seguido da resposta de questões sobre o país de trabalho, faixa etária, gênero, nível de escolaridade e se trabalha com T.I. As outras 3 partes foram divididas em: Integração entre membros da equipe, Satisfação como membro da equipe e Sobre o gerente de projetos. Cada resposta dessas fases contou com uma pontuação de 0 a 4, sendo 0 a pontuação em que o evento nunca ou raramente acontecia e 4 para intenso ou sempre.

Como o questionário havia sido disponibilizado em mídias sociais qualquer pessoa poderia respondê-lo, logo, as respostas dos que não são atuantes da área de T.I. foram desconsideradas. O questionário ficou disponível durante 10 dias, tendo 101 participantes, dentre esses 17 foram desconsiderados, restando 84 respostas.

Para a análise dos resultados, as respostas foram extraídas do Google Forms e posteriormente foram gerados gráficos em planilhas eletrônicas. A abordagem utilizada para os resultados foi quantitativa, extraindo dados estatísticos com base nas questões, como percentual de frequência das respostas por pergunta.

As perguntas do questionário foram classificadas em tipo: Conectividade com membros da equipe [C], Positividade e Negatividade [P/N], Meios ou recursos para elaboração do(s) projeto(s) [M], Inteligência pessoal e dos membros da equipe [I], Satisfação pessoal e profissional [S], Emocional [E] e Gestor [G]. Assim, as respostas serão analisadas por estes grupos, para os respondentes do Brasil e de Portugal. Para cada um desses grupos as respostas foram agrupadas em dois grupos: 0 – Nenhum ou Nunca a 2 – Moderado ou algumas vezes e 3 – Suficiente ou muitas vezes a 4 – Intenso ou sempre.

Foram separados 2 grupos para o melhor entendimento, onde o primeiro grupo, que iremos identificar ao longo deste estudo por Grupo 1, foi classificado com respostas 0, 1 e 2. O segundo grupo - Grupo 2 - foi classificado com respostas 3 e 4. O eixo X é representado pelas questões, onde a legenda é formada pela inicial do tipo da pergunta seguido do seu número correspondente, por exemplo, C-01 - Conectividade, pergunta 01. O eixo Y representa a frequência em que os participantes responderam com base no grupo.

3. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Com base nas 84 respostas válidas do questionário foram identificadas as características dos respondentes e suas percepções sobre as equipes em que atuam. Dentre os respondentes, 55 atuam em equipes em Portugal e 29 atuam em equipes no Brasil. Em relação a idade, 88% dos respondentes portugueses e 76% dos respondentes brasileiros têm até 40 anos, sendo o restante classificados entre 41 e 50 anos em ambos os países. Assim, nenhum dos respondentes dos dois países está em faixas etárias acima de 50 anos.

Entre os respondentes de Portugal 98% possuem Ensino Superior e 47% possuem Especialização/MBA (22%), Mestrado (22%) ou Doutorado (4%). Dos respondentes brasileiros 83% possuem Ensino Superior e 31% possuem Especialização/MBA. Sobre o gênero, em ambos os países as mulheres representam cerca de 10% da amostra e o restante dos respondentes são homens.

Sobre a Conectividade [C], 41% dos respondentes atuantes do Brasil acham que os membros de equipe não participam o suficiente de forma efetiva dos projetos e atividades [C-01] contra 24% dos portugueses, enquanto 59% do Brasil já consideram suficiente ou intenso contra 76% de Portugal (Figura 1). Para a pergunta C-02, 62% dos participantes do Brasil entrevistados, consideram de moderado a nada a interação social entre os colegas de trabalho contra 55% de Portugal, já para 38% dos brasileiros, a interação social entre os colegas de trabalho é suficiente ou intenso, e 45% para Portugal.

Para a questão C-03, Brasil divide as opiniões, tendo 55% das opiniões para o Grupo 1 e 45% para o Grupo 2, correspondendo respectivamente a 62% e 38% de Portugal. As questões C-04, C-10 e C-11 estão equilibradas entre os países, ou seja, os participantes tanto de Brasil quanto Portugal dividem-se entre os grupos 1 e 2 sobre frequência em que os membros da equipe produzem parcerias e sobre a atuação de homens e mulheres na resolução de conflitos.

Figura 1. Conectividade com membros da equipe [C]

Fonte: Resultados originais da pesquisa

Com base nas respostas dos brasileiros e portugueses podemos concluir que não há relação entre a atuação do homem e da mulher na resolução dos conflitos, visto que as opiniões foram divididas. A questão que mais chama a atenção, diz respeito a C-01, em que se pode afirmar que Portugal há mais membros de equipes participando efetivamente dos projetos e atividades. A conectividade, apesar de estar equilibrada nas respostas, Portugal se sobressai nas respostas do grupo 2, atingindo percentuais superiores ao Brasil no contexto geral.

As questões de Positividade/Negatividade [P/N], mostradas na Figura 2, apresentaram para Portugal uma frequência maior que o Brasil para o grupo 2. Na pergunta P/N-05, Brasil sim 76% e 24% respectivamente para o grupo 1 e grupo 2, enquanto Portugal tem percentuais de 60% e 40%. Para a pergunta P/N-06, Brasil tem um melhor resultado em relação a Portugal, mas ainda baixo para o grupo 2, sendo 66% para o grupo 1 e 34% para grupo 2. Para esta pergunta, Portugal teve 75% para grupo 1 e 25% para grupo 2.

Em P/N-07, 90% dos atuantes no Brasil consideraram esta questão pouco frequente, enquanto os 10% restantes consideraram como suficiente ou intenso. Para os atuantes e Portugal, 75% das respostas foram para o grupo 1 e 24% para grupo 2, sendo que 1 participante absteve-se na resposta. Em P/N-08 as respostas de Brasil e Portugal foram quase iguais, ficando para o grupo 1, 76% do Brasil e 73% de Portugal, e para grupo 2, 24% do Brasil e 25% de Portugal que teve também 1 abstenção.

Figura 2. Positividade e Negatividade [P/N]

Fonte: Resultados originais da pesquisa

Com base nas respostas das questões de Positividade/Negatividade conclui-se que nenhum dos países conseguiram atingir 50% para grupo 2. Estes resultados são um complemento do que já foi visto sobre Conectividade, que as questões P/N-05, P/N-07 e P/N-08 podem relacionar-se com as C-02, C-03 e C-04.

As respostas referentes aos Meios ou recursos para elaboração do(s) projeto(s). É possível perceber que para a questão M-12, apesar da ligeira diferença, para os participantes do Brasil, há mais recursos para realização dos projetos que do que Portugal, sendo para Grupo 1 31% do Brasil e 27% para Portugal (Figura 3). Para a pergunta M-13, Brasil se encontra mais dividido nas respostas, sendo que Portugal já é possível ver claramente que para a maioria dos respondentes, Portugal não tem adotado estratégias bem sucedidas para alcançar seus objetivos. Para esta questão, o Grupo 1 e grupo Grupo 2 têm respectivamente 45% e 55% do Brasil enquanto Portugal 69% e 31%.

Figura 3. Meios ou recursos para elaboração do(s) projeto(s) [M]

Fonte: Resultados originais da pesquisa

Conclui-se que nenhum dos países tem recursos para realização de projetos a contento, entretanto, no Brasil as estratégias adotadas tem sido mais bem sucedidas para alcançar os objetivos.

A Figura 4 lista os percentuais obtidos para as questões relacionadas a Inteligência pessoal e dos membros da equipe. Para os participantes de Portugal, a proporção dos membros de equipe com competência para realização dos projetos assumidos é maior que no Brasil, sendo que 65% dos portugueses responderam de 3 a 4 para a pergunta I-09 e Brasil 52%. A pergunta I-15 chama a atenção por Portugal ter 71% de respostas 0 a 2, ou seja, não consideram suas competências bem aproveitadas, enquanto Brasil teve um resultado equilibrado, ficando com 48% para respostas de 0 a 2 e 52% das respostas foram de 3 a 4.

Para as perguntas I-14 e I-16, Brasil obteve o mesmo percentual de frequência nas questões, sendo 41% e 59% para grupo 1 e grupo 2 respectivamente.

Foram analisadas as respostas e não foi encontrada conexão entre elas, ou seja, houve respostas em que para a I-14 foi considerada de 0 a 2 e para I-16 e 3 a 4, e também tiveram respostas em que se ficaram no mesmo grupo. Para a questão I-16, Portugal teve uma abstenção, ficando com percentuais de 38% e 60% para grupo 1 e grupo 2 respectivamente. A questão I-18, tanto Brasil e Portugal tiveram o mesmo percentual, ficando 69% das opiniões sendo de nunca a moderado para os resultados do grupo serem inovadores.

Figura 4. Inteligência pessoal e dos membros da equipe [I]

Fonte: Resultados originais da pesquisa

Conclui-se que, embora ambos os países se mostraram divididos entre as respostas, Brasil obteve um percentual de frequência maior para o grupo 2, ou seja, respostas de 3 a 4.

A Figura 5 mostra os resultados das três perguntas referentes a Satisfação pessoal e profissional (S). Para os respondentes do Brasil, 55% acreditam que seus trabalhos desenvolvidos são compatíveis com suas expectativas profissionais (S-19) de forma suficiente a intenso, enquanto 41% responderam de nenhum a moderado, havendo 1 abstenção.

Em Portugal, 67% acreditam que esta compatibilidade é de nenhum a moderado, e 33% de suficiente a intenso. Para a questão S-20, 72% dos atuantes no Brasil se encontram satisfeitos com seus resultados pessoais de suficiente a intenso, enquanto Portugal 35%. Para a pergunta S-21, tanto Brasil quanto Portugal no geral, não se encontram satisfeitos com os resultados obtidos pelo grupo, sendo que Brasil teve 52% e Portugal 56% para frequência de 0 a 2 nesta questão.

Figura 5. Satisfação pessoal e profissional [S]

Fonte: Resultados originais da pesquisa

Com base nas respostas dos respondentes brasileiros e portugueses conclui-se que tanto Brasil quanto Portugal não tem um nível de satisfação alto para o desempenho dos grupos em que participam, entretanto, o Brasil teve mais resultados positivos quando questões eram sobre a satisfação individual e não no grupo.

Para as questões do Emocional [E], nem todas serão consideradas positivas quando o percentual for maior para o grupo 2 - respostas de 3 a 4 (Figura 6). As questões E-23 e E-35 caracterizadas por: Costumam criticar negativamente uns aos outros e Você se percebe desatento e finge estar escutando as outras pessoas respectivamente, para ambos países o percentual de respostas de 3 a 4 foi baixo. Apesar de a crítica ser algo bom para o aprendizado, criticar negativamente poderia causar constrangimentos dentro da equipe.

Ao comparar três questões sobre a partilha de conhecimento entre os membros da equipe – E-22, E-27 e E-31 – percebe-se que os dois países obtiveram percentuais acima de 60%. Para a questão E-27 percentuais acima de 95% foram atingidos. Para a questão E-31, 1 participante de Portugal se absteve. Estes são bons índices, visto que, compartilhar conhecimentos e experiências, ajudar e estar aberto para esclarecimentos são fundamentais dentro da equipe.

Apesar de o time ter uma boa troca de conhecimentos, a questão E-29 que diz se as conversas em grupo são efetivas, apesar de o índice ser acima de 50% para ambos países, esperava-se mais, visto que a alta performance é atingida com comunicação efetiva. Para algumas questões, como E-25, E-29, E-32, E-33, 1 participante de Portugal optou por não responder. A questão E-26 diz mais sobre como o participante vê a empresa em que atua. Para os portugueses, as empresas quase não cumprem aquilo que prometem, o que pode gerar desmotivação da equipe.

Com base nas respostas do grupo E, conclui-se que houve um equilíbrio nas respostas, apesar de o Brasil ter atingido percentuais maiores para quase todas as questões. Apesar da pouca diferença, conclui-se que ambos possuem índices favoráveis para uma equipe de alta performance em quase todas as questões.

As questões referente ao Gestor [G] estão representadas pela Figura 7. Para as questões G-38 e G-41, 1 participante de Portugal optou por não responder. Conforme a imagem abaixo, tanto Brasil quanto Portugal tiveram percentuais favoráveis para as questões, com exceção da pergunta G-39, em que Portugal teve 55% das respostas de 0 a 2, ou seja, quase nunca ou de forma moderada, o gestor oferece oportunidades para atingir os objetivos profissionais. A parte que concerne a comunicação, mencionada por Carmello, pode ser resumida na questão G-42, onde ambos tiveram percentuais superiores para 50% para respostas de 3 a 4.

Figura 7. Gestor [G]

Fonte: Resultados originais da pesquisa

Conclui-se que, com exceção da questão G-39, Portugal obteve percentuais aceitáveis em todas as questões, e o Brasil obteve percentuais acima de 55% para respostas de 3 a 4.

Analisando as respostas pelos sete grupos conclui-se, para a amostra estudada, que nenhum dos dois países conseguiu atingir a margem de alto desempenho. Ao analisar apenas o grupo de respostas que nos interessa, ou seja, o grupo com respostas 3 e 4, conclui-se que a relação Conectividade entre os membros da equipe, apesar de estar na média, não é satisfatório, visto que uma equipe de alto desempenho diferencia-se por estar acima da média.

Ressalta-se também a relação de Inteligência obtida pelas amostras, onde para este grupo, o resultado não conseguiu nem atingir a média, transparecendo que para muitos, suas competências além de não serem bem aproveitadas, o time não consegue alcançar resultados inovadores. Observa-se em Satisfação, que apesar de Portugal ter tido pior desempenho, ambos se encontram insatisfeitos com as realizações do grupo. Nota-se também que, na opinião dos respondentes, as empresas pouco investem para a realização dos projetos, o que pode ter influenciado nas respostas referentes à Satisfação.

No que concerne ao meio Emocional e Positividade/Negatividade, ficou claro que, os participantes do Grupo 2 têm o hábito de ajudar seus colegas, mas Brasil não acompanhou o excelente percentual na questão de dar oportunidades para os colegas lhe solicitarem esclarecimentos. Uma questão que envolve como a empresa vê o grupo [E-25] apesar de estar acima da média, não é o suficiente para uma equipe de alta performance. O respeito e confiança da empresa pelo grupo é muito importante para a equipe de alta performance.

Sobre a mulher ter influências positivas no ambiente de trabalho não foi constatada nenhuma relação, e ressalta-se que não pôde ser interpretado como influência negativa. Notou-se também que dentro deste grupo de respondentes, poucos possuem incentivos dos colegas a experimentarem/realizarem novas experiências ou projetos, tampouco têm conseguido realizar seus sonhos.

Ao grupo Gestor, os índices poderiam ter sido melhores, visto que o gestor é como um maestro para o grupo é ele quem conduz a todo tempo a harmonia no trabalho, servindo como um escudo para que nada atinja a equipe e diminua seu desempenho. O fato do gestor não participar das discussões, não dar importância às opiniões dos membros da equipe, não dar oportunidades de acordo com a ambição de cada elemento do time, entre outras, contribui para a insatisfação do grupo e consequentemente o desempenho.

7.CONCLUSÃO

Com a aplicação do estudo, verificou-se que, mesmo com as diferenças culturais, o ambiente de projetos em TI, tanto em Portugal quanto no Brasil, apresentam as mesmas dificuldades. No geral, não foi identificado um nível satisfatório nas respostas que permitissem considerar que haja equipes de alta performance, segundo a percepção dos respondentes. Ressalta-se o papel do gestor de projetos na condução das melhores estratégias, de acordo com o projeto e membros da equipe, possibilitando a

criação de oportunidades de crescimento, de motivação de acordo com a ambição de cada elemento e o desenvolvimento de ambientes de trabalho inovadores e descontraídos, mitigando conflitos dentro da equipe. Desta forma o gestor consegue criar melhor clima organizacional resultando no aumento da performance da equipe.

Destaca-se que, o resultado do presente estudo está limitado ao método aplicado, ao período de tempo de aplicação da pesquisa e a percepção dos respondentes sobre as equipes e ambiente de trabalho no qual estão inseridos. Assim, a aplicação do mesmo questionário em novos ambientes, amostra ou períodos podem trazer resultados diferentes dos resultados no presente estudo.

REFERÊNCIAS

- [1] Carmello, E. 2013. *Gestão da Singularidade: Alta performance para equipes e líderes diferenciados*. Editora Gente. São Paulo. 2013.
- [2] Folkman, J. 2016. 5 Ways to Build A High-Performance Team. Disponível em: <<https://www.forbes.com/sites/joefolkman/2016/04/13/are-you-on-the-team-from-hell-5-ways-to-create-a-high-performance-team/#10a3b9477ee2>> Acesso em: 8 Mar. 2019.
- [3] Hurst, R. 2015. *The Snafu Principle: Eliminate Misunderstandings, Resolve Conflict and Motivate Employees*. Best Seller Publishing, Pasadena, California.
- [4] Montanari, R. L., Pilatti, L. A., Lima, I. A. L., Romano, C. A. 2011. A maturidade e o desempenho das equipes no ambiente produtivo. *Gest. Prod.*, São Carlos, v. 18, n. 2, p. 367-378, 2011.
- [5] Nair, R. 2006. Climate studies and associated best practices to improve climate issues in the workplace. Disponível em: <<https://journals.psu.edu/wepan/article/viewFile/58471/58159>>. Acesso em: 07 Mar. 2019.
- [6] Santos, A. C. 2007. *Metodologia e estratégias de avaliação e constituição de equipes de alto desempenho*. Dissertação [Mestrado em Informática] - Universidade Católica de Brasília, Brasília.
- [7] Silva, L.; Varajão, J.; Dominguez, C.; Moura, I. 2017. Motivations for high performance teams of information systems projects. *Proceedings*. Disponível em <<http://aisel.aisnet.org/capsi2017/14>>. Acesso em: 07 Mar. 2019
- [8] Silva, M., Peduzzi, M., Sangaleti, C., Silva, D., Agreli, H., West, M., & Anderson, N. 2016. Cross-cultural adaptation and validation of the teamwork climate scale. *Revista De Saúde Pública*, 50-52. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/S1518-8787.2016050006484>>. Acesso em: 07 Mar. 2019
- [9] Silveira, G. A. 2008. Fatores contribuintes para a maturidade em gerenciamento de projetos: um estudo em empresas brasileiras. DOI: 10.11606/T.12.2008.tde-07102008-113900.

APÊNDICE A

QUESTIONÁRIO ONLINE

Eu, Luciana Britto do Carmo, aluna do curso de MBA em Gestão de Projetos [USP/ESALQ], sob a orientação de Msc. Vanderléia de Souza da Silva, estamos convidando-o [a] a participar do estudo “Equipes de Alta Performance em projetos de Tecnologia da Informação: uma comparação entre Brasil e Portugal”.

Esta pesquisa tem por objetivo avaliar o desempenho das equipes de projetos em tecnologia do Brasil e Portugal. Isso significa que sua participação nesta pesquisa se dará por meio de um questionário on-line.

Os riscos em participar desta pesquisa são mínimos, podendo haver eventual desconforto ou constrangimento diante de alguma pergunta.

Para diminuir essa possibilidade de risco de desconforto ou constrangimento, orientamos que você responda apenas as questões que se sinta confortável, podendo, inclusive, deixar de responder a uma pergunta ou desistir de sua participação, sem qualquer prejuízo ou consequência.

Os benefícios desta pesquisa consistem identificar as dificuldades e propor melhorias para o ambiente de trabalho para as equipes de projetos em tecnologia, alinhando a teoria com a prática.

Lembramos que é um direito seu desistir da participação na pesquisa em qualquer momento e por qualquer razão, sem qualquer prejuízo. Esclarecemos e garantimos que a sua identificação será mantida em sigilo e os resultados obtidos por meio da pesquisa serão utilizados apenas para alcançar os objetivos científicos expostos acima, incluída sua publicação na literatura especializada.

Em caso de dúvida ou para entender melhor a pesquisa, você poderá entrar em contato, em qualquer momento que julgar necessário, com os pesquisadores. Os contatos são os seguintes: luciana.britto@gmail.com e vanderleia_adm@hotmail.com

Ao assinalar a opção “aceito participar”, a seguir, você atesta sua anuência com esta pesquisa, declarando que compreendeu seus objetivos, a forma como ela será realizada e os benefícios envolvidos, conforme descrição aqui efetuada.

LI E CONCORDO:

☐ SIM [Aceito participar da pesquisa] ☐ NÃO [Não aceito participar da pesquisa]

INICIALMENTE RESPONDA 4 QUESTÕES SOBRE VOCÊ:

Idade: ☐ menos de 20 anos ☐ Entre 21 e 30 anos ☐ Entre 31 e 40 anos

☐ Entre 41 e 50 anos ☐ Entre 51 e 60 anos ☐ mais de 61 anos

Gênero: ☐ Feminino ☐ Masculino

Local de trabalho: ☐ Brasil ☐ Portugal ☐ Outro. Qual?_____

Formação concluída: ☐ Ensino Médio ☐ Ensino Superior ☐ Especialização/MBA

☐ Mestrado ☐ Doutorado

O questionário a seguir é dividido em 3 partes. A primeira tem como objetivo saber a opinião do entrevistado com relação a integração entre os membros da equipe. A segunda parte tem como finalidade saber a opinião em relação à satisfação como membro de equipe e como se sente como membro. A última parte pretende saber a opinião da equipe em relação ao Gerente de Projetos e como este lida com as situações do dia-a-dia de um projeto e como conduz os conflitos de equipe.

Para o levantamento dos dados é utilizada a seguinte escala:

0 – Nenhum ou nunca

1 – Pouco ou raras vezes

2 – Moderado ou algumas vezes

3 – Suficiente ou muitas vezes

4 – Intenso ou sempre

PARTE I: Integração entre membros da equipe

Tipo	Proporção de membros do grupo:	0	1	2	3	4
C-01	01. Que participam efetivamente dos projetos/atividades					
C-02	02. Que interagem socialmente					
C-03	03. Nos quais confia, sente-se amigo/aliado ou se identifica mais					
C-04	04. Com quem você tem produzido em parceria [projetos, pesquisas, outras atividades]					
P/N-05	05. Que o estimulam a experimentar novas ideias e a realizar novos projetos/atividades					
P/N-06	06. Que interpretam as decisões tomadas pela alta gerência da empresa como estímulo ao grupo					
P/N-07	07. Que possuem sonhos coletivamente compartilhado					
P/N-08	08. Que tem conseguido realizar o que sonha					
I-09	09. Com competências para realização dos projetos assumidos pela equipe					
Na sua percepção:		0	1	2	3	4
C-10	10. As mulheres têm atuado positivamente na resolução de conflitos					
C-11	11. Os homens têm atuado positivamente na resolução de conflitos					
M-12	12. Há meios, infra-estrutura recursos financeiros ou outros – para realizar os projetos a contento					
M-13	13. As estratégias que o grupo tem adotado têm sido bem sucedidas para alcançar os seus objetivos, inclusive para captação de recursos externos					
I-14	14. Há liberdade para desenvolver seu trabalho de forma criativa e inovadora					
I-15	15. Suas competências são bem aproveitadas					
I-16	16. As relações entre as pessoas do grupo são abertas [não cautelosas, formais ou difíceis]					
I-17	17. O grupo está aberto à cooperação e benchmarking, no sentido de trocas de experiências com outros grupos internos e externos à empresa					
I-18	18. O grupo tem obtido resultados inovadores					
S-19	19. Os trabalhos desenvolvidos por você são compatíveis com suas expectativas profissionais					
S-20	20. Encontra-se satisfeito com seus resultados pessoais					
S-21	21. Encontra-se satisfeito como os resultados obtidos pelo grupo					

PARTE II: à satisfação como membro de equipe e como se sente como membro

Tipo	Proporção de membros do grupo que:	0	1	2	3	4
E-22	01. Compartilha conhecimentos e experiências					
E-23	02. Costuma criticar negativamente uns aos outros					
E-24	03. Aceita as decisões da alta gerência sem questionamento					
Na sua percepção:		0	1	2	3	4
E-25	04. O grupo tem merecido confiança e respeito mútuos da empresa					
E-26	05. A empresa costuma cumprir suas promessas					
E-27	06. Você tem por hábito ajudar as pessoas do grupo					
E-28	07. Você tem por hábito pedir ajuda das pessoas do grupo					
E-29	08. Considera efetivas as conversas realizadas em seu grupo					
E-30	09. Você costuma deixar claro que suas posições são pessoais e não verdades absolutas					
E-31	10. Costuma dar oportunidade aos outros para solicitar esclarecimentos					
E-32	11. Ao expor suas ideias, você tenta se colocar no lugar das outras pessoas					
E-33	12. Ao término de uma exposição, você costuma verificar o entendimento do que escutou					
E-34	13. Você acha que o que diz é o que o outro escuta e o que escuta é o que o outro diz					
E-35	14. Você se percebe desatento e finge estar escutando as outras pessoas					
E-36	15. As mulheres têm mostrado atitudes mais positivas que os homens					

PARTE III: sobre o Gerente de Projetos

Tipo	Na sua percepção, o seu atual Gerente de Projetos:	0	1	2	3	4
G-37	01. Participa ativamente nas discussões com a equipe					
G-38	02. Dá importância a opinião dos membros da equipe, mesmo que contrárias às dele					
G-39	03. Oferece oportunidades para que você atinja seus objetivos profissionais					
G-40	04. Consegue resolver os conflitos entre os membros da equipe de forma a saná-los sem que hajam ressentimentos					
G-41	05. Delega responsabilidades a equipe					
G-42	06. Mantém a equipe informada, promovendo a comunicação entre todos					
G-43	07. Transmite respeito e lealdade a toda equipe					

Capítulo 7

Discussões sobre percepção da qualidade de vida no trabalho: O que dizem os técnicos de enfermagem de um hospital no Agreste Paraibano

Lenilson Olinto Rocha

Maria de Lourdes Barreto Gomes

Luana Marques Souza Farias

Carlos Eduardo da Silva Albuquerque

Wester Wilker Pereira dos Anjos Leite

Resumo: A Qualidade de vida no trabalho (QVT) está ligada ao bem-estar do trabalhador no seu ambiente de trabalho e reflete as dimensões biológicas, psicológicas, sociais e organizacionais de cada indivíduo, no sentido de manter a integridade como pessoa, cidadão e profissional no ambiente de trabalho. No que se refere aos profissionais da enfermagem, as condições de trabalho dos mesmos há muito tempo têm sido consideradas inadequadas diante das particularidades do ambiente e das atividades insalubres executadas nas organizações de saúde. Diante disso, esse estudo tem por objetivo analisar a percepção dos técnicos de enfermagem de um hospital quanto à qualidade de vida no trabalho. Esta pesquisa utilizou-se de um estudo de caso, com técnicos de enfermagem de um hospital localizado na mesorregião do agreste do Estado da Paraíba, o qual fez uso da adaptação do modelo de QVT de Walton realizada por Rocha (2017). As dimensões “compensação justa e adequada” e “constitucionalismo” apresentaram todas as variáveis percebidas como insatisfatórias, indicando que a maioria dos técnicos de enfermagem consideram deficitárias as políticas salariais e o cumprimento das leis trabalhistas na organização. Pode-se concluir que a maioria dos técnicos de enfermagem percebem com insatisfação as variáveis da qualidade de vida no trabalho.

Palavras-chave: Qualidade de vida no trabalho, QVT, Percepção, Enfermagem

O artigo foi publicado nos anais do ENEGEP 2019

1 INTRODUÇÃO

A Qualidade de vida no trabalho (QVT) está ligada ao bem-estar do trabalhador no seu ambiente de trabalho e reflete as dimensões biológicas, psicológicas, sociais e organizacionais de cada indivíduo, no sentido de manter a integridade como pessoa, cidadão e profissional no ambiente de trabalho (AQUINO et al., 2012). A QVT reflete as condições reais de trabalho, essas condições associam demandas relacionadas com a remuneração, instalações, questões de saúde e segurança, participações na tomada de decisões, diversidade e flexibilidade do trabalho (ZARE et al., 2012).

Desse modo, uma organização que possui informações sobre as variáveis que interferem no trabalho, poderá traçar estratégias e direcionar esforços objetivando melhorar o desempenho e consequentemente as condições de trabalho de seus colaboradores (TIMOSSI et al., 2010).

Os profissionais que atuam em ambientes hospitalares também sofrem influência das variáveis que compõem a dinâmica do trabalho, de modo que a percepção da QVT é moldada pela interação dessas variáveis com as expectativas do trabalhador. Para Lima Júnior e Esther (2001) as condições de trabalho, às quais os trabalhadores de hospitais estão submetidos, propiciam danos à saúde, sujeitam-se às relações deletérias, cultura organizacional, condições físicas e de espaços que podem contribuir significativamente para um sofrimento emocional, psicológico e físico durante a jornada de trabalho.

No que se refere aos profissionais da enfermagem, as condições de trabalho dos mesmos há muito tempo têm sido consideradas inadequadas diante das particularidades do ambiente e das atividades insalubres executadas nas organizações de saúde (MARZIALE, 2001; LIMA JUNIOR; ALCHIERI; MAIA, 2009). Além dos riscos de acidentes e doenças de ordem física aos quais os trabalhadores da enfermagem estão expostos, o sofrimento psíquico é também bastante comum e parece estar em crescimento, diante da alta pressão social e psicológica a que estão submetidos esses trabalhadores, tanto na esfera do trabalho quanto fora dela (PITTA, 2003; ELIAS; NAVARRO, 2006).

Na pesquisa de Freire e Costa (2016), ao analisar a QVT de profissionais de enfermagem de um hospital, identificaram que a prática laboral realizada em condições inadequadas, acompanhada da desvalorização do trabalhador e de relações hierárquicas conflituosas em seu ambiente de trabalho, favorece o aparecimento de estresse no trabalho e estes fatores somados às cargas enfrentadas pelos profissionais de enfermagem resultam em elevados índices de absenteísmo, desgastes físicos e emocionais.

Nesse sentido, em um hospital, criar condições de trabalho, as quais respeitem os direitos humanos, dignidade e a satisfação no trabalho resultará em aspectos positivos como redução de custos e melhoria da qualidade dos serviços prestados, aumento do comprometimento organizacional, diminuição de erros na administração de medicamentos e maior satisfação do paciente que ali buscam por serviços de saúde (VAGHARSEYYEDIN; VANAK; MOHAMMADI, 2010).

Portanto, é importante a realização de uma avaliação da QVT, tanto para os trabalhadores quanto para a organização, uma vez que permite a gestão da saúde física e mental do trabalhador com uma visão mais abrangente, que poderá identificar fatores desfavoráveis e potencializadores do sofrimento, do estresse e do adoecimento durante o trabalho. Desse modo, este estudo tem por objetivo analisar a percepção dos técnicos em enfermagem de um hospital quanto à qualidade de vida no trabalho.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO (QVT)

A QVT decorre de um processo de mudanças que evoluiu conforme os acontecimentos econômicos e sociais. Muitas pesquisas têm mostrado que a QVT tem um impacto muito grande em relação à satisfação, envolvimento e desempenho com o trabalho (CONTE, 2003; MACHADO, 2016).

A construção da qualidade de vida no trabalho ocorre a partir do momento em que se olha a empresa e as pessoas como um todo, em um enfoque biopsicossocial (LIMONGI-FRANÇA, 1997). O enfoque biopsicossocial é um fator diferenciado que realiza projetos e serviços voltados para a preservação e desenvolvimento das pessoas durante seu trabalho na organização.

Segundo Pedroso e Pilatti (2012) o grande diferencial das empresas hoje em dia são os recursos humanos nela presentes, já que sem o capital intelectual não há como as empresas liderarem no mercado. Assim, a empresa precisa privilegiar cada vez mais o colaborador, propiciando-lhe as melhores condições possíveis de trabalho, para que possam render o seu melhor desempenho e desenvolver o melhor de suas potencialidades.

Para Nair (2013) além dos fatores ligados as condições de trabalho, a QVT também reflete o relacionamento com os colegas de trabalho e a situação de vida e bem-estar que o trabalhador passa no momento. Outros autores como Lee et al. (2013) fazem a associação direta entre a QVT e os fenômenos subjetivos que expressam a satisfação no trabalho, visto que a percepção da QVT sofre influências de sentimentos e valores pessoais que cada trabalhador detém.

Portanto, a QVT interfere no desempenho e no compromisso dos funcionários em vários setores, e um dos pontos para atingir o sucesso em uma organização está na busca continua para manter um nível de QVT satisfatório, dado que os trabalhadores são os ativos mais importantes em qualquer organização, e devem ser tratados com dignidade e cuidado (NOWROUZI et al., 2015; SAIF, 2016)

2.2 O MODELO DE QVT DE WALTON

Em se tratando de avaliação de QVT, um dos modelos mais utilizados é o modelo de Walton, o qual avalia o grau de satisfação dos trabalhadores com os fatores que interferem em seu bem-estar no trabalho. O autor elaborou oito critérios que avaliam e influenciam na QVT, os quais são: compensação justa e adequada; condições de trabalho; uso e desenvolvimento de capacidades; oportunidade de crescimento e segurança; integração social na organização; constitucionalismo; o trabalho e o espaço total de vida e a relevância social do trabalho na vida (FERNANDES, 1996). Para cada um dos critérios foram atribuídos vários indicadores, conforme verifica-se no Quadro 1.

Quadro 1 - Critérios e indicadores do modelo de QVT de Walton

Critérios	Indicadores
1 Compensação justa e adequada	Equidade interna e externa
	Proporcionalidade entre salários
	Justiça na compensação
	Partilha dos ganhos na produtividade
2 Condições de trabalho	Jornada de trabalho razoável
	Ambiente físico seguro e saudável
	Ausência de insalubridade
3 Uso e desenvolvimento de capacidades	Autonomia
	Qualidades múltiplas
	Informações sobre o processo total de trabalho
	Autocontrole relativo
4 Oportunidade de crescimento e segurança	Possibilidades de carreira
	Crescimento pessoal
	Percepção de avanço salarial
	Segurança do emprego
5 Integração social na organização	Ausência de preconceitos
	Igualdade
	Mobilidade
	Relacionamento
	Senso comunitário

Quadro 1 - Critérios e indicadores do modelo de QVT de Walton
(continuação...)

Critérios	Indicadores
6 Constitucionalismo	Direitos e proteção ao trabalhador
	Liberdade de expressão
	Direitos trabalhistas
	Tratamento imparcial
	Privacidade pessoal
O trabalho e o espaço total de vida	Papel balanceado do trabalho
	Poucas mudanças geográficas
	Tempo para o lazer
	Estabilidades de horários
Relevância social do trabalho na vida	Imagem da empresa
	Responsabilidade social
	Responsabilidade pelos produtos/serviços
	Práticas de emprego

Fonte: Adaptado de Fernandes (1996)

No modelo de QVT de Walton além dos aspectos ligados apenas à remuneração, legislação ou formas de enriquecimento de cargos, abrange também necessidades e aspirações humanas que podem variar tanto de cultura como estilo de vida. Esse modelo é voltado tanto à produtividade, como também à satisfação e motivação no trabalho (MACHADO, 2016).

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Para atender ao objetivo proposto, esta pesquisa utilizou-se de um estudo de caso, com técnicos de enfermagem de um hospital localizado na mesorregião do agreste do Estado da Paraíba, a qual fez uso da adaptação do modelo de QVT de Walton realizada por Rocha (2017).

Para coleta dos dados, foi utilizado um questionário com duas seções, a primeira referente aos dados demográficos dos técnicos de enfermagem e a segunda com afirmações para avaliação das variáveis pertencentes às oito dimensões da readaptação modelo de Walton, as quais continham com cinco alternativas graduadas conforme o modelo da escala Likert: 1 – Discordo totalmente; 2 – Discordo; 3 – Indiferente; 4 – Concordo e 5 – Concordo totalmente.

A análise dos dados foi realizada através de medidas descritivas (frequência e média). Posteriormente, as variáveis foram classificadas como positiva (satisfatória) ou negativa (insatisfatória) à QVT, conforme a percepção dos técnicos de enfermagem (BUSSAB; MORETTIN, 2010).

A confiabilidade dos dados foi calculada através do alfa de Cronbach e foi definido o tamanho da amostra de 133 trabalhadores, com base nos procedimentos de Santos (2018) e na população de 229 técnicos de enfermagem estimada por Rocha (2017). Desse modo, o cálculo da amostra foi realizado da seguinte forma:

$$n = \frac{N \cdot p \cdot q \cdot Z_a^2}{p \cdot q \cdot Z_a^2 + (N - 1) \cdot d^2}$$

Onde:

n = número total da amostral;

N = população total;

Z_{α}^2 = nível de confiança (95% = 1,96)

q = complemento de p (se, $q = 1-p$, então $q = 1 - 0,50$, logo $q = 0,50$);

d = erro aceitável ($d = 5,55\%$, para um $Z_{\alpha}^2 = 1,96$ e um $p = 0,50$).

$$n = \frac{229 \cdot 0,5 \cdot 0,5 \cdot (1,96^2)}{0,5 \cdot 0,5 \cdot (1,96^2) + (229 - 1) \cdot 0,0555^2}$$

$n = 132,24$ 6 arredondando o cálculo para mais, tem-se $n = 133$ indivíduos.

Para elaboração das análises descritivas e cálculos da confiabilidade, esta pesquisa utilizou-se do software SPSS Statistics 22.

4 RESULTADOS

Os resultados obtidos por meio do questionário serão apresentados em duas subseções, onde a primeira é relativa aos dados demográficos dos técnicos de enfermagem e a segunda é relativa a análise das variáveis da QVT por dimensão do modelo adaptado por Rocha (2017).

4.1 DADOS DEMOGRÁFICOS DOS TRABALHADORES

Dos 133 trabalhadores pesquisados, 14,3% são profissionais do sexo masculino e 84,7% são do sexo feminino. Com relação a idade, a Figura 1 apresenta os resultados.

Figura 1 – Faixa etária

Fonte: Dados da pesquisa

Nota-se que os dados estão concentrados na faixa etária de 31 até 40 anos, sendo o perfil predominante entre os técnicos de enfermagem. Com relação à escolaridade, apesar de que para exercer a função de técnico de enfermagem a organização exige o curso técnico com certificado do ensino médio, muitos trabalhadores possuem nível superior, como mostra a Figura 2.

Figura 2 - Escolaridade

Fonte: Dados da pesquisa

Cerca de 48,12% dos técnicos de enfermagem pesquisados possuem curso superior ou são pós-graduados. O perfil predominante dos trabalhadores consiste em profissionais do sexo feminino que estão na faixa etária de 31 até 40 anos e possuem curso superior.

4.2 ANÁLISE DAS VARIÁVEIS DA QVT

4.2.1 COMPENSAÇÃO JUSTA E ADEQUADA

A dimensão “compensação justa e adequada” obteve média de 1,56 e foi avaliada por quatro variáveis: v1 (remuneração similar paga por outras empresas pelo mesmo tipo de trabalho), v2 (salário justo), v3 (políticas de premiações e recompensas) e v4 (assistência médico-odontológica).

Figura 3 – Compensação justa e adequada

Fonte: Dados da pesquisa

Essa dimensão avalia como os técnicos de enfermagem percebem as questões ligadas a remuneração pelo serviço prestado e as políticas de benefícios oferecidos pela organização. Nota-se a partir da Figura 3 que nas quatro variáveis avaliadas uma concentração nas respostas dos técnicos de enfermagem no item discordo totalmente, ou seja, as variáveis foram percebidas como parâmetros que expressam insatisfação no ambiente de trabalho. Pode-se concluir que há fortes evidências que os técnicos de enfermagem não estão satisfeitos com as políticas salariais e de benefícios oferecidos pela organização.

4.2.2 CONDIÇÕES DE TRABALHO

A dimensão “condições de trabalho” obteve média de 2,89 e foi avaliada por quatro variáveis, sendo elas: v6 (trabalho repetitivo), v8 (fornecimento de EPI), v9 (condições ambientais adequadas) e v10 (condições de limpeza). Os resultados dessa dimensão podem ser verificados na Figura 4.

Figura 4 – Condições de trabalho

Fonte: Dados da pesquisa

Os resultados nesta dimensão mostraram que a maioria dos técnicos de enfermagem não percebem o trabalho como repetitivo e monótono e que a organização fornece os EPIs necessários para a realização do trabalho. Também é possível afirmar que os técnicos de enfermagem estão satisfeitos com as condições de limpeza, mas estão insatisfeitos com as condições de conforto ambiental como ruído e temperatura.

4.2.3 USO E DESENVOLVIMENTO DE CAPACIDADES

A Figura 5 contém os resultados da dimensão “uso e desenvolvimento de capacidades”, que obteve média de 2,78 e foi avaliada por duas variáveis, sendo elas: v11 (autonomia para modificar a forma que é realizado seu trabalho) e v13 (conhecimento do quanto bom ou ruim está seu desempenho).

Figura 5 – Uso e desenvolvimento de capacidades

Fonte: Dados da pesquisa

Para a variável v11 os dados mostram que a maioria dos técnicos em enfermagem não possuem autonomia para modificar a forma que o trabalho é realizado, já para os resultados da variável v13 a maioria dos técnicos em enfermagem são concordantes sobre ter conhecimentos a respeito do próprio desempenho. Na avaliação geral da dimensão uso e desenvolvimento de capacidades é possível afirmar que os técnicos de enfermagem apresentam satisfação moderada no trabalho, pois a média foi de 2,78.

4.2.4 OPORTUNIDADE DE CRESCIMENTO E SEGURANÇA

Na Figura 6 podem ser observados os resultados da dimensão “oportunidade de crescimento e segurança”, a qual apresentou média de 2,47 e foi avaliada por quatro variáveis, sendo elas: v16 (realizar cursos e treinamentos), v17 (incentivo aos estudos), v18 (oportunidade de crescimento profissional) e v19 (seguro na manutenção do emprego).

Figura 6 – Oportunidade de crescimento e segurança

Fonte: Dados da pesquisa

A variável v16 apresentou que a maioria dos técnicos de enfermagem estão insatisfeitos com a falta de treinamentos e cursos ofertados pelo Hospital, assim como na variável v17 que mostrou que a maioria também não está satisfeita com a falta de incentivos aos estudos. Já a variável v18 apresenta que cerca de 83 técnicos de enfermagem percebem como deficitária a política de crescimento profissional. Para a variável v19 a maioria dos trabalhadores estão satisfeitos com a segurança na manutenção do emprego, pois grande parte dos funcionários são servidores públicos sob o regime único de trabalho. Pode-se concluir que a dimensão “oportunidade de crescimento e segurança” foi a segunda dimensão com mais variáveis percebidas com insatisfação pelos técnicos de enfermagem.

4.2.5 INTEGRAÇÃO SOCIAL NA ORGANIZAÇÃO

A Figura 7 contém os resultados da dimensão “integração social na organização”, que obteve média de 3,48 e foi avaliada por três variáveis, as quais foram: v21 (valorização de ideias), v22 (bom relacionamento com colegas e chefes) e v23 (comprometimento da equipe de trabalho).

Figura 7 – Integração social na organização

Fonte: Dados da pesquisa

Os dados informados pelos técnicos de enfermagem mostram que a maioria tem a percepção que falta valorização nas ideias que são sugeridas, mas também é possível identificar que a maioria acredita no comprometimento das equipes de trabalho e tem um bom relacionamento com os colegas e chefes.

Pode-se concluir que na avaliação da dimensão “integração social na organização” os técnicos de enfermagem apresentaram satisfação no ambiente de trabalho.

4.2.6 CONSTITUCIONALISMO

Na Figura 8 podem ser observados os resultados da dimensão “constitucionalismo”, a qual obteve média de 2,35 e foi avaliada por três variáveis, sendo elas: v24 (a organização cumpre os direitos trabalhistas), v25 (liberdade de expressar ideias) e v26 (liberdade para resolver problemas relacionados com o trabalho).

Figura 8 - Constitucionalismo

Fonte: Dados da pesquisa

Nota-se que para a maioria dos técnicos de enfermagem existem a percepção que a organização não está cumprindo as obrigações trabalhistas e não há liberdade plena para expressar ideias. Com relação a autonomia para resolver problemas relacionados ao trabalho, os resultados mostraram que existem uma divisão na frequência das respostas, o que poderia ser associado ao fato que depende da unidade a qual o técnico de enfermagem está trabalhando para ter mais ou menos autonomia. Conclui-se, portanto, que na dimensão “constitucionalismo” os resultados apontam para insatisfação no ambiente de trabalho.

4.2.7 O TRABALHO E O ESPAÇO TOTAL DE VIDA

A Figura 9 contém os resultados da dimensão “o trabalho e o espaço total de vida”, que obteve média de 3,19 e foi avaliada por duas variáveis, sendo-as v28 (reservar tempo para o lazer) e v29 (horário de trabalho compatível).

Figura 9 – O trabalho e o espaço total de vida

Fonte: Dados da pesquisa

Os resultados mostram que a maioria dos técnicos de enfermagem reservam tempo para atividades de lazer e percebem com satisfação a compatibilidade de horários entre a vida pessoal e a profissional. Pode-se afirmar que a dimensão “o trabalho e o espaço total de vida” foi percebida com satisfação pela maioria dos técnicos de enfermagem.

4.2.8 RELEVÂNCIA SOCIAL NA VIDA NO TRABALHO

Na Figura 10 podem ser observados os resultados da dimensão “relevância social na vida no trabalho”, a qual obteve média de 3,59 e foi analisada por cinco variáveis, sendo elas: v30 (ter uma visão positiva da empresa), v31 (orgulho de trabalhar na organização), v32 (importância do trabalho que realiza para a organização), v33 (relevância do trabalho que desempenha para a comunidade) e v34 (a instituição trata bem os funcionários).

Figura 10 – Relevância social na vida no trabalho

Fonte: Dados da pesquisa

Os resultados mostram que a maioria dos técnicos de enfermagem possuem uma visão positiva da organização, apesar que apontam falhas pontuais nas políticas de QVT. O número expressivo de técnicos de enfermagem que são concordantes com as variáveis v32 e v33 apontam que os profissionais reconhecem a importância do trabalho que desempenham na organização e também percebem que a comunidade valoriza o tipo de serviço prestado no hospital. Pode-se concluir que na avaliação da dimensão “relevância social na vida no trabalho” os resultados apontam que os técnicos de enfermagem percebem com satisfação as variáveis dessa dimensão.

4.2.9 AVALIAÇÃO GERAL

Foi elaborado o Quadro 2 com todos os dados das variáveis que foram utilizadas na pesquisa e como as variáveis da QVT são percebidas pelos técnicos em enfermagem.

Quadro 2 – Resultados da QVT

Dimensão	Média	Percepção	Variável	Número de Respondentes				
				Discordo totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo totalmente
Compensação Justa e Adequada	1,56	Insatisfação	v1	64	47	6	13	4
		Insatisfação	v2	91	33	4	4	2
		Insatisfação	v3	91	29	8	2	4
		Insatisfação	v4	95	24	10	3	2
Condições de trabalho	2,89	Satisfação	v6	22	52	18	28	14
		Satisfação	v8	29	32	9	51	13
		Insatisfação	v9	27	43	16	36	12
		Satisfação	v10	8	30	23	64	7
Uso e desenvolvimento de Capacidades	2,78	Insatisfação	v11	37	53	17	24	3
		Satisfação	v13	16	22	25	51	20
Oportunidade de Crescimento e Segurança	2,47	Insatisfação	v16	36	38	13	36	11
		Insatisfação	v17	60	37	11	21	4
		Insatisfação	v18	48	34	16	27	9
		Satisfação	v19	32	23	21	41	17
Integração Social na Organização	3,48	Insatisfação	v21	42	28	35	27	2
		Satisfação	v22	5	13	14	65	37
		Satisfação	v23	3	4	6	75	46
Constitucionalismo	2,35	Insatisfação	v24	59	36	19	14	6
		Insatisfação	v25	42	38	27	23	4
		Insatisfação	v26	27	34	30	39	4
O Trabalho e o Espaço Total de Vida	3,19	Satisfação	v28	21	24	14	49	26
		Satisfação	v29	24	24	13	58	15
Relevância Social na Vida no Trabalho	3,59	Satisfação	v30	13	34	28	50	9
		Satisfação	v31	3	8	5	72	46
		Satisfação	v32	1	1	0	58	74
		Satisfação	v33	4	30	13	52	35
		Satisfação	v34	33	29	37	23	12

Fonte: Dados da pesquisa

Através do Quadro 2 é possível concluir que 14 variáveis foram percebidas com satisfação pelos técnicos de enfermagem, mas também 13 variáveis foram percebidas com insatisfação, em as dimensões “compensação justa e adequada” e “constitucionalismo” apresentaram as menores médias demonstrando que os técnicos de enfermagem estão insatisfeitos com as políticas de remuneração e trabalhista adotadas na organização.

As maiores médias foram observadas nas dimensões “relevância social na vida no trabalho” e “integração social na organização”, permitindo-se concluir que embora enfrentem problemas durante o trabalho, os técnicos de enfermagem apreciam o trabalho que desempenham e sentem que as equipes de trabalho são comprometidas com o que fazem.

5 CONCLUSÕES

O estudo realizado permitiu identificar que 27 variáveis exercem influência na percepção de QVT dos técnicos em enfermagem, das quais 14 variáveis são percebidas com insatisfação e 13 variáveis da QVT são percebidas com satisfação. As dimensões “compensação justa e adequada” e “constitucionalismo” apresentaram todas as variáveis percebidas como insatisfatórias, indicando que a maioria dos técnicos de enfermagem consideram deficitárias as políticas salariais e o cumprimento das leis trabalhistas na organização.

Pode-se concluir que a maioria dos técnicos de enfermagem percebem com insatisfação as variáveis da readaptação do modelo de QVT de Walton. Recomenda-se em futuras pesquisas, analisar a QVT dos profissionais que trabalham durante turnos distintos e comparar suas percepções, pois os resultados poderão mostrar diferenças significativas entre os trabalhadores do turno diurno e do noturno. Recomenda-se também a elaboração de estudos sobre a organização funcional do hospital e sobre o grau de influência que cada tipo de profissão tem na tomada de decisões na administração do hospital.

REFERÊNCIAS

- [1] AQUINO, D. S. et. al. Análise da qualidade de vida no trabalho no setor de costura em uma indústria de confecção. Revista Produção Online, Florianópolis, v. 12, n. 3, p. 585-603, ago. 2012.
- [2] BUSSAB, W. de O.; MORETTIN, P.A. Estatística básica. 6.ed. São Paulo: Saraiva, 2010.
- [3] CONTE, A. L. Qualidade de vida no trabalho. Revista FAE business, v. 7, p. 32-34, 2003.
- [4] ELIAS, M. A; NAVARRO, V. L. A relação entre o trabalho, a saúde e as condições de vida: negatividade e positividade no trabalho das profissionais de enfermagem de um hospital escola. Revista Latino-Americana de Enfermagem, v. 14, n. 4, p. 517-525, Ribeirão Preto, 2006.
- [5] FERNANDES, E. Qualidade de vida no trabalho-como medir para melhorar. Bahia: Casa da qualidade, 1996.
- [6] FREIRE, M. N; COSTA, E. R. Qualidade de vida dos profissionais de enfermagem no ambiente de trabalho. Revista Enfermagem Contemporânea, v. 5, n. 1, 2016.
- [7] LEE, Y. et al. Predicting quality of work life on nurses' intention to leave. Journal of Nursing Scholarship, v. 45, n. 2, p. 160-168, 2013.
- [8] LIMA JÚNIOR, J. H. V.; ÉSTHER, A. B. Transições, prazer e dor no trabalho de enfermagem. Revista de Administração de Empresas, v. 41, n. 3, p. 20-30, 2001.
- [9] LIMA JUNIOR, J.; ALCHIERI, J. Carlos; MAIA, E. M. C. Avaliação das condições de trabalho em Hospitais de Natal, Rio Grande do Norte, Brasil. Rev. esc. enferm. USP, São Paulo, v. 43, n. 3, p. 670-676, Sept. 2009.
- [10] LIMONGI-FRANÇA, A. C. Qualidade de vida no trabalho: conceitos, abordagens, inovações e desafios nas empresas brasileiras. Revista Brasileira de Medicina Psicossomática. Rio de Janeiro, v. 1, n. 2, p. 79-83, 1997.
- [11] MACHADO, J. K. M. Avaliação da qualidade de vida no trabalho na percepção dos funcionários: um estudo de caso numa empresa prestadora de serviço de eletricidade. 2016. 113p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa – PB, 2016.
- [12] MARZIALE, M. H. P. Enfermeiros apontam as inadequadas condições de trabalho como responsáveis pela deterioração da qualidade da assistência de enfermagem. Revista latino-americana de enfermagem, v. 9, n. 3, p. 1-5, 2001.

- [13] NAIR, G.S. S. A study on the effect of quality of work life (QWL) on organisational citizenship behaviour (OCB)-With Special reference to College Teachers in Thrissur District, Kerala. *Integral Review – A journal Management*, v. 6, n. 1, 2013.
- [14] NOWROUZI, B. et al. The relationship between quality of work life and location of cross-training among obstetric nurses in urban northeastern Ontario, Canada: a population-based cross sectional study. *International journal of occupational medicine and environmental health*, v. 28, n. 3, p. 571-586, 2015.
- [15] PEDROSO, B.; PILATTI, L. A. Guia de avaliação da qualidade de vida e qualidade de vida no trabalho. Ponta Grossa: Editora UEPG, 2012.
- [16] PITTA, A. M. F. Hospital: dor e morte como ofício. 5ª Ed. São Paulo: Annablume/Hucitec, 2003.
- [17] ROCHA, L. O. Fatores que interferem no nível de qualidade de vida no trabalho segundo a percepção dos trabalhadores: estudo de caso em um hospital de trauma. Dissertação (Mestrado) - UFPB/CT/PPGEP. João Pessoa, 2017.
- [18] SAIF, N. I. Quality of Working Life in the Emergency Department: Physicians' and Nurses' Perspective. *International Journal of Business and Management*, v. 11, n. 3, p. 73, 2016.
- [19] SANTOS, G. E. O. Cálculo amostral: calculadora on-line. Disponível em: <<http://www.calculoamostral.vai.la>>. Acesso em: 01 mar. 2018.
- [20] TIMOSSI, L. S. et al. Análise da qualidade de vida no trabalho de colaboradores com diferentes níveis de instrução através de uma análise de correlações. *Production*, São Paulo, v. 20, n. 3, p. 471-480, set. 2010.
- [21] VAGHARSEYYEDIN, S. A.; VANAKI, Z.; MOHAMMADI, E. The nature nursing quality of work life: an integrative review of literature. *Western Journal of Nursing Research*, 2010.
- [22] ZARE, M. H. et. al. Quality of working life on residents working in hospitals. *Iranian journal of public health*, v. 41, n. 9, p. 78, 2012.

Capítulo 8

Proteção e qualidade de vida para funcionários de postos de combustível no Município de Campina Grande-PB

Kátia Maria Arruda Vianna dos Santos

Dauci Pinheiro Rodrigues

Resumo: O objetivo do projeto foi avaliar a qualidade de vida e a segurança dos funcionários de postos de combustíveis no município de Campina Grande-Paraíba. A pesquisa é caracterizada como um estudo de abordagem qualitativa, do tipo exploratório-descritivo. Esta envolve levantamento bibliográfico e documental, referente aos postos de combustíveis. A coleta de dados inicialmente foi realizada a partir do primeiro contato com o responsável do estabelecimento, como também com os funcionários, em especial, os frentistas. Mediante um estudo bibliográfico sobre a proteção e qualidade de vida dos funcionários de postos de combustível e também distribuição de um questionário dividido em três blocos: perfil social dos frentistas, com questões de múltiplas escolhas e subjetivas. No primeiro momento foi possível observar nitidamente que os frentistas e funcionários dos postos são leigos ao que se desrespeita ao assunto Segurança do Trabalho, o que se torna uma realidade preocupante devido aos riscos enfrentados no dia-a-dia de cada trabalhador. O que também se tornou possível observar foi à dificuldade dos gerentes e proprietários dos estabelecimentos permitirem o contato com os frentistas, mesmo relatando que não serão expostos nomes e nenhum tipo de fotografia. Pode-se chegar alguns resultados importantes como; os frentistas não possuem condições adequadas para suas atividades laborais. Nessa perspectiva, considera-se que a adoção de medidas preventivas é extremamente relevante a ser trabalhada com esses profissionais, uma vez que os riscos à saúde são iminentes pela possibilidade de contágio por agentes químicos, físicos, biológicos e ergonômicos.

Palavras-chave: Segurança do trabalho, Posto de Combustíveis e Saúde.

1. INTRODUÇÃO

Durante a história humana sempre houve a obediência dos indivíduos a um determinado risco, e no passado este era predominantemente natural (QUEIRÓZ; VAZ; PALMA, 2006). A ascensão da modernidade gerou preocupação não apenas para eventos causados por ação não humana, mas também para riscos ligados a tecnologia, ou seja, pelos próprios produtos gerados pelas atividades humanas.

Os postos revendedores de combustíveis, que como instrumento tecnológico propiciam a energia suficiente para os veículos automotores se locomoverem, porém, pelas suas características intrínsecas, como o fato de armazenarem produtos inflamáveis, possuírem uma condição de atmosfera explosiva e quimicamente prejudicial à saúde, entre outros, geram situações de risco às pessoas que por estes empreendimentos circulam, principalmente aos seus trabalhadores.

Para pensar em segurança, antes, é preciso pensar nos riscos. No caso do posto de combustível, há a exposição a riscos de incêndio e de explosões que podem ocorrer em função de eventuais falhas nas operações ou nos sistemas de abastecimento. Existem também as possibilidades das intoxicações e das contaminações, seja pela inalação, seja pelo contato dos produtos com a pele dos colaboradores.

Protegido pela Constituição Federal, segundo os artigos 7º, 196, 200 e 225, a saúde é direito de todos e dever do Estado, desenvolvida por meio de ações de vigilância sanitária e epidemiológica, bem como as que normatizam a saúde do trabalhador. Estas buscam reduzir os riscos oriundos do trabalho, assegurando aos trabalhadores o direito a saúde, higiene e segurança, além de colaborar na proteção do meio ambiente, nele compreendido o do trabalho (BRASIL, 2000).

A convivência direta com os diferentes combustíveis expõe os frentistas à contaminação a agentes cancerígenos como o benzeno, conjuntamente com outros fatores como estresse por jornadas prolongadas e riscos de acidentes.

O maior problema é a presença dos hidrocarbonetos em meio aos profissionais em postos de combustíveis, uma vez que estudos indicam a correlação entre o composto químico e os cânceres de testículo e de pele. Pesquisas realizadas em seis estados brasileiros, incluindo o Rio de Janeiro, indicam que a metade dos frentistas dessas localidades, apresentaram altos índices de doenças renais e auditivas, lesões de pele, dores de cabeça.

Ressaltando que para prevenir a contaminação, é necessário que as bombas tenham dispositivos de proteção para evitar a saída de vapores durante o abastecimento. Além disso, os estabelecimentos devem fazer avaliações ambientais, com equipamentos aferidos e calibrados, para conhecer o nível de exposição e os riscos iminentes à saúde do frentista.

Entre as recomendações aos proprietários, está que o empregador deve fornecer Equipamentos de Proteção Individual (EPIs) como calçado de couro ou bota uniforme completo, luva ou creme de proteção para as mãos além de exigir sua utilização pelos frentistas. Também providenciem um Programa de Prevenção a Riscos Ambientais. Os trabalhadores também devem ser submetidos a exames médicos rigorosos para identificar quaisquer desvios que possam requerer um controle efetivo.

Vale ressaltar que no mínimo uma pessoa para trabalhar em postos de combustíveis deve possuir o curso da Norma Regulamentadora que estabelece requisitos para gestão da segurança e da saúde no trabalho (NR-20) exigido pelo Ministério de Trabalho e Emprego (MTE).

De acordo com a Norma Regulamentadora (NR-6) do Ministério do Trabalho (MT), os Equipamentos de Proteção Individual (EPIs) variam de acordo com a função do trabalhador. No posto de combustível, os equipamentos obrigatórios são: macacão, botas, avental, luvas ou creme protetor para as mãos e aqueles previstos no Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional (PCMSO) e Programas de Prevenção de Riscos Ambientais (PPRA) da empresa. Os Equipamentos de Proteção Coletiva (EPC) deve incluir extintores de incêndio, chuveiro lava olhos, kit de primeiros socorros e placas sinalizadoras de alerta e segurança com indicações do tipo “é proibido fumar”, “desligue o motor”, “desligue o celular” e “inflamável”.

Mediante o panorama observado neste estudo sobre as condições precárias dos funcionários de postos de combustível, este projeto terá continuidade com a proposta de ministrar um curso de capacitação para os trabalhadores que atuam em posto combustível no município de Campina Grande-PB.

Este curso terá como objetivo conscientizar e prevenir frentistas contra aos riscos, aos quais estão expostos no seu ambiente de trabalho, evitando assim que possíveis acidentes se tornem menos suscetíveis.

2. METODOLOGIA

Foi realizada a pesquisa de campo em nove postos de combustível no bairro Catolé, Campina Grande-PB, com suas diferentes bandeiras. Foi confeccionado um questionário dividido em dois blocos: perfil social dos frentistas e questões de múltipla escolha. Este questionário foi distribuído nestes postos. Tendo como foco principal sensibilizar os funcionários de postos de combustíveis para a questão dos seus direitos. E também orientá-los quanto aos riscos que os mesmos estão sujeitos, e muitas vezes desconhecem, além de despertá-los para o uso de equipamentos de proteção individual (EPIs) os quais não é somente recomendado, mas também regulamentado por normas do ministério do Trabalho e Emprego.

3. DESENVOLVIMENTO

No primeiro semestre do ano foi realizada a revisão da literatura, em seguida foi feito o levantamento do número de postos de gasolina no bairro do Catolé, localizado no município de Campina Grande – PB, e em seguida foram visitados esses postos para melhor conhecer a rotina destes trabalhadores. Em seguida já foram distribuídos os questionários aos mesmos e posteriormente recolhidos. No segundo semestre do ano foi realizado o estudo dos dados obtidos dos questionários e da vivência nos postos de combustíveis para assim realizar o levantamento dos resultados.

Mediante um estudo bibliográfico sobre a proteção e qualidade de vida dos funcionários de postos de combustível e também a coleta de dados por meio de observação pessoal e de também aplicação de um questionário estruturado dividido em dois blocos: perfil dos funcionários de postos de combustível e qualidade de vida no trabalho do frentista (QVT) com questões de múltipla escolha pode-se chegar alguns resultados importantes como; os frentistas não possuem condições adequadas para suas atividades laborais. Nessa perspectiva, considera-se que a adoção de medidas preventivas é extremamente relevante a ser trabalhada com esses profissionais, uma vez que os riscos à saúde são iminentes pela possibilidade de contágio por agentes químicos, físicos, biológicos e ergonômicos.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

No primeiro momento foi possível observar nitidamente que os frentistas e funcionários dos postos são leigos ao que se desrespeita ao assunto. Segurança do Trabalho, o que se torna uma realidade preocupante devido aos riscos enfrentados no dia-a-dia de cada trabalhador.

O que também se tornou possível observar foi a dificuldade dos gerentes e proprietários dos estabelecimentos permitirem o contato com os frentistas, mesmo relatando que não serão expostos nomes e nenhum tipo de fotografia, o que dificultou bastante o desempenho do projeto.

A partir dos questionários aplicados foram obtidos dados em relação ao perfil dos funcionários de postos de combustível (idade), nível de escolaridade, salário base, função dos frentistas, a qualidade de vida no trabalho (carga horária de trabalho, a utilização dos EPIs e os tipos de EPIs utilizados), se apresentam incomodo no decorrer do dia, a satisfação dos funcionários, dentre outros, como estão explícitos nos gráficos abaixo.

Gráfico 1: Idade dos Funcionários

Gráfico 2: Nível de escolaridade

Gráfico 3: Salário base

Gráfico 4: Função dos frentistas

Gráfico 5: Condições de trabalho

Gráfico 6: Carga horária de trabalho

Gráfico 7: Frequência de utilização de EPIs

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente projeto que se encontra em desenvolvimento com a capacitação dos profissionais que atuam em postos de combustível no município de Campina Grande-PB, com intuito de conscientizar e prevenir frentistas contra os riscos, aos quais estão expostos no seu ambiente de trabalho. Identificar e estabelecer uma discussão quanto aos principais riscos ocupacionais aos quais os frentistas de postos de combustíveis podem estar submetidos, e discutir o conceito de doença; ampliando sua percepção quanto aos riscos à saúde e acidentes de trabalho.

Apresentar e discutir a importância do uso dos equipamentos de proteção individual (EPI) e coletiva (EPC), das Normas de Biossegurança e das leis trabalhistas. Essa será uma tarefa árdua e muito importante para a saúde do trabalhador frentista de postos de combustível. Os postos de combustíveis devem realizar suas atividades de acordo com as normas e leis vigentes, bem como, estarem atentos às boas práticas de trabalho para garantir a minimização de riscos ao meio ambiente, visando à segurança e saúde dos seus trabalhadores, bem como da sociedade em geral. Nessa perspectiva considera-se que a adoção de medidas preventivas é extremamente relevante a ser trabalhada com esses profissionais, uma vez que os riscos à saúde são iminentes pela possibilidade de contágio por agentes químicos, físicos, biológicos e ergonômicos.

Portanto, é de grande relevância promover a conscientização dos trabalhadores de postos de combustível. Isso será feito através de questionamentos e informações seguras acerca dos seus direitos, podendo então solucionar parte de seus problemas cotidianos, desta forma, puder também contribuir para um resgate da sua cidadania.

REFERÊNCIAS

- [1] Brasil. Conama. Resolução 273/2000: Estabelece diretrizes para o licenciamento ambiental de postos de combustíveis e serviços e dispõe sobre a prevenção e controle da poluição. Conselho Nacional do Meio Ambiente, Brasília, 2000.
- [2] . Ministério do Trabalho e Emprego. Portaria nº 3.214, de 08 de junho de 1978 - NR 20. Segurança e saúde no trabalho com inflamáveis e combustíveis. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, 1978.
- [3] Queiróz, M.; VAZ, T.; Palma, P. Uma reflexão a propósito do risco. 2006. Disponível em: http://www.ceg.ul.pt/ERSTA/..%5CDescarga%5CERSTA%5CMQ_TV_PP.pdf. Acesso em: 20 set. 2017.

Capítulo 9

Work-Life balance: Um estudo no Instituto Federal de Santa Catarina - IFSC

Luciano Trentin

Josué Vogel

Resumo: Diante das transformações que acompanham a globalização no mundo atual, o *work-life balance* tem-se tornado cada vez mais importante, chamando a atenção de pesquisadores. O interesse generalizado sobre a temática tem ocorrido devido à sua reflexão sobre os aspectos que envolvem o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal. Equilíbrio este, que envolve escolhas no trabalho, as quais incluem carreira, ambições e objetivos e a vida pessoal, a qual compreende saúde, prazer, lazer e família. Nesta pesquisa, o *work-life balance* é analisado a partir do contexto institucional, tendo como objetivo compreender de que forma os docentes que atuam em um Instituto Federal de Santa Catarina (IFSC) percebem a satisfação com o *work-life balance*. A coleta de dados foi realizada por questionário composto por 55 perguntas em um conjunto de cinco variáveis, aplicado por meio da plataforma virtual do “Google Forms”. Os dados para o desenvolvimento desta pesquisa foram coletados de 228 docentes do IFSC. Os testes de *Kaiser-Meyer Olkin* e *Bartlett* foram realizados para verificar a adequação da amostra, a esfericidade dos dados e a análise fatorial exploratória confirmou a solução das variáveis, além de uma análise de regressão múltipla para cada dimensão. Concluiu-se, que as dimensões: suporte da instituição de trabalho, interferência do trabalho na vida pessoal e eficácia melhorada no trabalho contribuem significativamente com a percepção docente considerando a satisfação com o *work-life balance*. Em contrapartida, a dimensão interferência da vida pessoal no trabalho não demonstrou interferência na percepção docente quanto a satisfação com o *work-life balance*.

Palavras-chave: *Work-life Balance*; Docente; Instituição Superior de Ensino.

1. INTRODUÇÃO

As transformações que acompanham a globalização no mundo atual estão envoltas a dinâmicas e desafios que envolvem diversos fenômenos sociais. Dentre estes fenômenos pode-se destacar a evolução tecnológica, a hiperconectividade e os valores culturais, tais como o imediatismo, o individualismo e o consumismo, os quais afetam a saúde e as relações humanas. Os fenômenos citados, quando direcionados ao contexto do trabalho demandam profissionais atualizados, imediatistas e altamente produtivos. Nesse contexto a vida no trabalho passa a ser uma aceleração constante na busca pela produtividade e competência. No entanto a vida não se resume somente ao trabalho, sendo extremamente necessário buscar equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal. Esse equilíbrio abarca o trabalho, o qual inclui carreira, ambições e objetivos e a vida pessoal, a qual compreende saúde, prazer, lazer e família. No cenário que envolve o equilíbrio entre estas duas esferas da vida, surge o *work-life balance*.

O *work-life balance* segundo Noon e Blyton (2007), remete-se à capacidade do indivíduo ter sucesso em seu trabalho e na vida, equilibrando seus compromissos trabalhistas com a vida pessoal, a qual envolve principalmente a família. Para Moore (2007) o trabalho e a família são dois aspectos importantes na vida do ser humano. No entanto de acordo com McMillan, Morris e Atchley (2011) e Allen, Cho e Meier (2014), o trabalho e família por muito tempo foram tratados como campo de estudos independentes. Somente nas últimas décadas, a partir das mudanças sociais e econômicas, estas duas esferas passaram a compor campo de investigação, o qual envolve os diversos mecanismos de articulação entre estas duas esferas importantes da vida.

No campo das investigações, Wallace (1999), destacou o conceito de conflito de trabalho e não trabalho. Frente a este conceito, o autor evidencia que quando a pessoa não consegue equilíbrio satisfatório entre a vida profissional e a vida pessoal, isto refere-se a um conflito trabalho e não trabalho. Este conflito pode assumir duas formas: na primeira, a vida pessoal do indivíduo interfere na vida profissional. Na segunda, o trabalho interfere na vida pessoal.

Mediante o conflito existente apontado por Wallace (1999), destaca-se o *work-life balance*, o qual é compreendido como a capacidade da pessoa responder seus compromissos profissionais e familiares, bem como outras responsabilidades que envolvem a sua vida pessoal. No entanto o equilíbrio necessário entre os compromissos profissionais e a vida pessoal, segundo Bourdieu (2007) é um fenômeno subjetivo, o qual se diferencia de pessoa para pessoa. Essa diferença de acordo com Delecta (2011) engloba os recursos disponíveis como o tempo, o pensamento e o trabalho entre os elementos da vida. Assim pode-se inferir que enquanto uns adotam a filosofia de “trabalhar para viver”, outros consideram “viver o trabalho”, situando-o no centro de sua vida. No entanto vale destacar que o desequilíbrio entre a vida profissional e vida pessoal impactam a todos, independentemente do nível educacional, renda, gênero, raça e nacionalidade (McMillan *et al.*, 2011).

Em meios as escolhas e aos conflitos que envolvem o trabalho e a vida pessoal, Altoé (2014) em seus estudos, anuncia que o desencadeamento do conflito dos papéis assumidos pelas pessoas envolve o destaque profissional e vida doméstica, na qual estes são cônjuges e pais.

No entanto ao direcionar o *work-life balance* as instituições de ensino superior, cabe destacar, White, Hill e McGovern (2003) os quais evidenciam que este não inclui somente perspectivas favoráveis as políticas adotadas pelas instituições de ensino, mas sim um formato que procura auxiliar todos os docentes independentemente do estado civil ou congênere, a experimentar e equilibrar melhor suas vidas profissionais e pessoais. Foi na busca pelas descobertas que envolvem o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal dos docentes que surgiu este estudo, o qual objetiva compreender de que forma os docentes que atuam em um Instituto Federal de Santa Catarina (IFSC) percebem a satisfação com o *work-life balance*.

O documento está estruturado da seguinte forma: a segunda seção fundamenta a teoria do assunto abordado, a terceira apresenta os métodos usados na pesquisa, a quarta discute os resultados encontrados no estudo e por último, as considerações finais e as recomendações para trabalhos futuros.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo são apresentados os aportes teóricos desta pesquisa sobre equilíbrio entre o trabalho e a vida (*work-life balance*), os quais servirão de base para a discussão dos resultados.

2.1. EQUILÍBRIO ENTRE TRABALHO E VIDA (*WORK-LIFE BALANCE*)

Ao se referir ao *work-life balance*, Freire (2017) destaca que o primeiro registro do termo ocorreu no final da década de 70, no Reino Unido, feito pela organização *New Ways to Work and the Working Mothers' Association*. O autor ainda destaca que mediante o termo, Guest (2002) o desconstruiu analisando primeiramente a palavra “*balance*”, a qual veio a significar estabilidade física, tendo o seu significado objetivo ou subjetivo. A palavra “*work*” foi considerada além do trabalho, ela envolve as horas extras, viagens e o deslocamento casa-trabalho-casa. No entanto “*life*” se refere as atividades que estão relacionadas a família, lazer, estudo, etc. (Freire, 2017).

Assim, Freire (2017) define o termo como “um equilíbrio de recursos e estabilidade física e psicológica entre as atividades relacionadas ao trabalho comparativamente a todas as outras atividades da vida do indivíduo”(p.32). No entanto o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, segundo Maxwell (2005) engloba a flexibilidade no número de horas trabalhadas; a flexibilidade na escala de trabalho; flexibilidade do local de trabalho e o desenvolvimento pessoal através de treinamento para que a pessoa possa gerenciar melhor o seu equilíbrio (p.180).

De acordo com Kirchmeyer (2000) o equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal envolve as experiências satisfatórias em todas as esferas da vida, e para conseguir isso requer que recursos pessoais como energia, tempo e comprometimento estejam bem distribuídos entres as esferas. Ao encontro do anunciado por Kirchmeyer (2000), Clark (2000) destaca o equilíbrio como “satisfação e bom funcionamento no trabalho e em casa com mínimo nível de conflito” (p.751). Diante as definições compreende-se que equilibrar a vida profissional e pessoal é dedicar atenção, tempo, envolvimento e comprometimento as essas duas esferas da vida, gerando consequentemente qualidade de vida. (Greenhaus, Collins, & Shaw, 2003). Os autores em seu estudo constataram que o desequilíbrio entre a vida pessoal e profissional geram efeitos negativos, tendo como consequência o conflito trabalho-família (Greenhaus *et al.*, 2003).

Com base nos conceitos apresentados sobre o *work-life balance*, cabe destacar o anunciado por Freire (2017), “a vida é muito fluida e com isso encontrar o correto *work-life balance* significa encontrar prazeres, satisfações e realizações adjacentes e complementares tanto no ambiente profissional quanto no ambiente familiar e pessoal” (p.37). No entanto compreende-se que este equilíbrio varia de acordo com o sujeito, sendo este um conceito individual, que será válido para “ele e somente para ele” (Freire, 2017, p.37). Assim infere-se que o equilíbrio é um fenômeno subjetivo, o qual se diferencia de pessoa para pessoa, dependendo do momento e das prioridades vividas.

2.2. *WORK-LIFE BALANCE* E DOCÊNCIA

As transformações do mundo atual, a intensificação das exigências por novos conhecimentos, a formação profissional de qualidade e a produção de novas tecnologias se consolidam como função dos docentes (Fernandes, 1996; Mancebo, 2002; Coutinho, Magro, & Budde, 2011), principalmente por se referirem ao processo intelectual, investigativo e criativo (Garcia, 2008). Mello, Moysés e Moysés (2010) em seu estudo, ao se referirem ao trabalho docente, destacam que, apesar de excelentes em sua área de atuação os docentes, passam a apresentar dificuldade em cumprir as atividades de ensino, pesquisa e extensão, pois para além destas, ainda precisam dedicar tempo as atividades administrativas que se acumulam em função de seu cargo, ou carga horária. Assim compreende-se que, na função docente exige-se esforço intelectual e psíquico, envolvendo a jornada de trabalho, versatilidade, polivalência, flexibilidade, acúmulo de tarefas e a administração das atividades que compõem a função (Dal Rosso, 2008).

Sobre o aspecto jornada de trabalho, White *et al.* (2003) destacam que dentre algumas pesquisas realizadas para determinar os fatores que influenciam o equilíbrio entre o trabalho e a vida, mostraram-se que o alto número de horas trabalhadas é consistentemente o impacto mais negativo. Significa dizer, que a jornada de trabalho excessiva, impacta no equilíbrio entre a vida profissional e vida pessoal (White *et al.*, 2003). Assim, inferimos que o ritmo e a intensidade que envolve o trabalho docente demandam tempo, o qual cada vez é mais escasso, não restando momentos para a família e descanso, ocasionando um desequilíbrio entre a vida profissional e pessoal.

Mesmo com o desequilíbrio entre a vida profissional e pessoal, Jillou e Cecílio (2015), apontam que os docentes ao se referirem ao ato de ensinar, destacam a docência como uma profissão que lhes proporciona satisfação, principalmente ao que se refere ao processo ensino-aprendizagem. A satisfação é ressaltada por Greenhaus *et al.* (2003) ao referirem-se sobre a importância do estar engajado e satisfeito com seu papel no trabalho.

Sobre as dificuldades encontradas na profissão, Jillou e Cecílio (2015) destacam que os docentes revelam que estas estão agregadas a jornada de trabalho, o descrédito profissional e salarial, o excesso de alunos nas salas de aula, o esgotamento em decorrência dos múltiplos vínculos empregatícios e a falta de incentivo para aperfeiçoamento. Os autores ainda destacam como dificuldade as condições e a organização do trabalho, a infraestrutura da instituição de ensino, a ausência de bibliotecas e laboratórios.

No entanto, compreende-se que as condições de trabalho as quais envolvem a carga horária, a ausência de autonomia sugere que os docentes têm menor controle sobre sua vida profissional do que sobre sua vida pessoal, sendo que o trabalho impõe restrições a vida pessoal (Higgins, Duxbury, & Irving, 1992). Ao não ocorrer o equilíbrio entre “estas esferas encontra-se o cenário propício para o desencadeamento dos conflitos de papéis” (Altoé, 2014, p.108).

Ao se referir ao conflito de papéis, Choudhary e Singh (2016) afirmam que os docentes com maior experiência, conforme os anos que permanecem na instituição adquirem habilidades para lidar com o conflito trabalho-vida, tendo por consequência melhor equilíbrio entre as duas esferas.

Com a finalidade de usufruir do equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal, pretendendo reduzir o confronto de papéis e cooperar para o bem-estar dos docentes, compete as instituições de ensino, seja elas de nível básico ou superior, refletir sua política de *work-life balance*, levando em consideração os aspectos que asseguram a harmonia entre as duas esferas (vida e trabalho), as quais contribuem para potencializar o conforto necessário no trabalho e como resultado atenuar o nível de estresse.

Diante das reflexões apontadas sobre o *work-life balance*, a partir do instrumento de pesquisa e do referencial teórico, foram constituídas quatro hipóteses, retratadas a seguir:

H₁: O “Suporte da Instituição onde Trabalho” influencia a satisfação docente;

H₂: A “Interferência do Trabalho na Vida Pessoal” influencia a satisfação docente;

H₃: A “Interferência da Vida Pessoal no Trabalho” influencia a satisfação docente;

H₄: A “Eficácia Melhorada no Trabalho” influencia a satisfação docente.

As quatro hipóteses constituídas a partir do instrumento de pesquisa e do referencial teórico foram testadas empiricamente, sendo que o modo como isto ocorreu é apresentado a seguir.

3.METODOLOGIA

A pesquisa caracteriza-se por quantitativa por utilizar-se de indicadores como forma de analisar dimensões, por meio da captação de dados que indicam o funcionamento das instituições (Lindfelt, Ip, Gomez, & Barnett, 2018).

A pesquisa foi realizada com um questionário composto de 55 perguntas e por um conjunto de variáveis, com foco no *work-life balance*, sendo as variáveis: Satisfação Docente com o *Work-life Balance* (SWLB); Suporte da Instituição onde Trabalho (SIT); Interferência do Trabalho na Vida Pessoal (ITVP); Interferência da vida pessoal no trabalho (IPVT); Eficácia melhorada no trabalho (EMT).

Cada pergunta do questionário foi formulada com base em Rashida Banu e Duraipandian (2014), que envolveram em sua pesquisa o desenvolvimento de um instrumento para mensurar *work-life balance*. A amostragem utilizada, foi por acessibilidade e conveniência.

Ao questionário foi adotada a escala de *Likert*, que expressa uma atitude favorável ou desfavorável em relação a um determinado assunto, medindo o grau de concordância e discordância em relação a uma determinada afirmação. Cada pergunta do referido questionário contém 5 opções de resposta, variando entre (1) Discordo totalmente e (5) Concordo totalmente com as afirmativas que compuseram as questões (Curado, Teles, & Marôco, 2013).

Para a obtenção dos dados foi realizado uma *survey* com corte transversal e utilização de questionários estruturados disponibilizados para preenchimento via web, através do site especializado em coleta de dados google forms. A amostra foi composta por 228 docentes do Instituto Federal de Santa Catarina. Em seguida os dados foram tabulados em planilha do software Microsoft Excel® e importados para o software Statistical Package for the Social Sciences [SPSS®], versão 22.

O fator relevante para a validação de estudos quantitativos é facultado por meio da confiabilidade dos indicadores estatísticos (Collis & Hussey, 2003). Com relação a técnica estatística, utilizada para o tratamento e análise dos dados, utilizou-se a pesquisa descritiva, indicada para o detalhamento de situações específicas, em que é desenvolvida e estruturada para mensurar as características das ocorrências encontradas em um estudo científico (Hair Jr., Black, Babin, Anderson, & Tatham, 2009).

Foi realizado o teste de confiabilidade *Alfa de Cronbach*. Segundo Hair Jr. *et al.* (2009) este indicador faz a mensuração da confiabilidade em uma variância de 0 a 1, sendo os valores de 0,60 a 0,70 considerados o limite inferior de aceitabilidade. Utilizou-se também a Análise Fatorial [AF], pelo método dos componentes principais com rotação *Varimax*, de acordo com as indicações de Hair Jr. *et al.* (2009) e Marôco (2011). Para realização do teste foram observados os pressupostos de grande parte das variáveis com coeficientes de correlação maior que 0,30 e valor do teste de *Kaiser-Meyer-Olkin* [KMO] acima de 0,7. Aplicou-se também a regressão logística. Esta técnica de análise multivariada é utilizada para explicar ou prever a ocorrência de determinado evento em função de um conjunto de dimensões preditoras (Fávero, Belfiore, Silva, & Chan, 2009).

Para que as hipóteses pudessem ser testadas, as variáveis Suporte da Instituição onde Trabalho, Interferência do Trabalho na Vida Pessoal, Interferência da vida pessoal no trabalho e Eficácia melhorada no trabalho foram comparadas com a variável Satisfação Docente com o *Work-life Balance*. Após a descrição dos procedimentos metodológicos utilizados para o desenvolvimento da pesquisa, em seguida apresenta-se as análises dos resultados encontrados.

4.RESULTADOS DA PESQUISA

Nesta seção são apresentados e analisados os resultados da pesquisa. Com o intuito de caracterizar a amostra, investigou-se aspectos demográficos, características evidenciadas por meio da Tabela 1.

Tabela 1 - Perfil Demográfico dos Entrevistados

PERFIL DEMOGRÁFICO	CATEGORIA	%
Gênero	Masculino	46,5
	Feminino	53,5
Estado Civil	Casado	71,5
	Solteiro	14,5
	Outro	14,0
Cônjuge Trabalha	Sim	69,3
	Não	21,5
Número de filhos	01 Filho	28,9
	02 Filhos	26,8
	03 Filhos	5,7
	Acima de 03 Filhos	2,2
	Não Possui	36,4
Rendimento Mensal	Entre 01 e 03 SM	0,0
	Entre 04 e 06 SM	9,6
	Entre 07 e 09 SM	29,4
	Acima de 10 SM	61,0
Horas de Trabalho (semanal)	10h	0,0
	20h	0,0
	30h	0,0
	40h	76,3
	Acima de 40h	23,7
Realiza viagens fora do local de residência	Sim	64,5
	Não	35,5

Tabela 1 - Perfil Demográfico dos Entrevistados (continuação)

PERFIL DEMOGRÁFICO	CATEGORIA	%
Número de dias de viagens por mês	01 a 05 dias	60,5
	06 a 10 dias	6,6
	10 a 15 dias	2,2
	Acima de 15 dias	4,8
Tempo de experiência na docência	01 a 05 anos	20,6
	06 a 10 anos	23,7
	10 a 15 anos	21,9
	15 a 20 anos	12,3
	Acima de 20 anos	21,5
Tempo de deslocamento entre residência, trabalho e residência	30 minutos	77,6
	01 hora	8,3
	01 hora e 30 minutos	4,4
	2 horas	2,6
	Acima de 02 horas	7,0

Fonte: dados da pesquisa (2019)

Em relação aos docentes, 53,5% são do sexo feminino e 46,50% masculino, sendo que 71,50% são casados e dentre estes 55,70% tem entre um e dois filhos. Os dados vão ao encontro da pesquisa de Zibetti e Pereira (2010), os quais mencionam que qualquer planejamento de melhorias na qualidade da educação precisa levar em conta as questões de gêneros envolvidas, considerando que a maior parte dos profissionais da docência ainda é feminina.

Dos participantes da pesquisa, 76,30% apresentaram jornada de trabalho de 40 horas semanais e 23,79% jornada acima de 40 horas semanais, e 55,70% possui mais de dez anos de experiência na docência. A relação gênero e dupla jornada de trabalho podem ser consideradas importantes fatores na determinação da saúde, qualidade de vida e da educação (Araújo, Godinho, Reis, & Almeida, 2006; Siqueira & Ferreira, 2003; Zibetti & Pereira, 2010). A este aspecto cabe evidenciar Wong e Ko (2009) os quais expõem que os estudos sobre *work-life balance* passaram a ser debatidos em virtude da transformação da estrutura familiar. Na prática pode ser averiguado, especialmente em parte do ingresso da mulher no mercado de trabalho haja vista que cotidianamente estas têm a necessidade de conciliar as atividades profissionais com suas responsabilidades familiares.

Verificou-se que a maioria dos docentes (64,50%) relata que realiza viagens fora do local da residência, destes 60,50% viajam entre 01 e 05 dias por mês. Neste sentido entende-se que quanto maior for a flexibilidade de horários e/ou das próprias características do trabalho, maior a facilidade em realizar os ajustamentos que, no cotidiano, permitem reconciliar a atividade profissional com a vida pessoal e familiar. Porém, nos casos em que as jornadas de trabalho são longas e obrigam, frequentemente à viagens, as dificuldades de conciliação tenderão a ser mais evidentes (Ferreira, 2015).

Em seguida (Tabela 2) foi realizada uma análise descritiva, em que é apresentado o resultado das variáveis pesquisadas.

Tabela 2 – Avaliação Descritiva das Variáveis

VARIÁVEL	MÉDIA	DESVIO PADRÃO
Suporte da Instituição onde Trabalho (SIT)	3,61	0,708
Interferência do Trabalho na Vida Pessoal (ITVP)	2,86	0,864
Interferência da vida pessoal no trabalho (IPVT)	2,04	0,813
Eficácia melhorada no trabalho (EMT)	3,93	0,823
Satisfação Docente com o <i>Work-life Balance</i> (SWLB)	3,50	0,981

Fonte: dados da pesquisa (2019)

Na tabela 02 pode-se observar que os valores médios das variáveis variam de 2,04 a 3,93. O maior resultado médio de 3,93 é o da "eficácia melhorada no trabalho", enquanto o mais baixo escore médio de 2,04 é o de "interferência da vida pessoal no trabalho". Foi realizada Análise Fatorial, demonstrando fator

de carga para cada componente e também o método de rotação *Oblimin* com normalização de *Kaiser*. As diferentes técnicas de análise fatorial têm como principal função, reduzir uma grande quantidade de variáveis observadas a um número reduzido de fatores. Os fatores representam as dimensões latentes (construtos) que resumem ou explicam o conjunto de variáveis observadas (Hair Jr. *et al.*, 2009).

Após realização da análise fatorial de cada componente, a confiabilidade das variáveis foi avaliada usando o teste *Alfa de Cronbach* (Tabela 3). Segundo Hair Jr. *et al.* (2009) este indicador faz a mensuração da confiabilidade em uma variância de 0 a 1, sendo os valores de 0,60 a 0,70 considerados o limite inferior de aceitabilidade. Nesta pesquisa os valores foram considerados de boa confiabilidade dos dados.

Tabela 3 - Análise de Confiabilidade

VARIÁVEL	ALFA DE CRONBACH	Nº ITENS
SIT	0,828	10
ITVP	0,912	14
IPVT	0,922	11
SWLB	0,945	06
EMT	0,798	03

Fonte: dados da pesquisa (2019)

Através do teste KMO que determina a adequação amostral no que concerne o grau de correlação parcial, variando de 0 a 1, percebe-se que KMO próximo a 1 indica que é muito adequado a utilização da técnica de Análise Fatorial. Em contrapartida, valores próximos a 0 refletem em correlação fraca entre as variáveis.

Destaca-se que para a correta utilização da Análise Fatorial o KMO deve ser no mínimo de 0,6 (Bezerra, 2009; Fávero *et al.*, 2009; Hair Jr. *et al.*, 2009). Diante disso, o teste KMO denotou razoável poder de explicação (0,734), conforme destacado no Quadro 1. Por sua vez, o teste de esfericidade *Bartlett* apresentou *p-value* de 0,000, indicando que há correlação entre as variáveis, dessa forma é aconselhável a utilização da AF (Quadro 1). Evidencia-se que para o *p-value* ser significativo o mesmo deve ser abaixo de 0,05 (Bezerra, 2009; Fávero *et al.*, 2009; Hair Jr. *et al.*, 2009).

Quadro 1 – Testes de KMO e Bartlett nas variáveis 1 a 5

TESTE DE KMO E BARTLETT		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		0,734
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	378,187
	df	10
	Sig.	0,000

Fonte: dados da pesquisa (2019)

Dez componentes foram carregadas em SIT, quatorze componentes em ITVP, onze componentes no IPVT, seis componentes no SWLB e três componentes no EMI. A análise fatorial das declarações confirmou cinco variáveis para a escala do *work-life balance*. A análise produziu 02 fatores retratados no Quadro 2. O primeiro fator é composto por EMT, SIT e SWLB, representando o benefício do *work-life balance* para instituição e docentes; o segundo fator é constituído por IPVT e ITVP, representando a interferência entre vida pessoal e trabalho de forma mútua. Os dois fatores conjuntos neste estudo contribuíram para 72,62% da variância total.

Quadro 02 – Matriz de Componente Rotativa

	COMPONENTE	
	1	2
SomatóriaEMT	0,835	-0,032
SomatóriaSLT	0,747	-0,226
SomatóriaSWLB	0,713	-0,525
SomatóriaIPVT	-0,032	0,887
SomatóriaITVP	-0,422	0,757

Método de Extração: Análise de componente principal.
Método de Rotação: Varimax com Normalização de Kaiser.
a. Rotação convergida em 3 iterações.

Fonte: dados da pesquisa (2019)

Correlações entre Suporte da Instituição onde Trabalho (SIT); Interferência do Trabalho na Vida Pessoal (ITVP); Interferência da vida pessoal no trabalho (IPVT); Satisfação Docente com o Work-life Balance (SWLB); Eficácia melhorada no trabalho (EMT) foram computados e apresentados em Quadro 3.

Quadro 3 – Correlação entre as variáveis

	SIT	ITVP	IPVT	EMT	SWLB
SIT	1				
ITVP	-,453**	1			
IPVT	-,232**	,489**	1		
EMT	,400**	-,294**	-,214**	1	
SWLB	,531**	-,690**	-,401**	,543**	1

** A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

Fonte: dados da pesquisa (2019)

No Quadro 3 apresentamos uma matriz com os coeficientes de correlação de *Pearson*. Nessa análise os valores podem variar de (-1 até 1). Um valor de (-1) sugere uma correlação negativa perfeita, o valor (0) aponta a não existência de correlação, e (1) indica uma correlação positiva perfeita (Hair Jr. *et al.*, 2009).

Assim mediante os resultados considera-se que o coeficiente de correlação mostra que a Satisfação Docente com o *Work-life Balance* (SWLB) está positivamente relacionado com o Suporte da Instituição onde Trabalho (SIT). Neste sentido, Munir *et al.* (2012) destaca que a satisfação e o bem estar dos colaboradores contribuem para o *work-life balance*. No entanto essa satisfação pode se elevar por meio da contribuição de diretores, os quais por meio da gestão podem promover melhor compreensão entre os colaboradores sobre o equilíbrio entre vida pessoal e vida profissional (Cortese, Colombo, & Ghislieri, 2010).

A Eficácia melhorada no trabalho (EMT) está positivamente relacionado com a Satisfação Docente com o *Work-life Balance* (SWLB) e o Suporte da Instituição onde Trabalho (SIT). O equilíbrio entre vida e trabalho é um fator importante que conduz o compromisso organizacional e, por sua vez, a retenção de pessoas. Sobre este aspecto, Sparrow (1996) destaca que as organizações percebem que as pessoas têm preferências de empregos muito diferentes à medida que amadurecem, cria-se uma influência significativa pelo empregador sobre a satisfação e a motivação no trabalho. As organizações são mais predispostas a reter colaboradores e obter o compromisso quando atendem as preferências de trabalho das pessoas (Guest, 1998).

Neste sentido, diversas iniciativas de *work-life balance* podem ser adotadas pelas organizações para ampliar o equilíbrio entre responsabilidades familiares e trabalho, obtendo melhorias no bem-estar e benefícios organizacionais, sendo eles: horário de trabalho flexível, compartilhamento de trabalho, trabalha a tempo parcial, semanas de trabalho comprimido, licença parental, teletrabalho, assistência médica no local incluem uma variedade de políticas amigáveis para família (Lazar, Osoian, & Ratiu, 2010). Wambui, Cherotich, Emily e Dave (2017) complementam destacando outros benefícios organizacionais, tais como: seguro de saúde para colaboradores e dependentes, dias pessoais e acesso a programas ou serviços para incentivar a saúde física e mental.

A Interferência da Vida Pessoal no Trabalho (IPVT) está positivamente relacionada à Interferência do Trabalho na Vida Pessoal (ITVP). Deste modo a vida profissional e familiar envolvem os aspectos mais importantes da vida de uma pessoa. Por consequência, tanto para os colaboradores como para as organizações é um relevante inconveniente harmonizar estes dois pontos de vistas (Darcy, McCarthy, Hill, & Geraldine, 2012; Igbinomwanhia, Iyayi, & Iyayi, 2012). De acordo com Clark (2000) as esferas pessoais e profissionais estão interligadas e, ao mesmo tempo, são independentes entre si. A cultura de cada esfera também é diferente. Enquanto a esfera profissional normalmente é mais formal, hierárquica e orientada a objetivos corporativos, a esfera pessoal e familiar é mais informal, mais íntima e com maior senso de coletividade.

O coeficiente de correlação revela que a dimensão Interferência do Trabalho na Vida Pessoal (ITVP) e Interferência da vida pessoal no trabalho (IPVT) tem relação negativa com o Suporte da Instituição de Trabalho (SIT). Nessa perspectiva, as demandas educacionais estão em constante crescimento, o que requer uma boa maestria relacional do docente. Quando a velocidade das mudanças ocorre de forma acelerada, superior a adaptação dos docentes, podem provocar situações conflituosas e de desequilíbrio que são oportunas para a manifestação do estresse (Goulart Jr., 2008). De acordo com Witter (2003), mudanças constantes de plano de ensino, insistência em práticas ineficientes, descaso pelo projeto pedagógico da instituição e manifestação de críticas frequentes sem base, causam o estresse, o qual se

origina da frustração docente. O estresse do professor tem, portanto, impacto na saúde e nas relações sociais do profissional, mas também na qualidade do processo de ensino e aprendizagem (Webber, Leite, Stasiak, Santos, & Forteski, 2015).

Satisfação Docente com o *Work-life Balance* (SWLB) tem relação negativa com Interferência do Trabalho na Vida Pessoal (ITVP) e Interferência da vida pessoal no trabalho (IPVT). Segundo Dal Rosso (2008) o docente necessita criar condições para atualização profissional, disponibilidade familiar e descanso, pois a celeridade e a intensidade do exercício da docência incluem principalmente o fator tempo, cada vez mais escasso, impondo maior esforço físico, intelectual e psíquico, que envolve jornada de trabalho, versatilidade, ritmo e velocidade, acúmulo de atividades e a gestão por resultados. No estudo de Greenhaus *et al.* (2003), esse relacionamento entre *work-life balance* e qualidade de vida foi comprovada nos casos em que existe considerável tempo, envolvimento e contentamento para serem compartilhados entre as duas esferas. O estudo também confirmou os efeitos negativos do desequilíbrio entre vida pessoal e vida profissional na eficácia melhorada no trabalho como consequência do nível ampliado de conflito trabalho-família e de stress.

Para analisar a influência da satisfação docente com o *wok-life balance*, fez-se uma análise de regressão múltipla para cada variável, considerando a satisfação docente com o *wok-life balance* como variável dependente e suporte da instituição de trabalho, interferência da vida pessoal no trabalho, interferência do trabalho na vida pessoal e eficácia melhorada no trabalho como variáveis independentes.

A análise de regressão que envolve apenas uma dimensão explicativa é chamada de regressão simples, enquanto a análise envolvendo duas ou mais dimensões explicativas é denominada regressão múltipla. A regressão linear múltipla é uma técnica de análise de dados amplamente utilizada para analisar uma variável dependente (quantitativa) relacionada com duas ou mais variáveis independentes (quantitativas). O objetivo desta é prever as mudanças na variável dependente como resposta a mudanças nas variáveis independentes (Hair Jr. *et al.*, 2009).

As hipóteses de relação entre as dimensões e seus respectivos resultados estão evidenciados na Tabela 4.

Tabela 04 - Análise de Regressão Múltipla

HIPÓTESE	β	p-valor	SITUAÇÃO
H1: O "Suporte da Instituição onde Trabalho" influencia a satisfação docente.	0,166	0,001	Hipótese não rejeitada
H2: A "Interferência do Trabalho na Vida Pessoal" influencia a satisfação docente.	-0,496	0,000	Hipótese não rejeitada
H3: A "Interferência da Vida Pessoal no Trabalho" influencia a satisfação docente.	-0,051	0,277	Hipótese rejeitada
H4: A "Eficácia Melhorada no Trabalho" influencia a satisfação docente.	0,320	0,000	Hipótese não rejeitada

R^2 ajustado = 0,618; $p < 0,05$.

Fonte: dados da pesquisa (2019)

Rashida Banu e Duraipandian (2014) expressam que o equilíbrio entre vida profissional e pessoal de uma pessoa é tão importante para as organizações empregadoras quanto para o empregado individual. Aqueles que tiveram um equilíbrio satisfatório entre vida profissional e pessoal com a ajuda das políticas implementadas pela organização empregadora, tendem a ser mais eficazes no trabalho.

Aguiar e Bastos (2017) declaram que os profissionais avaliam o trabalho como fonte de benefícios para a vida familiar ao invés de malefícios e inconvenientes. Os autores ainda constataram em seus resultados que os benefícios resultantes da combinação de papéis de colaborador e integrante ativo da família são notadamente percebidos pelas pessoas do que as desvantagens causadas por esta duplicidade. Apesar de diversas exigências, os profissionais percebem uma interface positiva entre trabalho e família, pois a instituição retribui seu empenho através de suporte apropriado.

De acordo com Wambui *et al.* (2017) a eficácia institucional e o desempenho docente podem aumentar através da implementação de programas para gerenciar possíveis conflitos entre vida profissional e pessoal. Essa visão propõe que as práticas de equilíbrio entre vida profissional e pessoal podem levar a uma maior produtividade dos docentes e a melhorias significativas no desempenho institucional. Segundo os autores a implementação de programas assistenciais (serviço de saúde, condicionamento físico, aconselhamento e assistência financeira) na instituição de ensino contribuíram para melhorar o desempenho e bem-estar docente.

Leite e Nogueira (2017) apresentam em sua pesquisa a necessidade do desenvolvimento de estratégias inovadoras, dinâmicas ativas e participativas e o equilíbrio entre vida pessoal e institucional, que deem suporte às deficiências recentes e complexas na educação, devem ser fortalecidas nas instituições de ensino superior.

Beham e Drobic (2010) fornecem evidências que os colaboradores que experienciam elevados nível de conflito em casa tendem a estar menos satisfeitos com sua capacidade de equilibrar responsabilidades relacionadas ao trabalho. Iniciativas organizacionais e pessoais são necessárias para ampliar a satisfação com o equilíbrio entre vida e trabalho. Observar as demandas familiares e dos dependentes, conceder apoio social aos cônjuges e familiares, melhoraria a compreensão sobre fatores externos ao trabalho que contribuem para a satisfação do indivíduo com o *work-life balance* (Valcour, 2007).

Al-Junaid, Hodges, Petrie e Cunningham (2017) declaram que os fatores que afetam significativamente a satisfação profissional são o suporte institucional com o controle da jornada de trabalho, flexibilidade para o colaborador gerenciar eventos domésticos inesperados e a confiança com que os profissionais administravam as expectativas dos clientes.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O equilíbrio entre a vida profissional e a pessoal resulta em um impacto no desempenho organizacional, sendo ele qualitativo e quantitativo. No entanto esse equilíbrio acontece somente com há assistência de políticas implementadas pela organização empregadora (Rashida Banu & Duraipandian, 2014).

Os resultados sugeriram que as dimensões: suporte da instituição de trabalho, interferência do trabalho na vida pessoal e eficácia melhorada no trabalho contribuem significativamente com a percepção docente considerando a satisfação com o *work-life balance*. Em contrapartida, a dimensão interferência da vida pessoal no trabalho não demonstrou interferência na percepção docente quanto a satisfação com o *work-life balance*.

A partir desta análise infere-se que as IES precisam adotar formas de abordar as questões e as complexidades da vida moderna, utilizando-se de uma abordagem mais adequada aos programas e iniciativas do *work-life balance*, com a intenção de criar abordagens segmentadas, respeitando a diversidade de perfis docentes, para manter e ampliar o nível de satisfação docente.

Percebeu-se nos resultados que grande parte do tempo diário dos docentes é destinado à vida no trabalho, entretanto existem outros aspectos que devem ser observados, como vida familiar e pessoal, que também requerem dedicação.

Constatou-se que o IFSC, diante dos resultados da pesquisa, poderá utilizar as informações para aperfeiçoar processos e políticas de gestão de pessoas com foco nas boas práticas do *work-life balance*.

Quanto as limitações do estudo, verificou-se que o período de aplicação do instrumento de pesquisa, poderia divergir do final de semestre, geralmente utilizado para aplicação de testagem, reuniões de conselhos de classe e encerramento das atividades do ano letivo.

Os resultados desta pesquisa compõem diversas contribuições para pesquisadores, profissionais, organizações, universidades e instituições de pesquisa. Este estudo fornece um entendimento para os profissionais que desejam compreender a maneira adequada de ampliar a satisfação pessoal por intermédio do *work-life balance*.

REFERÊNCIAS

- [1] Aguiar, C. V. N., & Bastos, A. V. B. (2017). Interfaces entre trabalho e família: caracterização do fenômeno e análise de preditores. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 17(1), 15-21.
- [2] Al-Junaid, S. M., Hodges, S. J., Petrie, A., & Cunningham, S. J. (2017). Career satisfaction and work-life balance of specialist orthodontists within the UK/ROI. *British Dental Journal* | Volume 223 no. 1 | july, 7.
- [3] Allen, T. D., Cho, E., & Meier, L. L. (2014). Work-family boundary dynamics. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 99-121.
- [4] Altoé, S. M. L. (2014). *Fatores explicativos do Work-Life balance de contadores à luz da psicologia positiva*. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal do Paraná - UFPR. 2014.
- [5] Araújo, T. M., Godinho, T. M., Reis, E. J., & Almeida, M. M. G. (2006). Diferenciais de gênero no trabalho docente e repercussões sobre a saúde. *Ciência & Saúde Coletiva, Rio de Janeiro*, v.11, n.4, p. 1117-1129, out./dez.
- [6] Beham, B., & Drobic, S. (2010). Satisfaction with work-family balance among German office workers. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 25 Iss 6 pp. 669 – 689.

- [7] Bezerra, F. A. (2009). *Análise fatorial*. In: Corrar, L. J., Paulo, E., & Dias Filho, J. M. (Coords.), *Análise multivariada para os cursos de administração, ciências contábeis e economia*. São Paulo: Atlas, p. 73-130.
- [8] Bourdieu, P. A (2007). *Distinção crítica social do julgamento*. São Paulo: Edusp; Porto Alegre, RS: Zouk, 1ª edição, 549p.
- [9] Collis, J., & Hussey, R. (2003). *Business research*. Basingstoke e NH NH: Palgrave Macmillan.
- [10] Cortese, C. G., Colombo L., & Ghislieri C. (2010). Determinants of nurses job satisfaction: the role of work-family conflict, job demand, emotional charge and social support. *Journal of Nursing Management* 18, 35-43.
- [11] Coutinho, M. C., Magro, M. L. P. D., & Budde, C. (2011). Entre o prazer e o sofrimento: um estudo sobre os sentidos do trabalho para professores universitários. *Psicol Teor Prat*, 13(2): 154-167.
- [12] Clark, S. C. (2000). Work/family border theory: A new theory of work/family balance. *Human Relations*, 53, 747-770.
- [13] Choudhary, N., & Singh, N. (2016). Work-Family Balance as per Life Stage and Total Experience: An Empirical Study Among 51 Officers of Defense (Central Public Sector Enterprises) in Bangalore. *Journal of Organizational Behavior*, XI, 49-70.
- [14] Curado, M. A. S., Teles, J., & Marôco, J. (2014). Analysis of variables that are not directly observable: influence on decision-making during the research process. *Revista da Escola de Enfermagem da USP*, 48(1), 146-152.
- [15] Dal Rosso, S. (2008). *Mais trabalho! A intensificação do labor na sociedade contemporânea*. São Paulo: Boitempo Editorial.
- [16] Darcy, C., McCarthy, A., Hill, J., & Geraldine, G. (2012). Work-life balance: One size fits all? An exploratory analysis of the differential effects of career stage. *European Management Journal*, v. 30, n. 2, p. 111-120, abr.
- [17] Delecta, P. (2011). "Work Life Balance". *International journal of current research*, Volume – 3, Issue – 4, ISSN No. - 0975-833x, Pages – 186-189, april.
- [18] Fávero, L. P., Belfiore, P., Silva, F. L. Da, & Chan, B. L. (2009). *Análise de dados: modelagem multivariada para tomada de decisões*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- [19] Fernandes, E. C. (1996). *Qualidade de vida no trabalho: como medir para melhorar*. Salvador: Casa da Qualidade.
- [20] Ferreira, M. T. P. P. (2015). *Projetos de vida Familiar: o caso de profissionais de consultoria e de auditoria*. Dissertação de Mestrado. Universidade Católica Portuguesa, Porto, Portugal.
- [21] Freire, M. V. S. S. (2017). *Equilíbrio Entre Vida Pessoal e Vida Profissional: Existe Diferença de Percepção Entre Trabalhadores de Diferentes Estratos Socioeconômicos?* Dissertação de Mestrado, Pontifícia Universidade Católica - PUC, Rio de Janeiro, 86 p.
- [22] Garcia, A. L., Oliveira, E. R., & Barros, E. B. (2008). Qualidade de vida de professores do ensino superior na área da saúde: discurso e prática cotidiana. *Cogitare Enferm*, 13(1):1-15.
- [23] Goulart Jr., E., & Lipp, M. E. N. (2008). Estresse entre professoras do ensino fundamental de escolas públicas estaduais. *Psicologia em Estudo, Maringá*, v.13, n. 4, p. 847-857, out./dez.
- [24] Greenhaus, J., Collins, K., & Shaw, J. (2003). The relation between work-family balance and quality of life. *Journal of Vocational Behavior*, Vol 63, pp 510-531.
- [25] Guest, D. E. (2002). Perspectives on the study of work-life balance. *Social Science Information*, Vol 41(2), pp 255-279.
- [26] Guest, D. E. (1998). Is the psychological contract worth taking seriously? *Journal of Organizational Behavior*, 19, 649-664.
- [27] Hair Jr., J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Análise multivariada de dados*. 6. ed. Porto Alegre: Bookman.
- [28] Higgins, C., Duxbury, L., & Irving, R. (1992). Work-Family Conflict in the Dual-Career Family. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 51, pp 51-75.
- [29] Igbinomwanhia, O. R., Iyayi, O., & Iyayi, F. (2012). Employee work-life balance as an HR Imperative. *African Research Review*, v. 6, n. 26, p. 109-126.
- [30] Jillou, V., & Cecílio, S. (2015). Condições de trabalho docente e sofrimento psíquico no ensino superior privado. *Germinal: Marxismo e Educação em Debate*, Salvador, v. 7, n. 2, p. 233-241, dez.
- [31] Kirchmeyer, C. (2010). Work-life initiatives: Greed or benevolence regarding workers' time? In C. L. Cooper & D. M. Rousseau (Eds.), *Trends in organizational behavior*, Vol. 7. Time in organizational behavior (pp. 79-93). New York, NY, US: John Wiley & Sons Ltd.

- [32] Lazar, I., Osoian, C., & Ratiu, P. (2010). The role of work-life balance practices in order to improve organizational performance. *European Research Studies*, 13(1), 201.
- [33] Leite, A. F., & Nogueira, J. A. D. (2017). Fatores condicionantes de saúde relacionados ao trabalho de professores universitários da área da saúde: uma revisão integrativa. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, vol. 42, pp. 1-15.
- [34] Likert, R. (1932). A Technique for the Measurement of Attitudes. *Archives of Psychology*, 140: pp. 1-55.
- [35] Lindfelt, T., Ip, E. J., Gomez, A., & Barnett, M. J. (2018). The impact of work-life balance on intention to stay in academia: Results from a national survey of pharmacy faculty. *Research in Social and Administrative Pharmacy*, 14(4), 387-390.
- [36] Marôco, J. (2011). *Análise estatística com a utilização do SPSS* (5a ed.). Lisboa: Pero Pinheiro.
- [37] Mancebo D., & Rocha M. L. (2002). Avaliação na educação superior e trabalho docente. *Interações*, 7(13):55-75.
- [38] Mcmillan, H., Morris, M., & Atchley, E. K. (2011). Construct of work-life interface. *Human Resource Development Review Vol 10*(1), pp 6-25.
- [39] Mello, A. L. S. F. D., Moysés, S. T., & Moysés, S. J. (2010). A universidade promotora de saúde e as mudanças na formação profissional. *Interface-Comunicação, Saúde, Educação*, 14, 683-692.
- [40] Moore, F. (2007). Work-life balance: contrasting managers and workers in an MNC. *Employee Relations*, 29(4), 2007, 385-399.
- [41] Munir, F., Nielsen, K., Garde, A. H., Albertsen, K., & Carneiro, I. G. (2012). Mediating the effects of work-life conflict between transformational leadership and health-care workers job satisfaction and psychological wellbeing. *Journal of Nursing Management*, Vol 20, pp 512-521.
- [42] Noon, M., & Blyton, P. (2007). *The realities of work-experiencing work and employment in contemporary society*. Hampshire: Palgrave, Macmillan, 3rd ed.
- [43] Rashida Banu, A., & Duraipandian, K. (2014). Development of an instrument to measure work life balance of it professionals in Chennai. *Internacional Journal of Management (IJM)*. Volume 5, Issue 11, November, pp. 21-33.
- [44] Siqueira, M. J. T., & Ferreira, E. S. (2003). Saúde das professoras das séries iniciais: o que o gênero tem a ver com isso? *Psicologia Ciência e Profissão*, Brasília, v. 23, n. 3, p.76-83, set.
- [45] Sparrow, P. R. (1996). Transitions in the psychological contract: Some evidence from the banking sector. *Human Resource Management Journal*, 6, 75-92.
- [46] Valcour, M. (2007). Work-based resources as moderators of the relationship between work hours and satisfaction with work-family balance. *Journal of Applied Psychology*, v. 92, n. 6, p. 1512-1523, nov.
- [47] Wallace, J. (1999). Work-to-nonwork conflict among married male and female lawyers. *Journal of Organizational Behavior*, 20(6): pp.797-816, 1999.
- [48] Wambui, M. L., Cherotich, B. C., Emily, T., & Dave, B. (2017). Effects of Work life Balance on Employees' Performance in Institutions of Higher Learning. A Case Study of Kabarak University. *Kabarak Journal of Research & Innovation*, Vol 4 No. 2, pp 60 – 79, 2017.
- [49] Weber, L. N. D., Leite, C. R., Stasiak, G. R., Santos, C. A. S., & Forteski, R. (2015). O Estresse no Trabalho do Professor. *Imagens da Educação*, v. 5, n. 3, p. 40-52.
- [50] Witter, G. P. (2003). Professor-estresse: análise de produção científica. *Psicologia Escolar e Educacional*, Campinas, v.7, n.1, p. 33-46, jun.
- [51] Wong, S. C., & Ko, A. (2009). Exploratory study of understanding hotel employees perception on work-life balance issues. *International Journal of Hospitality Management*, v. 28, n. 2, p. 195-203.
- [52] White M., Hill S., & McGovern P. (2003). "High-Performance Management Practices, Working Hours and Work-Life Balance". *British Journal of Industrial Relations*, Vol. 41, No. 2, pp. 175-195, 2003.
- [53] Zibetti, M. L. T., & Pereira, S. R. (2010). Mulheres e professoras: repercussões da dupla jornada nas condições de vida e no trabalho docente. *Educar em Revista*, Curitiba, v. 2, p. 259-276.

Capítulo 10

Diferenças e similaridades na gestão de pessoas de instituições de ensino superior: Uma proposta de transversalização de indicadores de competências

Maria Francisca Silva Bastos

Rute Holanda Lopes

Suelânia Cristina Gonzaga de Figueiredo

Kátia Viana Cavalcante

Jessé Garganta da Silva Domingues

Paulo Sérgio Vicente da Silva

Resumo: As Instituições de Ensino Superior – IES sentem necessidade de pessoas com capacidade intelectual diferenciada à frente dos seus negócios. Com a temática voltada para Gestão de Pessoas baseadas em competências nas IES, observa-se que essas são agentes de transformações das pessoas e sociedades, propiciando o retorno a título de satisfação, motivação, valorização e respeito para com seus colaboradores. O estudo tem como objetivo pesquisar quais os indicadores de competências utilizados em três IES, de segmentos diferentes – pública, privada e uma Fundação, e se esses podem caracterizar a transversalidade. A mudança contemporânea na Gestão de Pessoas é fator primordial a sustentabilidade das IES no mercado competitivo. É significativo o seu desenvolvimento e a atuação, e a velocidade no crescimento incide na mesma proporção da melhoria do perfil intelectual dos profissionais. Através de pesquisas, fica evidente a atual prática da Gestão de Pessoas nas IES, como forma de destacar-se no mercado concorrente. Onde se conclui que as mesmas estão atentas e adequando-se as mudanças no mundo corporativo e competitivo. Que as novidades adotadas, possam transcender muros, e disponibilizar transversalmente às outras IES. Enfatizando que a transversalidade é um enfoque que possibilita a Instituição uma visão ampla e consistente da realidade inovadora na Gestão de Pessoas. E que, os indicadores utilizados, podem ser transversalmente adotados, por outras IES, na medida da necessidade, interesse e oportunidade.

Palavras chaves: Gestão de Pessoas, Competências, Transversalidade

1. INTRODUÇÃO

A inquietação com a força de trabalho e com as aptidões humanas necessárias para a realização dos objetivos organizacionais exerce um importante papel no sucesso e na eficácia da área de Gestão de Pessoas. Como mensurar esses conhecimentos e quais as ações desenvolvidas por essas organizações para identificar, melhorar e acompanhar essas capacidades intelectuais. “O ambiente organizacional, as políticas, os valores, as competências dos colaboradores fazem da Gestão de Pessoas um processo situacional, mutável e flexível, que deve adaptar-se ao novo com agilidade e dinamismo” (KNAPIK, 2011, p. 37).

O ambiente contemporâneo, crescentemente competitivo e dinâmico, tem demandado que as organizações, independente de segmento, adotem práticas de gestão e estruturas organizacionais que as tornem cada vez mais eficientes e voltadas para o mercado. As transformações ao longo do tempo conduziram essas organizações a uma visão de Gestão de Pessoas, tendo maior preocupação com a motivação e com o desenvolvimento intelectual dos profissionais.

O estudo tem como objetivo inquirir as Diferenças e similaridades na Gestão de Pessoas de Instituições de Ensino Superior: Uma proposta de transversalização de indicadores de competências, visto que a preocupação com a modernidade nos processos de Gestão de Pessoas é uma questão de sobrevivência nas organizações que buscam competitividade e resultados em seus segmentos de mercado. As aferições das competências, por meio de indicadores adotados pelas IES, podem caracterizar um indicador que possa ser utilizado transversalmente. Para Macarenco e Damião (2011, p. 23), “a competência não pertence ao mundo empresarial nem ao mundo do trabalho; ela está no cerne de toda a ação humana individual ou coletiva”.

A adoção de um modelo de gestão por competências passa a ser um recurso estratégico nas organizações e, se bem conduzida, facilita o gerenciamento, promove um direcionamento das práticas de Gestão de Pessoas para a atração, o desenvolvimento, a retenção e a recompensa das capacidades. Para que tudo isso aconteça as IES devem ter uma política de Gestão de Pessoas diferenciada, como também gestores com aptidões necessárias para saber conduzir, principalmente usando as ferramentas ou instrumentos adequados para refletir, mensurar e avaliar os resultados conquistados.

As Instituições de forma geral são organizações sociais que utilizam recursos para atingir seus objetivos reais ou pretendidos, através de pessoas. Podemos incluir nesta definição as empresas, as universidades, os hospitais, as escolas, as creches, as associações culturais, os sindicatos, os clubes, as cooperativas, as corporações militares, as organizações não governamentais, entre outras. Nada acontece em uma organização até que as pessoas tomem decisões e ajam em seu nome. E para que a Gestão de Pessoas seja abalizada com equidade, faz-se necessário definir as competências individuais solicitadas para o cargo que será ocupado, e que esse esteja em sintonia com as competências da organização. “De maneira geral, o talento humano é compreendido como a aptidão ou tendência natural de uma pessoa realizar algo, entretanto, ela necessita de um ambiente propício para desenvolvê-lo” (SANTOS, 2014, p. 53).

Sabe-se o quanto a reciprocidade representa para ambos - profissional e organização. De fato, existe um “jogo de interesses”, e que esse parece salutar na medida da necessidade e do atendimento. Essas IES devem estabelecer em suas políticas, indicadores de competências dentro das metas pré-estabelecidas, com a finalidade de avaliar o potencial e os pontos a desenvolver de cada profissional, orientando-os em suas ações de forma a suprir as necessidades pessoais e a da Instituição. Assim, a intenção é que, pelo autoconhecimento, todos estejam preparados para enfrentar de forma compartilhada a nova realidade do mercado no segmento educação. E entender que a disposição para adquirir novos saberes e fazer das informações conhecimentos e habilidades valiosas é um diferencial competitivo no mundo globalizado.

Segundo Dutra (2008, p. 25), “são as pessoas que, ao colocarem em prática seu patrimônio de conhecimentos da organização, concretizam as competências organizacionais e fazem sua adequação ao contexto”. As IES como estratégia de sobrevivência, devem incorporar, como as demais organizações, uma nova cultura promovendo aproximação e/ou superação entre os saberes da realidade vivenciada pelos profissionais em seu cotidiano, os conhecimentos científicos e outras realidades culturais, a fim de enriquecer as suas próprias experiências e percepções.

A relevância do estudo é buscar saber, por meio de citações diversas e pesquisa *in loco*, com aplicação de questionário, referente a três Instituições de Ensino Superior – IES, as diferenças e similaridades entre os indicadores de competências utilizados nessas IES, de segmentos diferentes, pública, privada e fundação, que caracterizam a transversalidade. Verificar quais são os indicadores que essas IES estão utilizando e a possibilidade de adotar um indicador de competências transversalmente nas diferentes áreas. E que esse seja mais uma ferramenta para contribuir na melhoria da Gestão de Pessoas das IES.

É perceptível que as IES vêm, há algum tempo, criando alternativas de gestão para seu crescimento. São muitos os modelos organizacionais adotados, como são muitas as IES que aderem a algum modelo específico na Gestão de Pessoas, visando ser mais comprometida e responsiva com seus profissionais. A perspectiva de adotar um indicador de competências transversal aponta uma transformação da prática na gestão dessas IES, pois rompe a limitação da atuação dos profissionais às atividades formais ampliando seu compromisso e responsabilidade. Essa proposta pode acarretar algumas discussões do ponto de vista conceitual, portanto, o desenvolvimento de atitudes pressupõe conhecer diferentes valores e poder apreciá-los, experimentá-los, analisá-los criticamente e eleger livremente um indicador de competências transversal para as IES.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1. MODELO DE GESTÃO POR COMPETÊNCIA

Para melhor entender o tema em questão, precisa-se saber a definição de competência, palavra muito usada na contemporaneidade. Segundo Rabaglio (2002, p. 58) “é um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes – CHA específicas que permitem ao indivíduo desempenhar, com eficácia, determinadas tarefas, em qualquer situação de forma peculiar”. Dutra (2008, p. 49) “acredita que o conjunto CHA não garante que os objetivos organizacionais sejam atingidos. Agrega ao conceito de competências o conceito de entrega”.

E ao definir as competências de uma organização, optou-se por trabalhar com o grupo das competências de suporte – aquelas que dão sustentação às competências técnicas exigidas para cumprir funções específicas. “A organização existe como sistema de competências o qual define seu desempenho e lhe confere algum grau de vantagem competitiva dependendo de como seus recursos são articulados”. (TAKAHASHI, 2015, p. 26). “E a pessoa expressa à competência quando gera um resultado no trabalho, decorrente da aplicação conjunta de conhecimentos, habilidades e atitudes – os três recursos ou dimensões às competências”. (CARBONE et al, 2010, p. 61).

Atualmente pode-se dizer que é frequente a utilização do termo competência no campo da gestão organizacional. Como aponta Fernandes (2012, p. 58), “as competências individuais, articuladas a outros recursos, ajudam a constituir competências organizacionais”. Como afirma Souza e Souza (2016, p. 96), “a gestão de pessoas numa perspectiva estratégica se constitui em uma cadeia de processos alicerçada em torno do construto competências”.

2.2. AS COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS E ORGANIZACIONAIS

A competência não pertence ao mundo organizacional e nem ao mundo do trabalho; ela está na essência de toda ação humana individual ou coletiva. “A competência não se reduz a um estado ou conhecimento, a um saber ou habilidade. A sua formação é caracterizada pelo cruzamento de três eixos: a pessoa, com sua biografia e socialização; sua formação; e sua situação profissional” (FERNANDES, 2012, p. 72).

Cada profissional deve buscar melhoria em sua empregabilidade para disponibilizar-se para o mercado de trabalho com excelência. Entendendo, que a contrapartida das organizações está sempre condicionada ao conhecimento - o capital intelectual que é um bem intangível. Esse capital não pode ser desassociado do profissional, pois se trata do conhecimento absorvido, de sua inteligência. É notório que os profissionais com melhor educação, hábitos, conhecimentos, são selecionados a ocupar cargos de destaques nas organizações e são bem remunerados para esse fim.

As competências individuais ou funcionais devem ser desmembradas das competências organizacionais, revelando uma série de conhecimentos, habilidades e atitudes que orientam as equipes de trabalho para a realização eficaz de suas atribuições, sempre tendo como parâmetros o planejamento estratégico, o norte da empresa. É do conhecimento de todos os profissionais, que as competências individuais são requisitos eficazes para que ocupe as vagas ofertadas pelas organizações. Mas, essas informações precisam chegar a esses profissionais com objetividade e clareza, ou seja, descrevê-las sem margem para mal-entendidos.

As organizações que estão acompanhando as novas tendências de mercado, já mudaram seus conceitos no tratamento dado aos profissionais, se desprendendo do controle e enfatizando o desenvolvimento de carreira de cada um. Deixando claro que os profissionais que fazem parte do contexto organizacional são depositários do patrimônio intelectual, da capacidade e da agilidade de resposta da organização, surgindo assim, oportunidades de negócios e melhoria.

2.3. AS ORGANIZAÇÕES E OS INDICADORES DE COMPETÊNCIAS

O processo de identificação de potenciais e talentos é de fundamental importância para que a organização possa realinhar suas estruturas de pessoal. Para os profissionais que fazem parte do quadro organizacional, a vantagem é a possibilidade de planejar o autodesenvolvimento por meio do conhecimento das suas potencialidades e dificuldades. Para as organizações no caso específico as IES, fica a certeza de que a responsabilidade pelo desenvolvimento profissional é uma questão de parceria. E depende muito do esforço de ambos. *A priori* a identificação e mensuração das competências já existem nas organizações — fazem parte de sua política, geralmente são realizadas por meio de instrumentos de avaliação de desempenho. “Como a competência humana é expressa em função da performance da pessoa no trabalho, então os mecanismos e instrumentos de gestão de desempenho servem também ao propósito de identificar as competências disponíveis na organização” (CARBONE, 2010, p. 65).

O conjunto de indicadores deve ser definido pelas organizações de acordo com suas capacidades e recursos, tomando cuidado para que sejam pertinentes, relevantes e mensuráveis. Segundo Gramigna (2012, p. 44) “ao verificar performances e identificar competências em potencial, é possível constatar o *gap*, bem como investir na capacidade potencial futura de uma equipe”. “Os indicadores devem ser capazes de apresentar os seus resultados com frequência igual ou superior à necessária para a monitorização estabelecida na empresa” (CALDEIRA, 2016, p.18). São os indicadores que vão mensurar tanto individualmente como coletivamente os profissionais, como também servirá como guia para as estratégias de planejamento da empresa.

2.4. CARACTERÍSTICA DA TRANSVERSALIDADE

A proposta do tema transversal na Gestão de Pessoas é de fato inovadora principalmente em se tratando de gestão em Instituição de Ensino Superior — IES. Para melhor entender, precisamos saber o conceito de transversalidade. Na definição de Ariznabarreta (2001, p. 27) “transversalidade é uma reação à coordenação burocrática e uma forma de reforçar a coordenação horizontal, por meio de vias alternativas de articulação organizacional, para além das linhas de autoridade”. Fundamenta Serra (2005, p. 56) “também atribui à transversalidade a possibilidade de garantir uma nova leitura, uma ressignificação das atribuições dos órgãos setoriais (ou verticais, segundo sua classificação)”. A transversalidade precisa ser pautada numa perspectiva diferenciada, tendo como característica estabelecer relações entre a pessoa e a sua produção do conhecimento, entre o fato social e o saber sistematizado. Fundamenta Barbosa (2013, p. 79) “é uma forma diferente de abordar o conhecimento, vendo-o como algo dinâmico, possível de transformação e de ser relacionado ao cotidiano. Como ruas que cruzam as avenidas do conhecimento, produzindo encontros entre o saber do dia-a-dia e o conhecimento.”

Dentro dos pressupostos da transversalidade, consolidam-se o que passou a ser denominado de “temas transversais” — temas específicos relacionados à vida cotidiana da comunidade, à vida das pessoas, a suas necessidades e seus interesses. Diz Araújo (2014) “tais temas, no entanto, não são novas disciplinas curriculares, e sim, como já visto áreas de conhecimentos que perpassam os campos disciplinares, interdisciplinares e transdisciplinares”.

3. METODOLOGIA

O público alvo da pesquisa consiste nos profissionais docentes das três Instituições. Foram aplicados *in loco* nas IES pública, privada e fundação, na cidade de Manaus/AM, 30 instrumentos de coleta de dados, para os docentes, estabelecidos como questionário, contendo 24 perguntas fechadas, com quatro blocos com seis questões cada. Onde as questões 1ª a 6ª são referentes ao Objetivo da Instituição de Ensino Superior - IES; as questões 7ª a 12ª são referentes às Competências Individuais; as questões 13ª a 18ª são alusivas às Competências Organizacionais e as questões 19ª a 24ª são atinentes aos Indicadores de Competências das IES. Diz Vergara (2004, p. 42), a população é um conjunto de elementos que possuem as características que serão o objeto de estudo.

Portanto, foram adquiridas informações referentes ao procedimento adotado, como instrumentos de Gestão de Pessoas usados pelas IES pública, privada e fundação, na qual fazem com que o nível de satisfação, motivação, interesse e colaboração de seus profissionais docentes permaneçam ativos e evidenciados.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

O estímulo à realização deste estudo foi buscar saber quais os indicadores de competências estão sendo utilizados atualmente nas Instituições de Ensino Superior – IES pública, privada e fundação, e de qual maneira essas competências estão sendo mensuradas, e sugerir que esses indicadores sejam transversalmente adotados por outras Instituições, ou seja, adapta-los a Gestão de Pessoas das demais IES. Apesar das particularidades de cada Instituição, é evidente que estas estão empenhadas com a inovação da Gestão de Pessoas. De maneira geral, o mercado competitivo requer de cada IES respostas de acordo com as novas tendências.

Gráfico 1. Frequência da população docente pesquisada, por sexo.

Fonte: Dados da pesquisa, 2016

No Gráfico 1, são apresentadas a frequência da população por sexo. Mostrando uma diferença entre os entrevistados, no qual 56,7% destes representam os docentes masculino e 43,3% dos respondentes são do sexo feminino. Estando assim distribuídos por IES. Na IES pública 21 docentes masculino responderam a pesquisa, 70% deste; 09 representam o público feminino, 30%. Na Instituição privada, 16 dos pesquisados são docentes masculino e 14 docentes feminino, o que corresponde a 53,3% e 46,7% respectivamente. Na fundação 14 docentes masculinos responderam a pesquisa, o que corresponde a 46,7%; 16 representam o público feminino, 53,3%. Nesse sentido observamos que na população pesquisada, os docentes do sexo masculino é predominante nas IES, com um quantitativo de 51, 56,7% e feminino com 39, 43,3%.

Gráfico 2. Frequência da população docente pesquisada, por titulação.

Fonte: Dados da pesquisa, 2016

No Gráfico 2, apresento a população docente pesquisada por titulação. Na IES pública dos 30 docentes que responderam, 2 desses são especialistas, 6,7%; 19 são mestres, 63,3%, o que corresponde a maioria; 9 são professores doutores, 30,0%. Na IES privada dos 30 docentes pesquisados, 8 são especialistas, 26,7%; 18 são mestres, 60,0%; 3 são doutores, 10,0%; e somente 1 é professor pós-doutor, 3,3%. Na fundação estão classificados por titulação, 7 docentes, 23,3% são especialistas; 20 que corresponde a 66,7% são mestres; 3 desses são doutores, 10,0%.

De forma geral observou-se que nas três IES, 17 docentes são especialistas, 18,9%; 57 de seus docentes são mestres, 63,3%; 15 docentes ou 16,7% são doutores e somente 1 dos respondentes 1,1% é professor pós-doutor, que está vinculado à Instituição privada.

Como forma de concretizar o tema central do estudo, o público alvo docente, responderam as questões do questionário aplicado, com perguntas objetivas, contendo 4 blocos (Objetivo da Instituição, Competências Individuais, Competências organizacionais, Indicadores de Competências), com 6 perguntas, conforme explicitado abaixo.

Na Tabela 1. Estão apresentados os quatro blocos de questões – Objetivo da Instituição. Competências Individuais. Competências Organizacionais e Indicadores de Competências, respondidos pelos docentes das IES pública, privada e fundação.

Tabela 1 - Análise dos indicadores de competências dos docentes respondentes								
INDICADOR	INSTITUIÇÃO	n	MÉDIA	ERRO PADRÃO	DESVIO PADRÃO	MÍNIMO	MÁXIMO	p
Objetivos da Instituição	Pública	30	3,65	0,19	1,05	1,33	5,00	p < 0,1%*
	Privada	30	4,11	0,13	0,73	1,83	5,00	
	Fundação	30	4,83	0,06	0,31	4,00	5,00	
Competências Individuais	Pública	30	4,54	0,06	0,34	3,67	5,00	11,6%
	Privada	30	4,66	0,06	0,31	3,83	5,00	
	Fundação	30	4,72	0,06	0,31	3,83	5,00	
Competências Organizacionais	Pública	30	3,45	0,19	1,03	1,00	4,67	p < 0,1%*
	Privada	30	4,16	0,10	0,57	2,83	4,83	
	Fundação	30	4,55	0,10	0,54	3,00	5,00	
Indicador de Competência	Pública	30	3,42	0,14	0,75	2,00	4,83	p < 0,1%*
	Privada	30	4,12	0,12	0,64	2,33	5,00	
	Fundação	30	4,28	0,14	0,78	2,33	5,00	

*Valores de p são significativos para p < 0,05 (5%).

Análise de Variância

Fonte: Dados da pesquisa, 2016

Fonte: Dados da pesquisa, 2016

*Valores de p são significativos para p < 0,05 (5%). Análise de Variância

No Gráfico 3. Os quatro blocos de questões – Objetivo da Instituição, Competências Individuais, Competências Organizacionais e Indicadores de Competências, respondidas pelos 30 docentes de cada IES pesquisadas, estão representados de acordo com a pesquisa.

Fonte: Dados da pesquisa, 2016

Para uma melhor visualização, o Gráfico 3 refere-se aos quatro blocos, com cinco questões cada, que foram submetidas à resposta do público alvo docentes nas três IES pública, privada e Fundação. Com o total na escala de 4,83 para Objetivo da Instituição, 4,72 Competências Individuais, 4,55 Competências Organizacionais e 4,28 Indicadores de Competências, deixou claro que a fundação, destacou-se com a maioria absoluta no percentual de respostas do público alvo docente.

As Instituições de Ensino Superior – IES, independente de ser pública, privada ou fundação, deve ser transparente com seus profissionais quanto a sua política organizacional, portanto, a Instituição com objetivos nítidos e comprometimento real para atingi-los espalha um sentimento de confiança entre seus docentes.

Conhecer o objetivo, missão, visão, valores, entender a cultura organizacional, importar-se com a qualidade, com as metas e com os procedimentos é uma maneira de se obter bons resultados para a IES.

Ao adotar um indicador de competências que poderá ser aplicado transversalmente em outras IES, se tornará um desafio estratégico na gestão, que envolve novos recursos, ampliação de custos, tempo, nova configuração nas estruturas organizacionais e assim demandará o surgimento de novas competências. Tudo isso, busca promover discussões e reflexões que permitam essas IES enveredar-se pelos caminhos da transversalidade, empregando a metáfora da “rede” de conhecimento, como um indicador de competência, com a finalidade de materializar na prática organizacional a concepção de transversalidade.

Gráfico 4. Transversalidade dos Docentes IES – Fundação

Fonte: Dados da pesquisa, 2016

A análise do Gráfico 4, evidencia a IES fundação, como destaque das demais IES pública e privada, com 4,83 no Objetivo da Instituição; 4,72 Competências Individuais, 4,55 Competências Organizacionais e 4,28 Indicadores de Avaliação, e representa dizer que na percepção dos docentes a IES fundação é promissora, transparente e confiável. Tendo a convicção de que essa descreve um espaço de participação e experimentação de novas maneiras de pensar, agir e moldar seus profissionais docentes, condizentes com a política de Gestão de Pessoas adotada. A organização sem fins lucrativos bem sucedida está organizada para o novo, para perceber oportunidades. As organizações inovativas buscam fora e dentro, de forma sistemática, indicações de oportunidades inovativas (DRUCKER, 1994, p. 50).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo apresentado é relevante, pois, através do mesmo pode-se observar e ponderar as Diferenças e similaridades na Gestão de Pessoas de Instituições de Ensino Superior: Uma proposta de transversalização de indicadores de competências. E nessa caminhada de investigações e reflexões sobre os saberes, os conteúdos nos cotidianos das IES, foram aprofundados o entendimento em torno da percepção de transversalidade.

Entendendo que a transversalidade deve estar inserida em outros contextos, não só como referência à educação, cursos, conteúdo programático, disciplinas, uma vez que esta tem como característica estabelecer relações diversas. E essas relações podem acontecer como deixou claro o estudo, entre conhecimentos sistematizados e os extracurriculares, teoria e prática, pessoa e sua produção do conhecimento, entre organizações de setores diferenciados, etc. Ficou evidente, a reciprocidade nas ações, a parceria, pessoas desenvolvendo pessoas.

A abordagem do tema não se encontra de maneira alguma esgotada. Levando-se em consideração que a pesquisa foi através de citações diversas e pesquisa *in loco*, com aplicação de questionário, referente a três Instituições de Ensino Superior – IES, de segmentos diferentes, pública, privada e fundação, faz com que as conclusões do estudo se restrinjam à realidade Institucional investigada, e essas podem ser observadas e citadas como referências.

Uma vez que a essas Instituições possuem sistemas, processo e pessoas trabalhando alinhadamente, e alimentam-se de informações coordenadas e produz, por sua vez, novas informações coordenadas, o que gera atualizações, inovações e produtividade. A Gestão de Pessoas das IES é um assunto que ainda requer um tratamento mais aprofundado de aspectos já abordado na pesquisa. As mudanças que vêm ocorrendo no mercado e o aumento da competitividade em busca de novos parceiros para a sustentabilidade desse segmento de Instituição impõe às Instituições de Ensino Superior – IES, desafios de constante transformação e modernização na Gestão de Pessoas.

Por fim, futuras pesquisas poderiam aprofundar as causas de alguns dos achados desta pesquisa, e para futuros estudos, sugere-se envereda-se para outros métodos de pesquisa, como maneira de saber quanto as formas de recrutamento, seleção e desenvolvimento de carreira dos profissionais. E que as novidades adotadas, possam transcender muros, e disponibilizar transversalmente às outras IES. Enfatizando que a transversalidade é um enfoque que possibilita a Instituição uma visão ampla e consistente da realidade contemporânea na Gestão de Pessoas.

REFERÊNCIAS

- [1] Araújo, Ulisses F. Temas Transversais, pedagogia de projetos e mudança na educação. São Paulo: Summus, 2014.
- [2] Ariznabarreta, koldo Echebarria. Capital social, cultura organizativa y transversalidad en la gestión pública. Anais VI Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Buenos Aires, Argentina, 5-9. Nov. 2001.
- [3] Barbosa, Laura Monte Serrat. Temas transversais. Como utilizá-los na prática educativa. Curitiba: Intersaberes, 2013
- [4] Caldera, Jorge. 100 indicadores da gestão. Coimbra/PT: Actual, 2016.
- [5] Carbone, Pedro Paulo et al. Gestão por competências e Gestão do conhecimento. Rio de Janeiro: FGV, 2010.

- [6] Dutra, Joel Souza. Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2008.
- [7] Drucker, Peter. Desafios gerenciais para o século XXI. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.
- [8] Fernandes, Bruno Henrique Rocha. Competências & Desempenho Organizacional. O que há além do Balanced Scorecard. São Paulo: Saraivauni, 2012.
- [9] Gramigna, Maria Rita. Modelo de Competências e Gestão dos Talentos. 4 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.
- [10] Knapik, Janete. Gestão de Pessoas e Talentos. Curitiba: Ibpex, 2011.
- [11] Macarenco, Isabel. Damião, Maria de Lurdes Zamora. Competência. A essência da liderança pessoal. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2011.
- [12] Rabaglio, Maria Odete. Seleção por competências. 4Ed. São Paulo: Educator, 2002.
- [13] Takahashi. Adriana Roseli Wunsch. Competências, aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento. Curitiba: InterSaberes, 2015.
- [14] Santos, E. A. P. (Org.). Gestão de talentos. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2014.
- [15] Serra, Albert. La gestión transversal. Expectativas y resultados. In: Revista del Clad Reforma y Democracia, n. 32. Jun. 2005. Caracas, Venezuela.
- [16] Souza, Maria Zélia de Almeida e Souza, Vera Lúcia de. Gestão de pessoas: Uma vantagem competitiva? Rio de Janeiro: FGV.IDE, 2016.
- [17] Vergara, Sylvia Constant. Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

Capítulo 11

Canvas estratégico: Proposta de planejamento estratégico para pequenos negócios

Amanda Ferreira Aboud de Andrade

Miguel Trigo

Resumo: Se por um lado se tem surgimento de novos negócios por oportunidade, por outro se tem altas taxas de mortalidade de micro e pequenas empresas. Problemas de gestão e falta de informação são apontados como razões principais para essa não sobrevivência, com negócio replicando outros modelos e sem entender propriamente da sua atividade ou conseguir a vantagem competitiva. Essa vantagem pode ser conquistada com estudos e ferramentas de planejamento estratégico, para pensar nas ações antes de fazê-las e desenhar o modelo estratégico que será seguido pela organização, mas os pequenos negócios têm características particulares como seu comportamento, estrutura e próprio contexto de desenvolvimento. Nesse sentido, tem-se como objetivo principal desenvolver um instrumento de planejamento estratégico para pequenos negócios, fazendo com que um maior número de empreendimentos adote estratégias com objetivo claro. Para tanto, foi feito levantamento bibliográfico sobre processo de planejamento estratégico e uma pesquisa de campo em três bairros distintos de uma capital do nordeste, com um total de 143 entrevistados, para levantar o perfil dos empreendedores e o uso de elementos do planejamento estratégico. Verificou-se que mesmo com perfis diferentes em alguns pontos e bairros com características de negócios distintas, a questão frente o planejamento é a mesma, apenas 10% faz uso de um instrumento formal. Por fim, propõe-se o Canvas Estratégico, modelo de planejamento estratégico para pequenos negócios.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico. Pequenos Negócios. Canvas Estratégico.

1 INTRODUÇÃO

Em um mundo globalizado, com fronteiras cada vez mais elásticas em termos organizacionais, as empresas buscam a vantagem competitiva, independentemente do seu porte, seja grande empresa ou pequenos negócios, a vantagem competitiva, ou distinção do negócio é a forma das empresas se diferenciarem e conquistarem o espaço no ambiente que estão inseridas. E a vantagem competitiva é precedida por uma análise contextual, entendendo tanto aspectos internos da organização quanto ambiente externo, fazendo assim um diagnóstico e identificando suas características e oportunidades de negócio, aumentando a probabilidade de sustentabilidade do negócio, ou sua continuidade de maneira efetiva.

Os relatórios da Global Entrepreneurship Monitor (GEM) apontam que a taxa de empreendedorismo – número de adultos que conduzem um negócio – é de 36,4% no Brasil (GEM, 2017a, p. 8), enquanto a média mundial é de 22,8% (GEM, 2017b). Dessas empresas, as que começam suas atividades por perceberem uma oportunidade são 59,4% e por necessidade de 39,6% no Brasil (GEM, 2017a) e a média mundial é de 74,2% de empreendimentos iniciados por oportunidade (GEM, 2017b).

Desse modo, os empreendedores percebem uma oportunidade para começar seu negócio, e essa realidade tem crescido, com um número cada vez maior de abertura de pequenas empresas, mas não necessariamente os empreendedores estão preparados para a gestão desses estabelecimentos, como apresentam os dados de fechamento dessas empresas no período de 12 meses: 10,46% média mundial e 18,8% no Brasil (GEM, 2017b). Segundo o Sebrae (2016) “Entre 2010 e 2014, a taxa de sobrevivência das empresas com até 2 anos passou de 54% para 77%. [...] Quando os MEI (microempreendedores individuais) são excluídos da análise, a taxa de sobrevivência cresce apenas 4 pontos percentuais, passando de 54% para 58%.”

O Sebrae (2016, p. 52) indica quatro grandes motivos para mortalidade/sobrevivência das empresas, fatores que não observados podem comprometer a continuidade dos negócios, especialmente os pequenos negócios que concentram as maiores taxas de encerramento. São esses os fatores: a) situação antes da abertura que envolve o tipo de ocupação do empresário, a experiência no ramo e a motivação para abrir o negócio; b) planejamento do negócio; c) gestão do negócio; e, d) capacitação dos donos em gestão do negócio.

Observa-se que o primeiro fator diz respeito ao contexto do negócio e conhecimento da área, enquanto os três outros tratam basicamente da capacidade de gestão, o que o empreendedor tem de conhecimento técnico, especialmente de planejamento e gestão do negócio, ou seja, não basta conhecer da atividade, é necessário conhecer de gestão para que a empresa sobreviva e mais ainda, consiga a vantagem competitiva.

A luz do Isomorfismo Institucional (DIMAGGIO; POWELL, 2005) pode-se abstrair o entendimento a cerca do comportamento dos pequenos negócios, iniciando suas atividades por oportunidade, mas sem compreensão sobre gestão, planejamento ou formação técnica para tal, coercitivamente seguem uma forma em busca de padrão da legislação para se enquadrar em uma faixa tributária ou estruturação simplificada – como o SIMPLES Nacional e a categoria de Microempreendedor individual – com o início das atividades tem como exemplos ou forma mais rápida de organizar o negócio os modelos de sucesso, buscando assim copiá-los para ter resultados similares, um isomorfismo mimético. Aos que sobrevivem e começam ou percebem a necessidade de profissionalização, consultoria, pesquisas, e acabam no contexto normativo, com profissionais formados no mesmo discurso, mesmas linhas de atuação e pensamento, orientando dentro de modelos pré-estabelecidos, treinados para atender o pequeno negócio de forma ‘eficiente’, dando as informações necessárias para a profissionalização desses empreendedores, enquadrando-os no modelo de pensamento nos quais foram moldados e replicando o isomorfismo normativo.

Nesse interim, com pequenos negócios em uma encruzilhada, precisam do diferencial competitivo, da vantagem, mas estão presos em um contexto isomorfista, com pesquisas (SEBRAE, 2016; GEM, 2017B) apontando que falta conhecimento do negócio, de gestão para avançar. Aparece assim a necessidade de se conhecer, analisar seu ambiente e pensar em objetivos, passos instruídos nas metodologias de planejamento estratégico, conhecer e desenvolver o core business e suas competências essenciais de negócios são fatores críticos de sucesso (PRAHALAD; HAMEL, 1990) e não podem ser restritas as médias e grandes organizações.

1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA E OBJETIVOS

O problema de pesquisa versa sobre a acessibilidade e usabilidade do planejamento estratégico nas micro e pequenas empresas, com o intuito de enfrentar as altas taxas de mortalidade. Assim, pergunta-se: Como tornar o planejamento estratégico acessível aos pequenos negócios, a fim de auxiliar a gestão na superação de barreiras de sobrevivência e melhorar o desempenho?

Percebendo a necessidade de aproximação com a realidade e estudo com empresas de pequeno porte dentro do seu contexto, partiu-se para análise dos pequenos negócios locais, em regiões de comércio mais intenso e diversificado, fazendo-se assim levantamento com uma amostra de três bairros distintos, mas com características que permitisse comparação.

Para atender a expectativa de solução do problema proposto, o objetivo geral é propor um instrumento de planejamento estratégico para pequenos negócios, fazendo com que um maior número de empreendimentos adote estratégias com objetivo claro. E os objetivos específicos são: a) descrever os contributos do planejamento estratégico, quanto ao seu processo e ferramentas; b) analisar pequenos negócios locais e o perfil de seus empreendedores, a fim de entender o uso do planejamento estratégico ou de seus elementos; e c) desenvolver uma metodologia para o planejamento estratégico de pequenos negócios, que seja acessível e útil para sua gestão.

A metodologia da pesquisa é classificada com fins descritiva ao fazer o levantamento sobre os empreendimentos e metodológico (VERGARA, 2013) ao apresentar um modelo, com abordagem qualitativa, a coleta de dados é por instrumento padronizado com análise de conteúdo dos modelos existentes e estatística descritiva sobre o perfil dos negócios, culminando em uma apresentação do modelo tipo framework/canvas.

2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento estratégico é a primeira função da Administração em nível institucional, considerando a organização como sistema racional, um instrumento para atingir aos objetivos organizacionais com máxima eficiência. Para tanto, concentra-se em duas características principais que, para essa corrente de pensamento, diferencia a organização de outros tipos de coletividade: objetivos específicos e formalização. Esses objetivos são concebidos como “final desejado”, ou seja, traduzem as preferências da organização, guiam as decisões para se chegar ao desempenho pretendido, determinam a estrutura organizacional, o desenho das atividades, os recursos necessários e o comportamento pessoal. A formalidade se refere tanto a estrutura quanto ao comportamento, busca a padronização, a uniformidade para controlar o desempenho da organização (SCOTT, 1998). Esse é o entendimento do surgimento da necessidade de planejar a organização: ter um objetivo para guiar às ações, assim as primeiras teorias da Administração surgiram e depois a evolução do pensamento administrativo permitiu novas abordagens, mas sempre com a ideia fundadora de planejar estrategicamente é guiar a organização para o futuro.

O processo decisório por trás do ato de planejar “não diz respeito a decisões futuras, mas a implicações futuras de decisões presentes” como afirmava Peter Drucker, e essas ações precisam ser fundamentadas e definidas em termos de amplitude e abrangência, para tanto Steiner (1969 apud OLIVEIRA, 2018) destaca cinco dimensões para compreender o planejamento estratégico: assunto abordado; os elementos envolvidos; tempo; unidades organizacionais; e, características desse planejamento. A combinação dessas dimensões leva ao “processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de interação com os fatores externos – não controláveis – e atuando de forma inovadora e diferenciada.” (OLIVEIRA, 2018, p.17).

O planejamento estratégico inicia com a análise dos pontos fortes e fracos da empresa, a fim que a empresa se conheça melhor e seja capaz de traçar estratégias de desenvolvimento ou de defesa, visando à realização dos objetivos estratégicos e resultados organizacionais, com novos cenários, a necessidade de analisar o ambiente tornou-se essencial para melhorar a estratégia organizacional e preparar a organização para o futuro (CRUZ, 2017).

Esses elementos combinam com o conceito de Mintzberg (2004, p.26), no qual planejamento estratégico “é um procedimento formal para produzir resultado articulado, na forma de um sistema integrado de decisão”. Trazendo assim o aspecto formal do planejamento, a necessidade de integração dinâmica ou sistêmica com o meio e a organização e a própria tomada de decisão para chegar aos resultados, abrindo espaço para o desenho das estratégias: metodologia com definição de objetivo para empresa, a estratégia é

o caminho para chegar nesse objetivo, e há uma infinidade de combinações possíveis dentro das configurações das organizações. A questão será como trabalhar o planejamento com inteligência competitiva: “usar a informação de forma eficiente e tomar decisões com uma imagem menos perfeita. É ver claramente sua concorrência, compreender a estratégia e agir antecipadamente com esse conhecimento” (FULD, 2007, p.16).

Assim, as definições de planejamento vão seguindo para um conjunto de passos, um “processo contínuo e circular que visa manter a organização como um conjunto adequadamente integrado ao seu ambiente [...] enfatiza o cumprimento de uma série de etapas” (CERTO; PETER; MARCONDES; CESAR, 2010 p.4), seguindo etapas bem construídas para chegar aos “resultados notáveis”, que na visão de Kaplan e Norton (2004) são uma combinação de descrição da estratégia, mensuração da estratégia e gestão da estratégia, assim, não basta descrever o que será feito, os mecanismos de mensuração e controle, bem como as formas de organização, tomada de decisão e implantação precisam ser claros para uma maior efetividade do planejamento estratégico.

O processo de planejamento estratégico apresenta elementos comuns em suas variadas metodologias ou abordagens, a saber: análise do ambiente; diretrizes organizacionais; definição de objetivos e estratégias; e, avaliação e controle (TERENCE, ESCRIVÃO FILHO, 2001; MINTZBERG; LAMPEL; QUINN; GHOSHAL, 2007; OLIVEIRA, 2018). Sendo o último responsável pelas ações corretivas e permitindo o desenho da execução, seja na própria descrição da estratégia ou na forma de avaliação e monitoramento. Charan e Bossidy (2005) afirmam que a boa execução, logo o sucesso do planejamento, depende de três processos: pessoas, estratégias e operações, mas que a mudança no ambiente provoca mudança nesses processos, precisando ficar sempre atento ao negócio e sua execução e a capacidade da organização em responder às expectativas geradas no processo de planejamento estratégico, por isso o cumprimento de etapas e o desenho metodológico é tão importante, e por vezes, sua complexidade afasta os pequenos negócios.

Terence e Escrivão Filho (2001) voltam os olhos para essa realidade de pequenos negócios e destacam que a gestão desses empreendimentos deve considerar, no processo estratégico, aspectos comportamentais, estruturais e contextuais:

comportamentais: relacionam-se aos aspectos pessoais do empresário, refletindo seus valores, suas ambições e ideologias, sua visão etc. De forma geral, estas particularidades referem-se ao conservadorismo e individualismo, à centralização de poder, à tendência ao obsoletismo, à falta de habilidade na gestão do tempo e à utilização de improvisação em relação à ação planejada; estruturais: mais citadas na literatura, referem-se a aspectos internos, decorrentes da divisão do trabalho, da departamentalização e da interação entre as pessoas na pequena empresa, a informalidade das relações na pequena empresa, a estrutura organizacional não formalizada e reduzida, a falta de recursos e pessoal qualificado, a inadequação ou não utilização das técnicas gerenciais e consequentemente de planejamento, entre outras; contextuais: referem-se ao ambiente externo da pequena empresa e refletem no processo estratégico, mas não são controláveis pela ação individual dos dirigentes empresariais, a carência de informação sobre a evolução do mercado e de seus produtos, a dificuldade de acesso a processos de treinamento gerencial, a dificuldade de acesso a fontes de financiamento para novos projetos e a falta de análise sobre a evolução do mercado e a forma de atuação no mesmo (TERENCE; ESCRIVÃO FILHO, 2001, p. 594)

Sendo assim, o planejamento estratégico em organizações de pequeno porte deve observar em seu processo particularidades a cerca do próprio empresário e sua relação com a equipe de trabalho, a estrutura organizacional reduzida e com poucas técnicas gerenciais, e ainda a ausência ou desinformação do ambiente em que está inserida, sem desmerecer seus esforços, objetivos e estratégia vigente para guiar as organização e chegar ao resultado desejado.

2.1 PROCESSO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O processo de planejamento estratégico, como foi visto, apresenta elementos comuns em suas variadas metodologias ou abordagens. Cada uma dessas etapas é composta por técnicas e ferramentas de aplicação para desenho do planejamento estratégico e serão apresentadas e relacionadas tendo em vista o contexto das micro e pequenas empresas.

2.1.1 ANÁLISE DO AMBIENTE

A análise do ambiente consiste basicamente em entender o contexto organizacional, seja ele interno ou externo, e realizar um diagnóstico para fundamentar a decisão sobre o posicionamento estratégico da empresa. Esse ambiente organizacional pode ser dividido em três ambientes: o ambiente interno da organização, com as informações de pessoas, estrutura, tecnologia, produtos e serviços, relações de comunicação, todos os elementos que formam a organização em si (SOBRAL; PECI, 2008). O ambiente externo pode ser repartido em dois, o ambiente operacional ou industrial, que é composto pelos elementos diretamente relacionados à atividade fim da empresa e que sofrem influência e por ela são influenciados, como fornecedores, concorrentes, clientes, grupos de interesse; e o ambiente contextual ou macro ambiente, espaço que engloba vários ambientes operacionais diferentes, com informações e indicadores únicos, mas que afetam cada organização de uma forma, como fatores demográficos, econômicos, políticos, legais.

O ambiente contextual pode ser analisado pelo Modelo Pest(el) ou Análise PEST, do acrônimo de político, econômico, social e tecnológico, sendo avaliado cada ambiente desse para se conseguir as informações desejadas para o negócio em questão. Em alguns contextos a sigla é ampliada para PESTEL, ou seja, dando ênfase aos fatores ecológicos ou ambientais (é possível ver PESTAL) e legais separados da análise política. A análise PESTEL tem duas funções principais: a primeira é identificar o ambiente no qual a empresa está operando; e a segunda, levantar dados e informações úteis para a organização prever, projetar situações em circunstâncias futuras (YÜKSEL, 2012). Em outras palavras, a análise PESTEL permite que a organização perceba seu macroambiente de tal forma a entender as tendências e se posicionar frente a elas.

O ambiente operacional ou industrial pode ser analisado por ferramentas específicas, como a Matriz SWOT/FOFA e as 5 Forças de Porter, a importância desses modelos é reafirmada nos livros de planejamento, sendo instrumentos muito usados até hoje, mesmo sendo criações dos anos 1980. A Matriz SWOT, ou na versão em português FOFA, foi desenvolvida por estudiosos de Harvard principalmente nos artigos de Andrews e Christensen, consiste em um cruzamento de elementos positivos e negativos do ambiente interno e externo, ou seja, avaliação dos pontos fortes (strengths) e dos pontos fracos (weaknesses) do ambiente interno, em um contexto de oportunidades (opportunities) e ameaças (threats) no ambiente externo (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010). Da combinação desses elementos é possível determinar o posicionamento da empresa em quadrantes, como Oliveira (2018) aponta: sobrevivência, manutenção, crescimento ou desenvolvimento, e cada postura dessa levaria a uma combinação de possibilidades estratégicas.

O modelo das Cinco Forças de Porter, criado por Porter (2004) no desenvolvimento das estratégias competitivas ou para conseguir vantagem competitiva no ambiente do negócio, para ele intitulado de ambiente industrial, consiste em identificar as pressões que a organização sofre, para assim determinar suas forças e fraquezas e, mais especificamente, a fonte dessas pressões para um melhor desenho estratégico, as forças são: barreiras para novos entrantes; produtos substitutos; poder de barganha dos fornecedores; poder de barganha dos compradores; e, rivalidade entre os concorrentes. Porter (2004) ainda destaca que é importante entender a estrutura essencial da indústria ou setor que está sendo estudado, pois essa dinâmica afeta a forma de enxergar o modelo e as pressões das cinco forças.

A análise do ambiente ganhou uma sigla nova para se entender o mundo contemporâneo dos negócios com características cada vez mais próximas de: volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade (Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity), assim o termo VUCA encontra espaço para que as empresas sejam mais preparadas para estratégias no contexto atual. Embora a combinação dos elementos VUCA seja complexa, às vezes frustrante por parecer insolúvel – como manter desenho estratégico em um ambiente extremamente instável – a vantagem está em desenvolver a disciplina para diagnosticar cuidadosamente uma situação, e assim, oferece uma solução. Os líderes precisam trabalhar para desenvolver essa disciplina; o desempenho organizacional não pode ser preservado, muito menos aprimorado, se seus recursos finitos forem desviados para lidar com uma ameaça fantasma, por mais complexo que seja o contexto ele precisa ser desmistificado e analisado em suas variáveis. (BENNET; LEMOINE, 2014).

A maneira como será feita a análise do ambiente dependerá muito das contingências organizacionais, seu mercado, tipo de atividade, porte, área de atuação, pessoal, recursos, mas sempre será feita para garantir um planejamento estratégico inteligente, capaz de ser executado e trazer vantagem competitiva que essa organização busca, a partir de então as diretrizes organizacionais podem ser melhores desenvolvidas.

2.1.2 DIRETRIZES ORGANIZACIONAIS

As diretrizes organizacionais são entendidas como as regras do jogo, elas vão envolver Missão, Visão, Valores e Políticas da organização, a partir desse desenho é possível conhecer o negócio e seus propósitos, bem como definir objetivos e estratégias, pois ficará claro o que a empresa faz, aonde ela quer chegar, porque faz e seus limites de atuação, bem como as questões-chaves de estruturação.

Kaplan e Norton (2004, p.34) destacam que a “missão da organização oferece o ponto de partida, ao definir por que a organização existe [...] A visão da organização pinta um quadro do futuro que ilumina a trajetória da organização e ajuda os indivíduos a compreender por que e como devem apoiar a organização.” Assim, a missão traduz o que a organização é e faz, a sua razão de ser, seu core business (PRAHALAD; HAMEL, 1990). Na missão “procura-se determinar qual o negócio da empresa, por que ela existe, ou ainda, em que tipos de atividades a empresa deverá concentrar-se. [...] é a forma de se traduzir determinado sistema de valores e crenças em termos de negócios básicos de atuação, considerando as tradições e filosofias administrativas da empresa” (OLIVEIRA, 2018, p.110).

Sendo assim, a missão da organização vai estar intimamente atrelada a seus valores e são intrinsicamente ligados à cultura organizacional. A missão e valores da organização são mais estáveis e alteram-se pouco ao longo do tempo, enquanto a visão coloca a empresa em movimento, fazendo com que as estratégias sejam executadas e avaliadas para acompanhar seu desenvolvimento (KAPLAN; NORTON, 2004). A visão, nesse sentido, permite um posicionamento futuro para a empresa, é o lugar que ela pretende chegar a determinado tempo, Oliveira (2018, p. 63) destaca que a visão “proporciona o grande delineamento do planejamento estratégico a ser desenvolvido e implementado pela empresa. A visão representa o que a empresa quer ser no futuro próximo ou distante, de acordo com o horizonte de tempo que se consegue enxergar com competência estratégica”. O marco temporal da visão depende do diagnóstico do ambiente, de como se consegue trabalhar as competências da organização e realmente manejar as informações de forma inteligente para desenhar esse futuro desejado.

“Valores totalmente aceitos podem infundir-se em muitos níveis da organização, afetando as perspectivas e atitudes do pessoal, a importância relativa das atividades de apoio, a distribuição de autoridade, as relações com grupos externos e muitas outras questões.” (MINTZBERG; LAMPEL; QUINN; GHOSHAL, 2007, p.252). Desse modo, estão atrelados aos princípios, crenças, ética, a questão comportamental e moral da organização que sustentam as decisões, eles dão os limites para a ação, para se chegar à visão e cumprir a missão da organização. Sendo desmembrados em políticas que orientam diretamente o comportamento e a atuação da empresa e vão ajudar o planejamento estratégico ser traduzido nas diversas áreas.

2.1.3 DEFINIÇÃO DE OBJETIVOS E ESTRATÉGIAS

Com a declaração do MVV (missão, visão e valores) e a análise do ambiente, a organização completa suas diretrizes com o estabelecimento de objetivos e desenvolvimento de estratégias, sendo possível determinar sua postura e forma de atuação. Os objetivos são o que se deseja alcançar, pode ser instrumental – relacionado a algo facilmente mensurável e entendível – ou estilístico, mais subjetivo, atrelado a um valor, a um estilo de gestão (OLIVEIRA, 2018). Enquanto a estratégia existe para gerar vantagem competitiva, a estratégia distintiva diferencia a organização no mercado e manter essa posição exige desenvolvimento de competências organizacionais (PORTER, 2004).

Os objetivos obedecem a certa hierarquia, sendo encadeado a partir da missão e postura estratégica, definidos objetivos organizacionais, relativos à corporação como um todo que normalmente são mais estruturados e objetivos funcionais, pensando nas áreas, esses últimos objetivos dão origens aos desafios ou metas que devem ser inter-relacionados entre si, seja horizontal ou verticalmente (OLIVEIRA, 2018). A importância da interdependência entre os objetivos é claramente evidenciada no modelo de OKRs de Andy Gove, no qual os objetivos e resultados-chave são definidos conjuntamente e disciplinam o trabalho em equipe, enquanto os objetivos servem para inspirar ou operacionalizar a organização, os resultados são os critérios de sucesso, esses sim tendo que ser específicos, mensuráveis, atingíveis, relevantes e temporais (SMART), o uso dos OKRs reafirmam a importância de diretrizes bem definidas para a consecução de objetivos estratégicos (COBLUE, 2016).

“Mintzberg foca várias definições distintas de estratégias como plano (e também pretexto), padrão, posição e perspectiva. Ele usa as duas primeiras definições para nos levar além da estratégia deliberada – além da visão tradicional do termo – até a noção de estratégia emergente. Isso lança a ideia de que as estratégias podem fazer parte de uma organização sem que isso seja pretendido conscientemente, ou seja, sem ser formulado.” (MINTZBERG; LAPEL; QUINN; GHOSHAL, 2004, p. 19)

Assim, as estratégias são os caminhos para se chegar aos objetivos e resultados pretendidos, como Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) colocam, as estratégias assumem diferentes definições, podendo ser deliberadas, desenhadas, planejadas ou emergentes, que o contexto exige ação rápida para cumprir o objetivo, dando fluidez e flexibilidade ao planejamento, elas podem assumir os 5ps (plano, pretexto, posição, padrão ou perspectiva) de acordo com a necessidade e momento da organização. Nesse sentido Sun Tzu (2014, p.78) concorda e afirma: “Não repita as táticas que o fizeram vencer, deixe que seus métodos sejam regulados pela infinita variedade de circunstâncias”.

Mas as estratégias também podem ser bem estruturadas e com mecanismos de controle bem definidos, como no modelo Balanced Scorecard (BSC) de Kaplan e Norton (1997), no qual as diretrizes organizacionais são sustentadas em quatro perspectivas com objetivos estratégicos e estratégias a serem mensuradas por indicadores, as perspectivas são: financeira, clientes, processos e aprendizagem, envolvendo desde a vontade dos acionistas até a forma de satisfazer os clientes, como operacionalizar a organização e preparar as pessoas, chamadas de ativos intangíveis da organização, esse balanceamento dos indicadores é garantido pela conexão entre cada objetivo traçado e estratégia pretendida. Esse modelo deixa clara a importância de medir e controlar a estratégia para acompanhamento e avaliação do planejamento estratégico. E ainda indica o uso de plano de ação para que seja esmiuçado o sequenciamento das estratégias, cada meta agora será uma ação que precisa ser explicada como colocar em prática, como ser implantada.

A ferramenta 5w2h (ROCHA; MARSHALL JUNIOR; MOTA; QUINTELLA, 2012) é uma das mais utilizadas nessa orientação, pois destaca perguntas-chaves para execução: o que (what); por que (why); como (how); quem (who); quando (when); onde (where) e quanto custa (how much). De conhecimento dessas informações os gestores das variadas áreas e suas equipes podem colocar em prática o planejamento, tendo as estratégias e objetivos como guias e sabendo o que será monitorado durante a aplicação.

2.1.4 AVALIAÇÃO E CONTROLE

Assim como planejar é função básica da Administração, controlar fecha o ciclo das funções do administrador, sendo responsável pelo monitoramento e ações corretivas sobre os desvios percebidos (SOBRAL; PECL, 2008), para tanto, os tipos de controle e desenho de instrumentos para garantir que os fatores críticos de sucesso do planejamento estratégico sejam monitorados precisam ser feitos a luz da análise do ambiente e das diretrizes organizacionais, bem como dos objetivos e estratégias, o resultado final do processo de controle é a informação e ela é a fonte para tomada de decisão.

O processo de controle tem fases distintas, a primeira consiste em estabelecer os padrões de medida e de avaliação, o que será medido, qual nível de desempenho esperado; seguindo para as medidas dos desempenhos apresentados, que significa aferir de acordo com os critérios estabelecidos os desempenhos para avaliar a eficiência, eficácia e efetividade do planejamento estratégico. A terceira fase é a comparação entre realizado e resultado esperado, apontando os possíveis desvios, que podem ser dentro dos limites esperados ou fora deles, pedindo assim a quarta fase que são as ações corretivas (OLIVEIRA, 2018).

Instrumentos do controle da qualidade, como o ciclo PDCA, sistemas de gestão a vista ou Lean, auxiliam esse processo de avaliação e controle, sendo o PDCA as etapas de planejar, executar, controlar e agir corretivamente, assim, simplificando o ciclo de gestão, ao conectar as fases de planejamento e desenho estratégico com a execução e verificação dos indicadores que vão gerar informações para tomada de decisão corretiva (ROCHA; MARSHALL JUNIOR; MOTA; QUINTELLA, 2012), a etapa de checagem ou verificação pode ser alimentada com instrumentos diversos de indicadores, o importante é que os critérios e padrões de desempenho estejam bem claros.

O processo de avaliação e controle deve ser efetivo e visível a todos, assim, os princípios da gestão à vista são baseados na psicologia e na comunicação, combinando ferramentas de transmissão de conhecimento e informação com o sentimento de pertencimento e participação, com a ideia de que todos tem acesso à informação e são integrados ao processo. Aplicada primeiramente no sistema de produção com a ascensão do sistema Toyota e seu processo puxado e visual de solução de problemas (LIKER, 2005), ganhou espaço na gestão por agilizar a comunicação e diminuir o erro ao usar padronização de cores, formas, linguagem e tipo de informação, a ainda melhora a gestão com aplicação de dashboard, quadros, kanban, andon e até os canvas para ilustrar e resumir os projetos e planos. E o ganho dessa visualização e sentimento de participação é sentido com o engajamento do funcionário e reflete na prestação do serviço ou execução do trabalho, ele entende o propósito e sabe o que é importante para a organização, o que é feito, como é medido e que resultados estão sendo alcançados. (RODRIGUES, 2016).

3 METODOLOGIA

Apresenta-se uma pesquisa segundo a taxonomia de Vergara (2013) em que quanto aos fins é descritiva, uma vez que levanta informações de uma população específica e descreve suas variáveis em termos a atender os objetivos dessa pesquisa, concentrando no perfil do empreendedor e uso dos elementos de planejamento estratégico. E metodológica por propor uma modelo de Planejamento estratégico para pequenos negócios, com base nos estudos da literatura e no perfil das empresas estudadas em uma apresentação do modelo tipo framework/canvas.

Quanto aos meios, os procedimentos principais foram pesquisa bibliográfica sobre planejamento estratégico, sistematizando os contributos teóricos de suas ferramentas para clarificar o processo de planejamento, bem como levantamento, com estudo de uma população específica de pequenos empresários situados em bairros diversos da capital do estado com finalidade de conhecer esse perfil e sua perspectiva quanto o negócio.

A abordagem é quali-quantitativa, com uso de contagem para descrever o perfil do empreendedor e uso de elementos do planejamento estratégico por parte da população estudada e sistematização da literatura para tratar os livros e artigos sobre planejamento estratégico e suas ferramentas, condensando em um processo a ser apresentado e seguido no modelo proposto, a combinação das duas abordagens permite um trabalho mais profundo dos dados (MINAYO, 2001).

Os dados foram coletados com questionário aplicado pelo Grupo de Pesquisa em Planejamento e Gestão de Pessoas (GEP²), durante seus 3 ciclos de pesquisa nos Bairros do João Paulo, Centro Histórico e Anjo da Guarda, esse questionário é composto por 35 questões que busca investigar o perfil do empreendedor, o trabalho, o empreendimento e perspectivas de negócio, abordando questões sobre emprego, renda, satisfação, funcionários, forma de gestão, receita, formalização, análise de mercado dentre outras. Para esse estudo especificamente foram escolhidas apenas as questões sobre o perfil do empreendedor, registro de empregados, porte do empreendimento, uso de planejamento, tempo de existência, e participação da renda, encontradas no questionário. A amostra é não probabilística, aleatória por região de concentração comercial, conta com um total de 143 respostas (LAKATOS; MARCONI, 2013).

Análise dos dados se dá por análise de conteúdo dos modelos e ferramentas de planejamento estratégico com uso de estatística descritiva para relatar o perfil e uso de elementos do planejamento estratégico por parte da população estudada, com a apresentação final do modelo denominado Canvas Estratégico, com princípios de gestão à vista para em um único quadro simplificar e comunicar o planejamento estratégico do negócio, possibilitando o uso e implementação.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 PEQUENOS NEGÓCIOS E O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Os resultados da pesquisa são apresentados de duas formas, a descrição da análise dos pequenos negócios locais e o perfil de seus empreendedores, a fim de entender o uso do planejamento estratégico ou de seus elementos; e, a proposta de uma metodologia para desenvolvimento de planejamento estratégico para pequenos negócios, que seja acessível e útil, intitulada de Canvas Estratégico.

Quanto a sexo, idade e escolaridade a média geral não é muito similar aos casos isolados, como mostra a tabela 1, sendo maioria de mulheres, com ensino médio concluído e a faixa etária de adultas entre 36 e 44 anos. O caso do Centro Histórico com negócios focados na venda de artigos regionais e com apelo turístico, a maioria dos empreendedores é masculina (55%), com idade acima de 46 anos (65%) e concentrada no ensino médio (62%). Desconsiderando a escolaridade, a realidade do Anjo da Guarda, comércio mais de bairro com variedades de tipos de empreendimentos, é bem distinta, com maioria feminina (67%) e com grande percentual de jovens (45%), considerando as duas primeiras faixas. O João Paulo, bairro mais comercial e antiga referência na cidade, mantém um padrão similar, apenas com a faixa etária centrada nas faixas de 36 a 55 anos (68%).

Tabela 1 – perfil dos empreendedores locais

		João Paulo		Centro Histórico		Anjo da Guarda		TOTAIS	
	variáveis	n	%	n	%	n	%	n	%
Sexo	feminino	40	53%	13	45%	26	67%	79	55%
	masculino	35	47%	16	55%	13	33%	64	45%
	totais	75	100%	29	100%	39	100%	143	100%
Idade	abaixo de 25 anos	3	4%	1	3%	6	19%	10	7%
	de 25 a 35 anos	10	13%	3	10%	8	26%	21	16%
	de 36 a 45 anos	25	33%	6	21%	7	23%	38	28%
	de 46 a 55 anos	26	35%	10	34%	5	16%	41	30%
	acima de 56 anos	11	15%	9	31%	5	16%	25	19%
	totais	75	100%	29	100%	31	100%	135	100%
Escolaridade	Ensino fundamental	3	4%	1	3%	2	5%	6	4%
	Ensino médio	47	63%	18	62%	23	59%	88	62%
	Ensino médio incompleto	6	8%	3	10%	3	8%	12	8%
	Ensino superior	9	12%	3	10%	9	23%	21	15%
	Ensino superior incompleto	5	7%	4	14%	2	5%	11	8%
	Pós graduação	2	3%	0	0%	0	0%	2	1%
	outro	3	4%	0	0%	0	0%	3	2%
	totais	75	100%	29	100%	39	100%	143	100%

Fonte: próprio autor

A maior concentração de respondentes existe a mais de 10 anos (48%), essa média geral é representativa de cada local, com destaque para uma atualização no questionário feita na aplicação no Anjo da Guarda e Centro Histórico que permitiu inferir que desses empreendimentos com mais de 10 anos, 50% deles têm mais de 20 anos de mercado. E apresentam um percentual de 7% de jovens empreendimentos (Gráfico 1). Esse perfil aponta uma alta taxa de sobrevivência dos negócios (81% com mais de 2 anos), resgatando a pesquisa do Sebrae (2016), espera-se então que os empreendedores tenham mais conhecimento de gestão e de seus negócios. E um percentual pequeno de novos negócios – novos entrantes nos três ambientes operacionais distintos (PORTER, 2004), mas isso não implica dizer que a rivalidade entre os concorrentes é baixa ou que seja um mercado estável.

Gráfico 1 – tempo de existência dos empreendimentos

Fonte: próprio autor

Em relação a participação da renda advinda do negócio para renda familiar, o resultado é que para 41% deles é a principal fonte de renda e para 26% é a única fonte de renda, mostrando a essencialidade do negócio para a qualidade de vida da família, como detalhado no quadro 1. Talvez essa dependência da renda faça com que o negócio tenha tanto tendo de vida e ainda um perfil etário mais maduro. Essa associação ao perfil médio de escolaridade pode apontar para certa resistência a mudança ou a manutenção de gestão mais tradicional do negócio, em termos comportamentais, estruturais e contextuais (TERENCE; ESCRIVÃO FILHO, 2001).

Quadro 1 – Participação da renda

	principal fonte		única fonte		complementar		totais	
João Paulo	34	45%	16	21%	25	33%	75	100%
Centro Histórico	12	41%	10	34%	7	24%	29	100%
Anjo da Guarda	13	33%	11	28%	15	38%	39	100%
totais	59	41%	37	26%	47	33%	143	100%

Fonte: próprio autor

Quanto aos empregados e sua forma de registro, 42% tem sua relação formalizada, com destaque pro João Paulo com o maior percentual de empregados nessa categoria. O Centro Histórico apresenta uma partidaridade de em 41% dos empreendimentos não se ter empregados, ficando apenas o próprio dono como responsável. O Anjo da Guarda apresenta um bom equilíbrio entre os tipos de registro, mas foi o com maior percentual de familiares como empregados, 23% (Gráfico 2). Esse gráfico apresenta perfil curioso sobre a relação de trabalho nesses ambientes, como dito, o bairro do João Paulo é uma antiga região comercial da cidade, com grande concentração de negócios, o Centro Histórico trabalha mais com artesanato e negócios relacionados a economia criativa, enquanto o Anjo da Guarda é um bairro residencial da periferia e que concentra um forte comércio. Essas características contextuais (TERENCE; ESCRIVÃO FILHO, 2001) acabam transpassando para as relações de trabalho, a tradição relacionada ao registro formal em carteira, região mais sujeita e exposta a fiscalização e denúncias trabalhistas; a economia criativa dependendo muito do próprio indivíduo e com relações de parcerias; e região residencial, as relações familiares, negócio perto de casa ou na própria residência, com presença constante do 'dono'.

Gráfico 2 – Registro dos empregados

Fonte: próprio autor

Os empreendedores deveriam informar qual porte da empresa, era uma questão de autodeclaração, lembrando que o foco da pesquisa era pequenos negócios e que no ato da aplicação do questionário as empresas visivelmente grandes eram descartadas da amostra, bem como bancos nacionais e multinacionais, a grande concentração está nas microempresas com 45% dos entrevistados, seguido dos Microempreendedores Individuais com 29% do total (gráfico 3).

Gráfico 3 – Autodeclaração de porte da empresa

Fonte: próprio autor

Encerrando a primeira parte da análise dos dados com a apresentação do uso formal do planejamento estratégico ou de um instrumento similar, é impressionante destacar que apenas 14% das empresas diz ter um instrumento formal com objetivos e metas, 24% afirma ter ações planejadas, mas sem registro; 17% pensa apenas no presente e 40% diz pensar sobre o futuro, mas não escreve. O comportamento é similar entre os bairros, mesmo até aqui apresentando perfis diferentes em muitos aspectos, quando se trata de pensar e organizar o futuro, os empreendedores locais tem certo padrão de comportamento. Vale destacar que dos 29 estabelecimentos que dizem ter planejamento formal ou informal no João Paulo, 12 (41%) têm mais de 10 anos e apenas 2 (6%) são negócios iniciantes, essa relação no Anjo da Guarda é de 22% dos negócios com mais de 10 anos fazem planejamento e 11% dos com menos de 1 ano. Ainda sobre os dados, a linha sobre quem diz ter algum instrumento formal merece destaque para os 21% no Anjo da Guarda, que representa quase o dobro das outras duas regiões (Tabela 2). Vale destacar que ter objetivo e meta não significa ter um planejamento estratégico, mas instrumento de gestão que direcione a ação e mostre algum controle sobre as ações, como dito o processo de planejamento estratégico em geral apresenta as fases de análise do ambiente; diretrizes organizacionais; definição de objetivos e estratégias; e, avaliação e controle (TERENCE, ESCRIVÃO FILHO, 2001; MINTZBERG; LAMPEL; QUINN; GHOSHAL, 2007; OLIVEIRA, 2018).

Tabela 2 – Uso do planejamento

		João Paulo	Centro Histórico	Anjo da Guarda	Totais
Penso, mas não escrevo	n	28	15	14	57
	%	37%	52%	36%	40%
Não imagino, penso no presente	n	15	5	5	25
	%	20%	17%	13%	17%
Não penso, é uma atividade passageira	n	3	2	2	7
	%	4%	7%	5%	5%
Planejo as ações, mas não registro formalmente	n	20	4	10	34
	%	27%	14%	26%	24%
Tenho um instrumento formal com metas e objetivos	n	9	3	8	20
	%	12%	10%	21%	14%
Totais	n	75	29	39	143
	%	100%	100%	100%	100%

Fonte: próprio autor

4.2 PROPOSTA MODELO SIMPLIFICADO: CANVAS ESTRATÉGICO

De posse desses dados e das bases teóricas apresentadas, o seguinte modelo foi proposto para tentar tornar o planejamento estratégico mais acessível aos pequenos negócios, uma vez que parece ser uma realidade distante desses empreendedores com ensino médio e empresas estabelecidas, que dependem do sucesso financeiro do negócio para sobreviver, geram empregos e estão na faixa que precisa de informação, muitas vezes marginalizadas nos bairros de periferia e continuam replicando os modelos que sempre fizeram.

O Canvas Estratégico tem por base a análise de mercado misturando duas ferramentas, a matriz FOFA e as 5 Forças de Portes, combinando seus elementos para identificar oportunidade e ameaças em relação aos clientes, fornecedores e competidores, ao mesmo tempo que olha para dentro da empresa e busca perceber os pontos fortes e fracos relativos a pessoas, estrutura e produtos/serviços. Essa análise é um exercício para o pequeno empreendedor começar a conhecer o ambiente em que está inserido, sendo possível abrir as portas e perceber o meio, não mais apenas fazer parte e aceitar os acontecimentos, mesmo sendo pequeno é possível fazer diferente e buscar estratégias distintas.

O centro do Canvas Estratégico é a definição da Missão, Visão e Valores da empresa, lembrando que aqui será possível declarar o que ele faz, aonde ele pretende chegar em determinado tempo e em que ele se fundamenta para isso. Com as informações do negócio e do ambiente a primeira metade do canvas está montada e é possível visualizar a empresa em seu meio e partir para a segunda etapa.

Na segunda parte do quadro estão barreiras e sonhos, resgata aqui um pouco do propósito e do desenho de cenários, no qual é possível o empreendedor e sua equipe escreverem suas dores, o que impede de seguir, de avançar e depois, bem ao lado, se não houvesse barreiras, até onde eles gostariam de ir, qual é o sonho!

Do cruzamento desses elementos, dos sonhos - que diferente da visão não tem um horizonte temporal, mas um papel de inspiração - das barreiras, das oportunidades e ameaças, pontos fortes e fracos, missão, visão e valores serão definidos os objetivos, exatamente o que a empresa quer, que resultados ela espera e precisa. Desses objetivos sairão as estratégias que serão desenvolvidas em uma estrutura de plano de ação. Cada estratégia será um “o que”, que terá o “como” para instrumentalizar a ação, “quando” para organizar um cronograma e o “quanto” que servirá como base de custos das ações previstas. A última coluna desse plano de ação é a avaliação, com colunas que podem ser semanas e que são marcadas com carinhas para monitoramento da execução, a cada revisão do plano a carinha será preenchida com o andamento até cumprimento da estratégia e atingimento do objetivo.

A segunda parte do Canvas Estratégico é mais flexível e será alterada ao longo da mudança das ações, enquanto a análise do ambiente e definição do negócio são mais estruturadas e mudam menos, para orientar a cultura dessa organização (Figura 1).

Figura 1 – Canvas Estratégico

NEGÓCIO:			ELABORADO POR:				Data:			
CLIENTES	FORNECEDORES	COMPETIDORES	BARREIRAS		SONHOS					
MISSÃO			OBJETIVO(S)							
VISÃO			ESTRATÉGIAS				AVALIAÇÃO			
			O quê?	Como?	Quando?	Quanto?				
VALORES										
PESSOAS	PRODUTOS/SERVIÇOS	ESTRUTURA								

CANVAS ESTRATÉGICO V.2.0 | Profª AMANDA ABOUD | amanda@as@gmail.com

Fonte: próprio autor

5 CONCLUSÃO

O empreendedorismo no Brasil vem crescendo nos últimos anos, a maioria já é de empreendimentos que nascem por oportunidade (GEM, 2017b), por outro lado, a mortalidade dessas empresas ainda é alta, pouco mais da metade das micro e pequenas empresas sobrevivem ao segundo ano (desconsiderando os MEI), segundo o Sebrae (2016), que ainda aponta que as principais causas estão na falta de conhecimento de gestão e técnicas de administração. Um quadro que tende a piorar se considerar as forças isomorfistas, replicando modelos e formas de pensar que não levam necessariamente ao sucesso. É sabido da importância de se desenvolver forças distintivas, competências essenciais, mas os pequenos negócios muitas vezes estão à margem desse cenário, e precisam ter suas características respeitadas, como a questão comportamental, estrutural e contextual (TERENCE; ESCRIVÃO FILHO, 2001).

O planejamento estratégico tem a função de organizar o futuro, desenhar a organização para cumprir objetivos, desenvolver estratégias e conseguir a vantagem competitiva nesse mercado concorrencial, assim, o presente artigo buscou apresentar uma proposta de planejamento estratégico para micro e pequenas empresas, de modo que fosse aplicável e replicável para esse pequeno empreendedor, intitulada de Canvas Estratégico. O levantamento do perfil desse empreendedor era objetivo do estudo, que apontou na amostra apresenta um perfil feminino, com ensino médio, faixa etária adulta madura, variando entre 36 e 45 anos, com empresas já estabelecidas, muitas já chegando a sua primeira década de existência e que dependem fortemente dos resultados financeiros desse negócio para o sustento da família, além de ter empregados, gerando renda para outras pessoas.

Ressalva-se que o estudo foi feito a partir de dados levantados em conjunto com o Grupo de Pesquisa de Planejamento e Gestão de Pessoas em três momentos e bairros distintos em uma capital do Nordeste, e que mesmo com vocações diferentes nos bairros, perfis empreendedores também contrastantes, o uso, ou melhor, não uso do planejamento é comum e obedece praticamente ao mesmo percentual.

Esperar-se que a ferramenta Canvas Estratégico seja utilizada em escala para testes e aperfeiçoamento, ficou a disposição do grupo de pesquisa para as primeiras experiências e tem logrado êxito na construção, mas ainda não se tem dados sobre o monitoramento e o impacto dele nos resultados alcançados. Apresentando como principais contribuições um levantamento sobre o perfil do micro e pequeno empreendedor de regiões periféricas de uma capital do Nordeste e o desenvolvimento do modelo Canvas Estratégico.

A pesquisa pode ser explorada ao cruzar dados das outras questões do levantamento feito pelo grupo de pesquisa (são 35) com os objetivos de análise de ambiente na tentativa de entender como esses empreendimentos se posicionam e sensibiliza-los para importância do planejamento para alcançar melhores resultados, mesmo em negócios já estabelecidos, eles podem ser potencializados, e por serem essenciais para o sustento da família, esses incrementos podem levar a melhoria da qualidade de vida desse empreendedor e seus entes. Além da aplicação já indicada, quanto maior o uso e aplicação do modelo, melhor será a capacidade de melhoria e assim chegar a versões que atendam de maneira mais efetiva os pequenos negócios e contribua para a gestão.

REFERÊNCIAS

- [1] BENNETT, Nathan; LEMOINE, G. James. What a difference a word makes: Understanding threats to performance in a VUCA world. *Business Horizons*, v. 57, n.3, p. 311-317, 2014.
- [2] CERTO, S; PETER, J.; MARCONDES, R.; CESAR, A.M. *Administração estratégica: planejamento e implantação de estratégias*. 3. ed. São Paulo: Person, 2010.
- [3] COBLUE. OKR: guia definitivo. Disponível em: <https://coblu.com.br/>. acesso em: out. 2016.
- [4] CRUZ, Tadeu. *Manual de planejamento estratégico> ferramentas para desenvolver, executar e aplicar*. São Paulo: Atlas, 2017.
- [5] DIMAGGIO, P. J; POWELL, W. W. A gaiola de ferro revisitada: isomorfismo institucional e racionalidade coletiva nos campos organizacionais. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 45, n. 2, p. 74-89, 2005.
- [6] GEM. Relatório executivo 2017. Empreendedorismo no Brasil. Disponível em: https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Relat%C3%B3rio%20Executivo%20BRASIL_web.pdf. Acesso em: dez. de 2018. (2017a)
- [7] _____. Global Report 2016/2017. Disponível em: <https://www.gemconsortium.org/report/gem-2017-2018-global-report>. Acesso em: dez. 2018. (2017b)

- [8] KAPLAN, R; NORTON, D. Mapas estratégicos/ Balanced scorecard. 11.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- [9] _____. A estratégia em ação: balanced scorecard. Rio de Janeiro: Campus 1997.
- [10] LAKATOS, E; MARCONI, M. Técnicas de pesquisa. 7. Ed. São Paulo: Atlas, 2013.
- [11] LIKER, J. O modelo Toyota. São Paulo: Bookman, 2005.
- [12] MINAYO, Maria Cecília de Souza (Org.). Pesquisa social: teoria, método e criatividade. Petrópolis: Vozes, 2001.
- [13] MINTZBERG, Henry. Ascensão e queda do planejamento estratégico. São Paulo: Bookman, 2004.
- [14] MINTZBERG, H; AHLSTRAND, B; LAMPEL, J. Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- [15] MINTZBERG, H; LAMPEL, J; QUINN, J; GHOSHAL, S. O processo da estratégia. 4.ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.
- [16] OLIVEIRA, Djalma pinho Rebouças. Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas. 34. ed. São Paulo: Atlas, 2018.
- [17] PORTER, Michael. Estratégias competitivas: técnicas para análise de indústria e da concorrência. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- [18] PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The Core Competence of the Corporation. Harvard Business Review, p. 3-15, May/June, 1990.
- [19] ROCHA, A; MARSHALL JUNIOR, I; MOTA, E; QUINTELLA, O. Gestão da qualidade e processos. Rio de Janeiro: FGV, 2012 (série gestão empresarial)
- [20] RODRIGUES, M. V. Sistema de produção Lean Manufacturing. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2016.
- [21] SCOTT, W. Richard. Organizations: rational, natural and open systems. 4th ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1998.
- [22] SEBRAE. Boletim estudos e pesquisas, n.57, abril 2017. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/estudos-e-pesquisas-abril-2017.pdf>> Acesso em: 13.06.2017
- [23] _____. Sobrevivência das empresas no Brasil, 2016. Disponível em: <http://datasebrae.com.br/sobrevivencia-das-empresas/#taxa>. Acesso em: 07.01.2019
- [24] SOBRAL, F; PECI, A. Administração: teoria e prática no contexto brasileiro. São Paulo: Pearson, 2008.
- [25] TERENCE, Ana; ESCRIVÃO FILHO, Edmundo. As particularidades das pequenas Empresas no planejamento estratégico: a elaboração de um roteiro prático. ANAIS DO II EGEPE, p. 592-602, Londrina/PR, Novembro/2001 (ISSN 1518-4382)
- [26] TZU, Sun. A arte da guerra. São Paulo: Novo Século, 2014.
- [27] VERGARA, Sylvia. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. 14 ed. São Paulo: Atlas, 2013.
- [28] YÜKSEL, I. Developing a Multi-Criteria Decision Making Model for PESTEL Analysis. International Journal of Business and Management; Vol. 7, No. 24; 2012. ISSN 1833-3850 E-ISSN 1833-8119. Disponível em: <http://www.ccsenet.org/journal/index.php/ijbm/article/view/20058>. Acesso em: abril 2019.

Capítulo 12

Jogos de empresa: Ferramentas para execução da estratégia

José Mauro da Silva

Gabriel Ferreira dos Santos Silva

Vanise Rafaela Zivieri Ralio

Resumo: O mundo dos negócios está cada vez mais globalizado e competitivo. Isso desafia as organizações a se adequarem nesse cenário e produzir resultados surpreendentes. Uma das formas de atingir o sucesso é observar o capital humano que se tem em mãos, transformá-lo em mão de obra competitiva. Isso pode ser feito através de treinamento e desenvolvimento. Jogos de empresa se postulam nessa condição, uma vez que proporciona todas as ferramentas para atingir níveis de resultados esperados, tanto no ambiente universitário como na organização. Além disso, pode ser utilizado para facilitar a execução do plano estratégico, por ser uma ferramenta de fácil assimilação, envolvente e com excelente aceitação pelo treinando-jogador, devendo ser praticada e colocada em prática pelos gestores sem medo de fracassar.

Palavras-chave: jogos de empresa, planejamento estratégico, administração

1. INTRODUÇÃO

Toda empresa tem uma estratégia. Pequena ou grande, as empresas seguem uma linha, uma estratégia em suas decisões. Na medida em que a empresa vai crescendo, naturalmente, esse desempenho exige decisões de maior complexidade e um maior alinhamento as suas estratégias.

Uma das principais formas de refeltir, avaliar, implementar e controlar as estratégias é através do planejamento. No entanto, um planejamento estratégico é mais comum nas grandes organizações, pois, suas operações mais complexas e os mercados competitivos requerem um posicionamento que dificilmente será atingindo sem um plano bem elaborado e definido, não derivado de ações aleatórias ou de políticas gerais, sem uma metodologia concreta.

Um dos problemas encontrado pelas organizações e principalmente as grandes corporações passam pela execução da estratégia. Seja um plano elaborado pela equipe internamente, ou por consultoria externa, a execução da estratégia ainda é uma barreira. Uma maneira para ter sucesso na execução da estratégia é a utilização dos jogos de empresa. Essa ferramenta permite a comunicação e assimilação do plano estratégico pelos colaboradores através da vivência, de forma lúdica, onde todos podem interagir e compreendê-la sem que tenha que executá-la de cima para baixo, de forma impositiva, dificultando a sua assimilação, execução e, principalmente, aderência.

Os jogos de empresa possuem didática e metodologia próprias que facilitam a assimilação da política ou do projeto. Há duas formas de executar uma estratégia ou projeto: uma pela via tradicional, do treinamento e desenvolvimento, por meio de palestras assistidas e a outra, através de jogos de empresa, que pode se dividir em: atividade humana, dinâmica e vivencial onde se vivencia a realidade organizacional, o cotidiano da empresa, no qual as pessoas exercitam habilidade; atividade virtual que ocorre em um ambiente empresarial virtual por meio da simulação computadorizada.

Este artigo tem como objetivo geral alçar os jogos de empresa à condição de ferramenta estratégica imprescindível ao administrador, por meio do qual poderá desenvolver e reter talentos na organização, visto que é uma ferramenta gerencial de aplicação simples que poderá surpreender a todos, dado seu caráter lúdico de fácil aceitação pelos colaboradores, pois permite que interajam concretamente na construção dos jogos, das atividades, ao invés de ficarem assistindo passivamente a palestras e filmes.

O objetivo específico é contar com essa ferramenta para minimizar os bloqueios durante o processo de execução da mudança, uma vez que como ferramenta gerencial, jogos de empresa poderão ser utilizados de forma estratégica para disseminar a cultura da empresa, política, desafios, metas e estratégias, sobretudo aquelas definidas no plano estratégico. Jogos de empresa se qualificam como instrumento gerencial eficaz para disseminação da estratégia na organização aos seus colaboradores de forma a minimizar os bloqueios criados durante a execução do plano estratégico.

2. MATERIAL E MÉTODOS

O método vivencial é a principal característica dos jogos de empresa. Dessa forma, a construção desse artigo baseia-se em três pilares: método vivencial, através das experiências e vivências acumuladas na vida profissional; nas atividades e vivência na disciplina de jogos de empresa do curso de administração, da Universidade do Norte Paulista (UNORP); e, por fim, a pesquisa bibliográfica, que tem por finalidade dar mais solidez ao estudo de um tema que deve ser vivenciado para sentir a profundidade do assunto, mas que encontra nas fontes bibliográficas o seu devido assentamento, uma vez que, conforme Gil (1991, p. 42) “as pesquisas bibliográficas seriam aquelas desenvolvidas a partir da contribuição dos diversos autores a cerca de determinado assunto”.

3. RESULTADOS E DISCUSSÕES

3.1 PROCESSOS ADMINISTRATIVOS

Administrar é uma arte. Administrar satisfazendo a empresa e as pessoas torna a atividade bem mais desafiadora. Isso porque há vários perfis de administrador além de que os subordinados desenvolvem todo tipo de reação em razão das situações cotidiana a que estão submetidos, tanto na vida pessoal como na profissional.

Drucker (1981) define “administração” como uma entidade única da sociedade industrial, onde o administrador é um elemento dinâmico e vital de toda e qualquer empresa.

Além dos aspectos econômicos, a última função da administração é administrar o trabalho e os trabalhadores [...] isso significa organizar o trabalho de modo a torná-lo o mais adequado possível a seres humanos e organizar as pessoas de modo a fazê-las trabalhar da maneira mais produtiva e eficaz possível. (Drucker, 1981, p. 14)

Maximiano (2011, p. 6) define administração como “processo de tomar decisões sobre objetivos e utilização de recurso. O processo administrativo abrange cinco tipos de decisões ou funções: planejamento, organização, liderança, execução e controle”. Para Chiavenato (2001, p. 28) “a administração constitui uma importante atividade em nossa sociedade pluralista que se baseia no esforço cooperativo das pessoas por meio das organizações”.

Para sintetizar a função do administrador, Drucker (1981) define cinco ações que envolvem: estabelecer objetivos, organizar, motivar e comunicar, avaliar e desenvolver as pessoas. Sua habilidade mais importante é que com informações em mãos, ele “motiva, orienta, organiza para que realizem o seu próprio trabalho [...] seu instrumento, seu único instrumento, para realizar tudo isso é a palavra escrita ou oral e a linguagem dos números” (Drucker, 1981, p. 327).

Dessa forma, administrar decorre de muitas ações do administrador com vistas a satisfazer a organização, seus acionistas e as pessoas que a dirigem. A liderança deve ser nesse caso uma ferramenta de auxílio ao administrador, que pode se tornar na razão de ser e essência de sua existência na organização. No entanto, administrar o ser humano pode não satisfazer nem a organização nem aos liderados, isso porque, conforme Rodrigues (1998, p. 20), “o ser humano, além de imprevisível, é também singular, pois, cada um, dependendo do seu grau de instrução, tem comportamento diferente, o que por vezes impede uma empresa de atingir o objetivo desejado, conforme o planejado”.

Para Drucker (1981) o principal recurso do administrador é “gente”, o que significa formá-lo, fator que determinará o rumo desse recurso, assim, como também determina o rumo do próprio administrador. Isso porque, ao formar pessoas, o administrador forma a si próprio. Esse é o papel do administrador: formar pessoas, obter resultados para a organização através das pessoas, que é a essência da liderança.

3.2. PROCESSO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Desde a Revolução industrial, o mundo dos negócios tem sido objeto de todo o tipo de estudo e, por isso, tem sofrido uma profunda transformação, de modo que a premissa baseada na escola científica em Taylor e Fayol, bases da administração, tem sido o pano de fundo para essa transformação avassaladora, sobretudo a preconizada na definição de administração da era digital em Maximiano (2011) e na abordagem mais recente da importância do capital humano para melhora dos resultados definidos no plano macroestratégico.

Qualquer atividade que realizamos tem sempre um planejamento para que se tenha o resultado desejado, seja para uma viagem, um vestibular, um concurso, há sempre um planejamento prévio, tanto na vida particular, como também nas organizações. Toda a ação de uma organização requer um planejamento. Nada deve ser feito sem que seja planejado previamente.

O conceito de planejamento definido por Oliveira (1991, p. 20) como sendo “um processo desenvolvido para o alcance de uma situação desejada de um modo mais eficiente e efetivo, com a melhor concentração de esforços e recursos pela organização”. Não deve, portanto, ser confundido com previsão, projeção, resolução de problemas ou plano.

De acordo com Drucker (1981), o planejamento não diz respeito a decisões futuras, mas a implicações futuras das decisões presentes. Assim, os princípios gerais de planejamento seguem o que Oliveira (1991, p. 23) define como aqueles aos quais o administrador deve estar atento, sendo, portanto, resumido em quatro princípios: “o princípio da contribuição aos objetivos, o princípio da procedência do planejamento, o princípio da maior penetração e abrangência e o princípio da maior eficiência, eficácia e objetividade”. A partir desses princípios, a organização deve ter um controle que permite caminhar para uma condição que os administradores definem como eficiência, eficácia e efetividade.

Quando saímos do princípio de planejamento da vida pessoal e entramos para o ambiente organizacional, esse conceito recebe um complemento, isto é, um predicativo do objeto. Sendo assim, esse conceito de planejamento será acrescido do termo “estratégico”. Portanto, no ambiente organizacional, o que vale mesmo é o “Planejamento Estratégico”.

Maximiano (2011, p. 329) define estratégia como sendo uma “seleção dos meios para realizar objetivos. O conceito de estratégia nasceu das situações de guerra, jogos e negócios”.

Ainda de acordo com Maximiano (2011),

Estratégia é uma palavra herdada dos gregos, que usam para designar a arte dos generais. Strategos eram os generais, os comandantes supremos escolhidos para planejar e fazer a guerra na Grécia antiga. A estratégia era o plano que os generais faziam para derrotar o inimigo. De acordo com Aristóteles, o objetivo da estratégia é a vitória. (Maximiano, 2011, p. 330)

Oliveira (2011) pontua o seguinte sobre a estratégia:

Ansoff (1977, p. 87) apresentou uma frase de autor desconhecido quanto ao conceito de estratégia: “É quando a munição acaba, mas continua-se atirando, para que o inimigo não descubra que a munição acabou”. O significado dessa frase serve para demonstrar a grande importância que a estratégia apresenta, inclusive no caso das empresas. (Oliveira, 2011, p. 181)

A estratégia torna a empresa muito mais competente dentro desse ambiente retratado pela estratégia de guerra e de concorrência. A estratégia é a essência do planejamento estratégico. Assim, aquele planejamento de outrora, agora, segundo Oliveira (1991) traduz-se atualmente em três tipos de planejamento: o estratégico, o tático e o operacional. Mas o que nos interessa nesse trabalho é o estratégico.

Em relação ao planejamento estratégico, nos remetemos ao conceito de de Vasconcelos Filho & Pagnoncelli (2003, p. 30), que define, como resultado de uma metodologia e nos conduz ao conceito de uma macroestratégia, liderado pela definição do negócio, da missão, dos princípios, da análise do ambiente, da visão, dos objetivos e da definição das estratégias competitivas. Aqui estamos falando do planejamento estratégico da organização. Aquilo que define o rumo, as diretrizes da empresa o que ela quer ser e aonde quer chegar a médio e longo prazo, envolvendo a alocação dos recursos produtivos e formação ao capital humano.

Segundo Maximiano (2011) e Chiavenato (2001) a partir dos anos 60, o planejamento estratégico emergiu no mundo dos negócios como estratégia corporativa simbolizada pela sigla de SWOT – composta por *Strengths* (Forças), *Weakness* (Fraquezas), *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças) – que se tornou o símbolo básico para o planejamento estratégico, o qual traduz suas diretrizes.

Nesse sentido, o planejamento estratégico é, para Maximiano (2011, p. 332-333) um processo que envolve três fases: o planejamento, a implementação e o acompanhamento e avaliação. O Planejamento Estratégico envolve um procedimento interno da empresa de conhecer, em sua essência, os mínimos detalhes, a partir dos quais se elaborará a estratégia. Dessa forma, o processo de planejamento estratégico, deve seguir o seguinte processo:

Figura 1 – Processo de Planejamento Estratégico – Fonte: Maximiano, 2011, p. 333

Um bom diagnóstico deve-se levar em conta, segundo Maximiano (2011, p. 333) e conforme a Figura 1 apresenta, a análise da situação estratégica presente na organização, na análise do ambiente, análise interna e a definição do plano estratégico. Um bom plano estratégico deve representar a missão, os objetivos e as estratégias. Por mais preciosa e completa que seja a estratégia, baseada no levantamento interno, através de um diagnóstico, após a definição da estratégia, um desafio que se tem é a execução. Colocar em prática uma estratégia é um grande desafio.

3.3. PROCESSO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

A execução de um plano estratégico é o grande desafio das organizações e o sucesso pode render bons dividendos ao *Chief Executive Officer* (CEO), como até numa demissão caso os resultados não apareçam ou que a execução não seja totalmente concretizada.

Para implementar um plano estratégico há algumas dicas e restrições que se levadas em conta, podem minimizar os riscos durante seu processo de execução. Oliveira (1991, p. 226) aponta três dicas para facilitar esse processo, sendo a) que o planejamento estratégico não seja um instrumento para resolver todos os problemas da empresa, b) que o planejamento estratégico da empresa efetivamente seja um “planejamento estratégico” e c) que o planejamento estratégico seja adequadamente utilizado pela empresa. Por outro lado, podem ocorrer falhas durante a montagem do plano.

Neste caso, Oliveira (1991) aponta ainda três tipos de falhas que podem ocorrer:

- I) Falhas durante o início da elaboração do planejamento estratégico: a) estruturação inadequada do setor responsável pelo planejamento estratégico na empresa; b) ignorância da efetiva importância e significado do planejamento estratégico para a empresa; c) não preparação do terreno para o planejamento estratégico na empresa e d) desconsideração da realidade da empresa.
- II) Falhas durante a elaboração do planejamento estratégico: a) desconhecimento de conceitos básicos inerentes ao planejamento estratégico; b) inadequação no envolvimento dos níveis hierárquicos; c) defeitos na elaboração do planejamento estratégico; d) baixa credibilidade ao planejamento estratégico.
- III) Falhas durante a implementação do planejamento estratégico: a) inadequação no sistema de controle e avaliação e b) interação com os funcionários da empresa. (Oliveira, 1991, p. 230-256)

Sobre o processo de execução de uma estratégia, Bossidy & Charan (2002), abordam esse processo como uma variável dependente do fator disciplina, ausente nos negócios, razão pela qual uma estratégia poderá dar em nada, em consonância com as falhas apontadas acima.

Conforme Bossidy & Charan,

os líderes das empresas estão começando a estabelecer a relação entre execução e resultados. Depois que o conselho da Compaq demitiu Pfeiffer, o presidente do conselho e fundador da empresa, Ben Rosen, esforçou-se em dizer que a estratégia da empresa era boa. A mudança, ele disse seria na execução. “Nossos planos são acelerar o processo de tomada de decisão e tornar a empresa mais eficiente”. Quando o conselho da Lucent demitiu o CEO Richard McGinn em outubro de 2000, seu substituto, Henry Schacht, explicou: “Nossos problemas são a execução e foco”. (Bossidy & Charan, 2002, p. 27-28)

Segundo Bossidy & Charan (2002, p. 28-30), há três pontos que são os elementos chave para entender a execução: “a) execução é uma disciplina e parte integrante da estratégia, b) execução é o principal trabalho do líder da empresa e c) execução deve ser um elemento chave de uma organização”. Portanto, a execução de uma estratégia baseia-se em três pontos chave “a) o processo de pessoal, b) o processo de estratégia e c) o processo de operação”.

O envolvimento e o compromisso dos colaboradores devem ser a meta principal dos gestores na elaboração da estratégia. Seu compartilhamento com os times, a forma de vender essa nova visão aos colaboradores deve ser muito bem trabalhada para se ter esse compromisso. Uma vez que se estabelecerão novos caminhos para o crescimento mercadológico e desenvolvimento organizacional, novos processos, produtos e serviços deverão ser desenvolvidos e o envolvimento de todos, do presidente ao faxineiro, é fundamental, além, é claro, do pleno conhecimento da nova estratégia.

Ainda de acordo com Bossidy & Charan (2002, p. 28-30),

a execução é um processo sistemático de discussão dos como e quês, questionando, levando adiante o que foi decidido e assegurando que as pessoas terão sua responsabilidade específica pela execução [...] isso inclui elaborar hipóteses sobre o ambiente de negócios, avaliar as habilidades da empresa, ligar estratégia a operações e às pessoas que vão implementá-las, sincronizando essas pessoas e suas várias disciplinas e atrelando incentivos resultados. (Bossidy & Charan, 2002, p. 29)

Isso nos leva a crer que uma estratégia, por melhor que seja, depende para sua implementação e execução das pessoas, o que rechaça a importância dos jogos de empresas como ferramenta ideal para passar a mensagem das novas diretrizes e metas aos colaboradores. Elevando, dessa forma, a importância do papel do capital humano na empresa: é quem realmente fará acontecer, tendo em suas mãos o papel de executor máximo das estratégias empresariais, mesmo que tenha sido desenvolvida por terceiros.

3.4. SURGIMENTO DOS JOGOS DE EMPRESA

Dentro do ambiente organizacional, há várias formas de executar uma política organizacional e desenvolver o capital humano da empresa. Como gente é o elemento principal do administrador, o treinamento é uma das formas utilizadas mais eficazes. A utilização de jogos de empresas torna-se um elemento chave nessa missão e tem crescido como ferramenta nos treinamentos. Também se observa uma crescente alocação de jogos de empresas no currículo nacional dos cursos de graduação em administração, o que tem levado ao conhecimento maior desse tema, embora esse crescimento tenha sido feito no caminho inverso, ou seja, do ambiente organizacional para a universidade. Mas, nos dias atuais, os jogos de empresa têm sido praticados nas universidades e retornado para o ambiente organizacional como elemento que agrega valor ao dinamizar os treinamentos.

O surgimento dos jogos de empresas tem como premissa básica, conforme Gusmão (1996), a conduta humana, por estar dominado pelo “espírito de equipe”, conforme segue:

A conduta humana está dominada pelo “espírito de equipe”, pois, o homem é um ser gregário enquanto pertencente a grupos ou enquanto “ator” de papéis sociais [...] utilizando os jogos podemos catalisar sentimentos de forma a obtermos de nossos treinando novas condutas. Como nossos treinamentos são atitudinais, seus conteúdos é que facilitam ou não estas mudanças. (Gusmão, 1996 p. 12-13)

A aplicação de um jogo visa desenvolver processos de aprendizagem em adultos, como um fator que facilite a aprendizagem ou o faça obter em maior grau.

Gusmão (1996, p. 14) aborda essa temática partindo dos primeiros estudos de jogos e dinâmicas originados em 1945, por Kurt Lewin, que realizou, em Harvard, o trabalho denominado de “Grupo de Aprendizagem”, onde introduziu o termo “Dinâmica de Grupo”. Sua experiência teve início com o chamado T-Group (grupo de treinamento).

Essa experiência abrange dois conjuntos: os fenômenos psicossociais e leis naturais baseados em propostas teóricas como a) Lewin – observações de grupo; b) Moreno-Psicodrama – aquecimento e dramatização; c) Piaget-condições de pensar operativamente-discussão e d) Scanlan-Grupos empresa.

Em relação ao grupo empresa, nosso objeto de estudo, a formação de grupos se dá em função da divisão do trabalho. Conforme Gusmão (1996, p. 14-15) a empresa é um grande laboratório comportamental. Portanto, os grupos sofrem mudanças a todo o momento. Em relação aos grupos que se formam em empresas, são várias as dinâmicas que podem ser aplicadas a esses grupos em função do tipo de objetivo e dos resultados que se deseja alcançar.

Em relação ao uso dos jogos em treinamentos, segundo Gusmão (1996, p. 33) “os jogos em treinamentos fazem com que os participantes tomem decisões e sofram suas consequências, enfrentem situações resultantes de suas decisões.” Nesse caso, o jogo se diferencia do treinamento por suas características específicas que veremos em tipos de jogos.

Elgood (1987) aborda os jogos como uma ferramenta-treinamento, isto é, jogos de treinamento. Nesse sentido, o jogo tem uma espécie de decisão-resultado com a finalidade de criar oportunidade de aprender.

Kanaane & Ortigoso (2001) analisam o uso dos jogos como uma ferramenta que pode alavancar o processo educacional e treinamento na organização, pois:

o grande desafio concentra-se em educar cada vez mais os colaboradores, com foco nas demandas e necessidades atuais, capacitando-os para utilizar a tecnologia da informação como ferramenta estratégica para o processo decisório em todas as esferas organizacionais. Nesse sentido, onde o mundo do trabalho atravessa por profundas modificações, os treinamentos devem seguir uma nova visão na definição das estratégias de treinamentos e desenvolvimento, devem obedecer as seguintes características: a) individualidade, b) organicidade, c) flexibilidade, d) praticidade, e) capacidade de motivar-se, f) análise de indicadores, g) proatividade ao lidar com o desafio e h) ênfase a comunicação. (Kanaane & Ortigoso, 2001, p. 62)

Assim, conforme Kanaane & Ortigoso (2001),

Donald Kirkpatrick, citado no artigo de Hugo Nisembaum (2000), foi um dos pioneiros na elaboração de sistemas de avaliação de treinamento. O foco principal de sua abordagem é o resultado do treinamento. Para isso, destacou quatro níveis de avaliação: a) 1º nível: reação; b) 2º nível: aprendizado; c) 3º nível: comportamento; e d) 4º nível: impacto na organização. (Kanaane & Ortigoso, 2001, p. 76)

Há um novo paradigma em treinamento e desenvolvimento do capital humano na organização que se encontra dentro do binômio “educação e treinamento” de forma decisiva, como resposta aos desafios do mundo globalizado, onde as várias formas de treinamentos, das mais tradicionais às mais modernas, como jogos, vivências ao ar livre, estratégias radicais e inovadoras, devem estar vinculadas a resultados a serem alcançados a curto, médio e longo prazo. O surgimento dos jogos grupais como ferramenta para facilitar a condução de equipes no aprimoramento da educação, treinamento e desenvolvimento do potencial humano na busca de melhores performances de desenvolvimento profissional, organizacional e pessoal resulta em última análise no desenvolvimento de talentos humanos (Kanaane & Ortigoso, 2001).

Por fim, de acordo com Kanaane & Ortigoso (2001),

A utilização dos jogos e das simulações como instrumentos de aprendizagem teve seu incremento nos estados Unidos, na década de 50, com finalidade de treinar executivos da área financeira. Devido aos resultados positivos, seu uso estendeu-se a outras áreas, chegando ao Brasil com maior ênfase na década de 80. (Kanaane & Ortigoso, 2001, p. 94)

Gramigna (2007) postula a identificação dos jogos como uma atividade inerente à vida humana, que o acompanha desde os primórdios da história da humanidade “quando o homem ainda não sabia falar, fazia uso do jogo de gestos e dos sons para comunicar-se, ao descobrir a fala, teve início o jogo de palavras – talvez tenha sido este o primeiro jogo consciente” (Gramigna, 2007, p. 01).

Nesse sentido, infere que a capacidade e habilidade humana são competências que provêm do jogo, cujo poder seria tão grande que não tenha sido explicado por nenhuma ciência a fascinação que ele exerce sobre as pessoas.

Assim, a utilização de jogos simulados como instrumentos de aprendizagem teve início nos anos 50, nos Estados Unidos, para treinar executivos da área financeira, chegando ao Brasil, posteriormente nos anos 80, conforme segue:

Os primeiros jogos que surgiram no Brasil eram traduzidos, e os modelos, importados. Atualmente, já temos equipes de profissionais e consultores que desenvolvem simuladores retratando com fidedignidade nossas principais situações empresariais. Esses jogos constituem importantes instrumentos que atuam em programas específicos das áreas educacional e empresarial. (Gramigna, 2007, p. 2)

O surgimento dos jogos de empresa tem sido uma importante ferramenta de auxílio para a execução do aprimoramento da cultura no ambiente organizacional.

3.5. TIPOS DE JOGOS DE EMPRESAS

Os jogos, no formato apresentado por Gramigna (2007), englobam uma fase anterior ao ambiente organizacional, que é o jogo relacionado àquelas atividades de infância, das brincadeiras, no sentido definido na teoria de Piaget, que conceituava a infância como etapa imaginativa e criativa por excelência.

Alem disso, também relaciona à existência humana, como o jogo do caminhar, jogo dos sentidos, jogos corporais, jogos das cores, jogo do olhar dos namorados, como uma atividade que faz parte de nossa vida. Em relação ao ambiente organizacional, aponta os seguintes tipos e classificação de jogos, também em função de uma escassez de bibliografia a esse respeito: a) jogos de comportamento, b) jogos de processo e c) jogos de mercado.

Os jogos de comportamento enfatizam as habilidades comportamentais, como cooperação, relacionamento inter e intragrupal, flexibilidade, cortesia, afetividade, confiança e autoconfiança, compondo os programas de desenvolvimento pessoal.

Em relação aos jogos de processo, a ênfase é nas habilidades técnicas, entre elas, destacam-se o planejar e estabelecer metas, negociar, analisar, criticar, liderar e coordenar grupos, entre outros.

Por fim, os jogos de mercados dão ênfase às atividades que reproduzem situações de mercado, como concorrências, relação empresa-fornecedor, pesquisa de mercado, estratégias de expansão de mercados, entre outras aplicações.

Em relação aos tipos de jogos, Kanaane & Ortigoso (2001) destacam os mais significativos em relação aos objetivos de educação, treinamento e desenvolvimento. Jogos de aquecimento, que são aqueles aplicados no início dos programas de educação e treinamento para “aquecer” o pessoal; os jogos e simulações voltadas para o desenvolvimento do potencial humano e os jogos aplicados para o encerramento de programas de treinamentos e desenvolvimento e por fim, os jogos de simulação por meio de computador. Entre esses, englobam: jogos de empresas e jogos de governo. Em jogos de empresas, busca-se exercitar universitários e administradores, negociadores e empresários, proporcionando-lhe a vivência de vários aspectos que interferem na estratégia do dia a dia de uma organização.

Para Elgood (1987), os tipos de jogos relacionam-se aos modelos definidos: tradicionais, controlados por computador, comportamentais e simulações práticas e encenadas. Nessas categorias englobam os jogos do tipo probabilísticos, como convencionais, exercícios in-basket (caixa de entrada, problemas, labirintos, simulações programadas, jogos conceituais, análise de dados) e jogos de previsão. Além desses, ainda há os jogos comportamentais, simulações encenadas e simulações práticas.

Gusmão (1996) analisa os tipos de jogos a partir de dois prismas: jogos conceituais e jogos comportamentais. Os jogos conceituais são jogos que podem ser usados para que possamos reforçar a aprendizagem dos adultos em treinamento ou ainda ensinar conceitos de fácil assimilação. Os jogos comportamentais envolvem indivíduos e grupos, permitindo observar como interagem e como os comportamentos dos membros afetam uns aos outros.

3.6. PAPEL DOS JOGOS DE EMPRESA NA EXECUÇÃO DA ESTRATÉGIA

Ao decidir por um jogo de empresa, o administrador estará tomando uma excelente decisão. Isso porque o jogo é uma atividade divertida, que na sua execução permite o envolvimento de ambos, os que organizam e aplicam e os que participam.

São muitas as vantagens que envolvem jogos de empresas, dadas as suas características de dinâmica, espontaneidade, iniciativa, criatividade, afetividade, sociabilidade, disciplina e autodisciplina, espírito de equipe, dada sua forma lúdica, construtiva.

Para se tornar uma realidade na organização, Kanaane & Ortigoso (2001) definem alguns fatores que devem ser considerados para a eficácia de um jogo: tempo, custo, ética, facilidade de assimilação, preparação do grupo, instruções, postura do facilitador e sistema de feedback. Gusmão (1996) define as características de um jogo em quatro etapas: a) que tenha uma estrutura, b) que confronte os participantes, c) que defina um ganhador ou perdedor e d) que tenha objetivos de aprendizagem.

Para Elgood (1987) os jogos de treinamentos são menos formais que os outros métodos de treinamento, pois os treinandos assumem o controle da situação.

Segundo Elgood (1987, p. 6-7) “se a primeira vantagem de um jogo de empresa é a motivação, a segunda é a variedade de jogos [...] mais um benefício dos jogos de treinamento é a oportunidade que os participantes têm de examinar e refletir sobre os seus próprios comportamentos”.

Kanaane & Ortigoso (2001, p. 97) “a teoria dos jogos vem possibilitando o emprego de recursos/técnicas voltadas ao desenvolvimento do potencial humano”.

Nesse sentido, o jogo é entendido como uma atividade lúdica, espontânea que rompe com a mesmice, a inércia, destruindo o velho e permitindo nascer o novo, uma nova forma de construir a organização dentro das novas estratégias. A utilização dos jogos possibilita, segundo Kanaane & Ortigoso (2001), a ativação do potencial humano através da capacidade de espontaneidade, fazendo surgir o sentido de liberdade, descobrir novas formas de atuação.

Para Kanaane & Ortigoso (2001)

podemos definir o jogo como um divertimento, uma recreação, uma brincadeira, um passatempo, entretanto, aspectos cognitivos, atitudinais e comportamentais fazem parte desse cenário. [...] o jogo possibilita a transformação, promovendo a descoberta, o encontro do homem consigo mesmo, com os outros e com o mundo [...] o jogo leva o indivíduo a compartilhar novas alternativas de conduta, facilitando-lhe alcançar um campo inexplorado de ação”. (Kanaane & Ortigoso, 2001, p. 98-99)

Os benefícios dos jogos são muitos, destaca. Isso também é percebido em Gusmão (1996, p. 35): “uma vantagem dos jogos de treinamento é a oportunidade que os participantes têm para examinar e refletir sobre os seus próprios comportamentos”.

Uma das vantagens em utilizar os jogos de empresas como forma de comunicar, conscientizar e mudar a cultura organizacional de modo que o indivíduo perceba, compreenda e mude o seu comportamento, passando a se comportar de acordo com a nova estratégia, é que os jogos permitem a vivência do cotidiano empresarial, no sentido dado por Gramigna (2007) de fazer, realizar, construir sem medo de errar, pois o jogo retrata uma realidade virtual, como no caso dos jogos de computadores. Nesse, o indivíduo, seja aluno ou funcionário, vivencia a prática empresarial virtualmente, toma as decisões e observa quais os resultados foram produzidos com suas ações.

O papel do facilitador na condução dessa atividade é fundamental. Em qualquer tipo de jogo ou treinamento, seja ele o professor ou consultor, tem a missão de motivar, proporcionar ao grupo a possibilidade de aprendizagem, para internalizar esse conhecimento para o crescimento profissional. Ao não internalizar esse conhecimento, o mesmo torna-se muito superficial, com pouco efeito transformador.

Em relação ao papel do facilitador, para Gramigna (2007, p. 40-41) “o facilitador deixa o maior espaço possível para as contribuições dos participantes [...] o facilitador deve fazer com que o grupo sinta que suas contribuições são importantes e apreciadas”.

Para Teixeira & Teixeira (1998)

os jogos de empresa propiciam aos jogadores-treinandos momentos que favorecem o crescimento e amadurecimento profissional, visto que a metodologia de aplicação enfatiza um processo de aprendizagem em grupo. Desta forma, cria oportunidades para que cada membro contribua com suas experiências e possa também contar com a ajuda dos participantes da simulação para auxiliá-lo a resolver suas dúvidas conflitos e questionamentos em relação às soluções vivenciadas [...] uma grande vantagem dos jogos de empresa em relação às formas tradicionais de treinamento é o fato de se constituírem em instrumentos didáticos [...] outra é a possibilidade através da simulação de se adquirir em poucos dias e, talvez em horas, experiências relevantes, sem se preocupar com os custos, prejuízos morais ou materiais existentes na realidade que as formas tradicionais de treinamento não são capazes de propiciar. (Teixeira & Teixeira, 1998, p. 4)

No entanto, há erros que podem ser cometidos com o uso dos jogos de empresas, que em geral, quando utilizados como forma de passatempo, sem objetivos definidos, postura inadequada do facilitador, não oferece os resultados esperados em função de sua má utilização.

Atuando como docentes da área de jogos de empresa, foi possível visualizar duas frentes: a primeira quando da aplicação de uma atividade vivencial como modelo de aula, permitido aos alunos organizar toda a atividade e, dividindo a sala em grupos A e B, cada grupo aplicando uns aos outros, tem dado um resultado surpreendente, antes durante e após a aplicação do jogo, com um feedback altamente positivo dos alunos; a segunda, com a utilização de jogos de computadores, os alunos a partir de um plano de negócio, em grupos, desenvolvem, virtualmente, uma empresa com todas as características de uma empresa real, elaboram o plano estratégico e operacionalizam a empresa, tomando decisões-resultados

que impactarão seus desempenhos. Ao final do jogo, tem-se uma equipe vencedora, que terá obtido maior sucesso na implementação de suas estratégias. Isso mostra que essa área da administração é muito promissora em resultados positivos, com um campo imenso a ser explorado, pois ela extrai o indivíduo de seu habitat empresarial, permitindo que o indivíduo vivencie realidade divertida a partir dos parâmetros extraídos daquele ambiente em que está acostumado, retornando a tal ambiente muito mais motivado.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho buscou explorar a importância dos jogos de empresas no ambiente acadêmico como ferramenta educacional e, no ambiente organizacional, para o treinamento e desenvolvimento do potencial humano, além de uma ferramenta especial para execução do plano estratégico.

O capital humano é o maior bem em uma organização. Um bem de valor inestimável. Deve ser cuidado, trabalhado, estimulado, treinado e elevado ao mais alto grau. Nenhuma empresa vive e sobrevive sem esse recurso. Ainda que o tenha, caso não seja treinado e competitivo, não o tem de verdade. Os gestores devem estar atentos a esse fator em todo momento. O ser humano é altamente adaptável, reage a todo tipo de estímulos, controlado ou não controlado. Isso significa que há um arsenal de modelo de jogos e treinamentos para moldar e estimular o indivíduo dentro do ambiente organizacional.

Desenvolver as pessoas, estimular, promover ambientes sociais e organizacionais adequados que permitam o desenvolvimento do capital humano na empresa é fundamental. Todas as abordagens, análises e ênfases estão apontando nesse caminho. Por isso, a utilização de ferramentas modernas que estimulem o desenvolvimento da pessoa deve ser uma prática constante na empresa. Os gestores não devem temer nem se furtar dessas responsabilidades em função do medo de perder suas posições, uma vez que são posições passageiras. Utilizar-se dos jogos de empresa é aproveitar-se das modernas ferramentas e técnicas de treinamentos disponíveis no mercado. Os resultados são altamente positivos, ao observar os relatos das vivências na literatura disponível.

Jogos de empresa apresentam-se como uma excelente ferramenta para a execução da política, da estratégia empresarial por possibilitar ao treinando-jogador liberdade, participação e envolvimento com a nova estratégia. A palavra é envolvimento, como forma de internalizar e colocar em prática uma nova realidade. Isso pode ser perfeitamente factível e executável, eliminando os bloqueios e boicotes que ocorrem nas empresas em função de comunicação não muito clara que normalmente ocorrem no ambiente organizacional.

REFERÊNCIAS

- [1] Bossidy, L., & Charan, R. (2002). Desafio: fazer acontecer. A disciplina de execução nos negócios. Tradução de Elaine Pepe. 6ª Ed. Rio de Janeiro: Campus.
- [2] Chiavenato, I. (2001). Introdução à Teoria Geral da Administração. 6ª Ed. Rio de Janeiro: Elsevier.
- [3] Drucker, P.F. (1981). Prática de Administração de Empresas. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura.
- [4] Elgood, C. (1987). Manual de Jogos de Treinamento. São Paulo: Siamar.
- [5] Gil, A.C. (1991). Técnicas de Pesquisa em Economia. 2ª Ed. São Paulo: Atlas.
- [6] Gramigna, M.R.M. (2007). Jogos de Empresas. 2ª Ed. São Paulo: Pearson.
- [7] Gusmão, V. (1996). Usando Jogos em Treinamentos. São José do Rio Preto: V Gusmão.
- [8] Kanaane, R., & Ortigoso, S.A.F. (2001). Manual de Treinamentos e Desenvolvimento do Potencial Humano. São Paulo: Atlas.

- [9] Maximiano, A.C.A. (2011). Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital. 6ª Ed. São Paulo: Atlas.
- [10] Oliveira, D.P.R. de. (1991). Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia, e práticas. 5ª Ed. São Paulo: Atlas.
- [11] Oliveira, D.P.R. de. (2011). Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia, e práticas. 29ª Ed. São Paulo: Atlas.
- [12] Rodrigues, P.N. (1998). Qualidade na Liderança de Pessoas. 1ª Ed. São Paulo: Cosimex.
- [13] Teixeira, R. C. F., & Teixeira, I. S. (1998). Jogos de empresa um instrumento para o desenvolvimento gerencial. Anais do XVIII ENEGEP, Rio de Janeiro.
- [14] De Vasconcellos Filho, P., & Pagnoncelli, D. (2003). Construindo estratégias para vencer: um método prático, objetivo e testado para o sucesso de sua empresa. Campus.

Capítulo 13

Planejamento estratégico: Ferramenta viabilizadora ao acesso a políticas públicas para empreendimentos rurais no Município de Autazes - AM

Janderlin Patrick Rodrigues Carneiro

Claudemar Guarlotti de Carvalho

Irones da Silva Cordeiro

Jozane Lima Santiago

Therezinha de Jesus Pinto Fraxe

Viviane Matos Correia Lima

Resumo: O acesso a políticas públicas e sua respectiva gestão envolve inúmeros elementos, desde sociais até políticos. Diante dessa contextualização, buscou-se viabilizar a capacitação dos empreendimentos econômicos da agricultura familiar para a implantação de mecanismos sustentáveis de gestão social e comercialização, visando a melhoria da renda das populações rurais do município de Autazes no Estado do Amazonas. Esse resumo apresenta as experiências realizadas, no período de fevereiro a abril de 2016, na Cooperativa dos Produtores da Região do Lago do Sampaio – COPERASA no município de Autazes-AM. Elaborou-se, com o emprego do instrumento análise SWOT (strenghts, weaknesses, opportunities and threats), um diagnóstico estratégico participativo da COPERASA. Este diagnóstico equivaleu de subsidiar um planejamento estratégico do empreendimento econômico da COPERASA, que serviu de base para mitigar dificuldades na gestão e no acesso a políticas públicas de comercialização. Resultando, assim, na inserção da COPERASA no Programa Nacional de Alimentação Escolar - PNAE do município de Autazes – AM que, por força de lei, é obrigado a destinar 30% da compra para agricultura familiar. Vale ressaltar que cerca de 80% dos agricultores familiares cooperados trabalham de forma agroecológica nas suas propriedades.

Palavras-Chave: Diagnóstico participativo. gestão social. comercialização. agricultura familiar.

1. INTRODUÇÃO

Esse trabalho apresenta a experiência de fortalecimento de organização social para acesso à mercados institucionais no município de Autazes-AM, no ano de 2016, onde a principal finalidade foi a identificação de mercados potenciais, conjuntamente com a elaboração de um planejamento estratégico e a inserção de um grupo formal (cooperativa) de agricultores familiares em políticas públicas de comercialização governamental. Sendo que a Lei nº 11.947, de 16 de junho de 2009, determina que no mínimo 30% do valor repassado a estados, municípios e Distrito Federal pelo Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE) para o Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE) devem ser utilizados obrigatoriamente na compra de gêneros alimentícios provenientes da agricultura familiar (FDNE, 2016). Sendo assim, o PNAE incorpora elementos relacionados à produção, acesso e consumo, com o objetivo de, simultaneamente, oferecer alimentação saudável aos alunos de escolas públicas de educação básica do Brasil e estimular a agricultura familiar nacional (FDNE, 2016).

Um dos pontos limitadores para o ingresso da agricultura familiar neste cenário governamental é a falta do processo organizativo. O fortalecimento organizacional é um fator chave para o desenvolvimento regional, pois, visa a sustentabilidade econômica e melhoria de qualidade de vida, sobretudo, para agricultura familiar existente.

Com intuito de implementar uma rede de inovação tecnológica para incubação de negócios sustentáveis, em parceria com instituições promotoras de desenvolvimento regional para a formação, inicia-se o processo de articulação com objetivo de firmar bases sólidas, onde ressalta-se o apoio imprescindível das instituições como parceiros ativos nesse processo.

2. METODOLOGIA

Toda articulação se deu com objetivo de estruturar, e oferecer suporte na oficina com os agricultores familiares da Cooperativa de Produtores Rurais da Região do Lago do Sampaio – COOPERASA. Utilizou-se do método de análise SWOT (strengths, weaknesses, opportunities and threats) uma matriz que analisa os grupos organizados, com o objetivo de identificar, analisar e visualizar a situação atual dos grupos, para obter um fortalecimento organizativo. Citando suas fortalezas, fraquezas encontradas no interior de cada empreendimento e as oportunidades e ameaças encontradas externamente ao empreendimento, e elaborar um planejamento estratégico que mostrará possíveis soluções para as fraquezas encontradas no interior e para as ameaças encontradas no campo externo.

Com a elaboração do diagnóstico estratégico participativo que corresponde à primeira fase do processo de planejamento estratégico e procura responder à pergunta “qual a real situação da empresa quanto a seus aspectos internos e externos?” (REBOUÇAS, 2006), mostrando quais os passos a serem seguidos. Já o planejamento estratégico é a ferramenta que pessoas e organizações usam para administrar suas relações com o futuro (REBOUÇAS, 2006). Portanto, cerca de 37 cooperados identificaram, analisaram e visualizaram a situação atual da cooperativa com objetivo de potencializar um fortalecimento organizativo e a participação dos membros de forma mais ativa nos entraves e necessidades que enfrentam, buscando uma visão futura de crescimento e expansão, enfatizando o mercado institucional existente.

3. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Após a identificação dos entraves e necessidades do empreendimento passou-se para etapa da construção de um planejamento estratégico. Esta etapa consiste em definir estratégias para eliminar os problemas identificadas pela análise e, então, transformar essas estratégias em ação, possibilitando um conjunto de possíveis soluções, diminuindo as fraquezas no ambiente interno e as ameaças no ambiente externo, com a participação de membros da cooperativa e órgãos envolvidos. Sistematizada as informações levantadas organizou-se em tabela, conforme apresenta abaixo.

Tabela 1 – Planejamento estratégico do mercado e do produto sobre a fraqueza e ameaça da Cooperasa.

	Tema	Problemática	Atividades Mitigadoras	Quem?	Quando?
Mercado F → A	Logística	Falta de escoamento	Enviar ofício informando a necessidade do transporte do produto p/ prefeitura	Lucas, Luiz, Manuel	30 dias
		Falta de transporte		Lucas, Luiz, Manuel	30 dias
			Agendar visita no INCRA, com uma equipe da diretoria COOPERASA	Lucas, Luiz, Manuel, Alcemil	30 dias
	Qualidade do Produto	Falta de qualidade	Selecionar produtos antes de enviar para venda/ Inspeção visual para os melhores produtos	Membros da cooperativa	-
		Falta do selo de qualidade	Curso higienização na manipulação dos produtos, para adquirir o selo de qualidade do produto	Sindicato Rural de Autazes	60 dias
	Mercados Institucionais	Falta de acesso a políticas públicas de comercialização.	Participar de licitação municipal do PNAE	Coperasa, Ufam	30 dias
Produto F → A	Assistência Técnica	Falta de acompanhamento técnico	Solicitar assistência técnica através de ofícios da Cooperativa	IDAM, CEPLAC,	14 dias
			Capacitação técnica dos Produtores / Controle de pragas e doenças de forma alternativa.	CETAM, SENAR, SEBRAE, Sindicato Rural Autazes, Sepror	14 dias
	Sementes	Falta de Semente	Visita ao IDAM para o levantamento de sementes disponíveis	IDAM, Secretaria Municipal de Produção e abastecimento, Sepror	45 dias
	Adubação	Falta de Capacitação para adubação	Solicitar curso de Compostagem	UFAM/ Nusec – Talita, Patrick, Claudemar	30 dias
		Falta de análise de solo	Coletar amostra de solo para fazer análise	IDAM, SEMPRA	60 dias
	Clima	Baixa Qualidade do produto	Implantar sistema de irrigação	Membros da Cooperativa	90 dias

Fonte: Projeto Pro-rural, Osim, 2016.

Diante de todo processo de construção de uma matriz de planejamento, encontra-se a necessidade de acessar políticas públicas de comercialização voltadas para o segmento da agricultura familiar, assim nasceu a parceria entre a Universidade Federal do Amazonas - UFAM, COOPERASA e Prefeitura Municipal de Autazes, cuja finalidade é de inserir a cooperativa nesse universo tão burocratizado que é as políticas públicas de comercialização. Nesse contexto, a UFAM, através do Núcleo de Socioeconomia - NUSEC, surge como facilitadora na assessoria técnica da cooperativa na chamada pública para aquisição de gêneros alimentícios da agricultura familiar e empreendedor familiar rural.

À vista disso, é realizado todo acompanhamento técnico dos agricultores familiares da cooperativa, que se enquadra perfeitamente no perfil para atender essa demanda municipal que, em parceria com a UFAM elabora cerca de 15 projetos de venda, onde se descreve a quantidade de produtos a serem entregues e valor disponível para cada produtor. Os projetos totalizaram um montante de 195 mil reais em produtos que foram entregues no período de abril a dezembro de 2016, fomentando diretamente a agricultura familiar do município de Autazes.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante desta conjuntura de planejamento organizativo e acesso de políticas públicas de comercialização, existe um comprometimento sustentável diferencial apresentado pelos os membros da cooperativa, que é a questão da agroecologia no manejo do solo, como podemos observar na tabela acima no que se refere a adubação, os mesmos demandam capacitação sobre a compostagem e manejo de solo, afirmando assim, a

necessidade de busca pelas práticas agroecológicas tanto na forma de plantar e de fazer o controle de pragas e doenças, assegurando a segurança alimentar e a melhoria da qualidade de vida do homem do campo.

REFERÊNCIAS

- [1] Brasil. Lei n. 11.947, de 16 de Jun. de 2009. Dispõe sobre o atendimento da alimentação escolar e do Programa Dinheiro Direto na Escola aos alunos da educação básica. Brasília, DF, Jun 2009. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2009/Lei/L11947.htm. Acesso em 19 de setembro de 2018.
- [2] Fdne. Manual de aquisição de produtos da agricultura familiar para alimentação escolar. 2. Ed. Brasília, DF, 2016.
- [3] Rebouças, Djalma de P. Oliveira. Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas. 22ª ed. São Paulo: Atlas, 2006.

Capítulo 14

Performance de uma rede de lojas de jeans

Luisa Oliveira Spitzkopf

Marina Chagas Corrêa

Raquel Cymrot

Resumo: Especialmente em épocas de crise, o comércio precisa buscar estratégias que visem melhorar seu desempenho. O objetivo desta pesquisa foi identificar alguns dos indicadores que podem influenciar o desempenho de uma franquia de vestuário de jeans de São Paulo. As vendas médias das lojas por atendimento e o turno dos funcionários foram indicadores analisados estatisticamente, a partir de banco de dados de 2016 e 2017 disponibilizados por esta empresa. Foi aplicado um questionário anônimo para os funcionários desta rede de lojas que incluiu variáveis referentes a vendas cruzadas, cocriação, proatividade, up-selling, desempenho, treinamento e avaliação do espaço e do ambiente de trabalho. A análise indicou que os funcionários sentem a necessidade de reciclagem por meio de treinamentos. Já os gerentes avaliaram de forma negativa várias características dos vendedores e caixas, sendo que mostraram maior insatisfação na organização dos afazeres e interação com os clientes. Concluiu-se também que o turno influenciou a assiduidade, o número médio de atendimentos por vendedor e o número de peças vendidas por vendedor. O perfil dos frequentadores de cada shopping assim como facilidade de acesso e fluxo de clientes interferiu no desempenho das lojas por venda média por atendimento.

Palavras-Chave: Shopping. Desempenho. Turno. Survey.

1. INTRODUÇÃO

O cenário atual do comércio varejista de vestuário passa por um momento instável devido à crise do setor (CASTRO, 2017). Buscam-se novas estratégias para contornar a situação, uma vez que este é um setor com potencial para crescimento. Além do cenário econômico e político, outros fatores influenciam diretamente o desempenho do ramo de vestuários, sendo que alguns deles podem levar a um maior faturamento da empresa.

Os recursos são fundamentos necessários de um estoque a disposição de uma organização, não se podendo prever que sua existência seja sinônimo de desempenho. Para a garantia da melhor *performance* é necessário que esses recursos sejam organizados e estruturados de modo a serem efetivos no fim do processo. Segundo Fernandes, Fleury e Mills (2006, p. 49) “Essa instância de mobilização e coordenação de recursos pode ser denominada competência organizacional”.

A escolha do perfil de quem vai realizar a venda destes produtos é relevante para os resultados. A proatividade, por exemplo, é característica de um vendedor ágil, que antecipa o futuro quanto ao cliente, preferindo tomar decisões rápidas para fazer algo acontecer (PIERRO; KRUGLANSKI; HIGGINS, 2006). A satisfação do cliente resulta em um aspecto positivo em longo prazo, uma vez que se cria um relacionamento entre a empresa e o cliente. No início da década de 2010, o perfil proativo do vendedor explicava 32% das variações nas vendas cruzadas, que são a substituição do produto inicial ou complementação com um novo produto para o cliente, visando atingir sua necessidade (JASMAND, BLAZEVIC, RUYTER, 2012).

Um fator relevante para um bom desempenho é o nível do treinamento dado ao funcionário, pois quanto mais ele conhece sobre os produtos e a loja, maior a chance de ele conseguir efetuar uma venda cruzada. Apesar de o treinamento ter como objetivo principal o desenvolvimento de habilidades, ele também pode contribuir para a construção da cultura organizacional, integração da equipe, conhecimento do produto e uniões entre os funcionários (TANNENBAUM; YUKL, 1992).

Outra participação ativa do vendedor é quando ocorre a cocriação de produtos pelos vendedores. Estes obtêm informações por meio da *trade*, a qual é uma estratégia de *marketing* que analisa os hábitos e preferências dos consumidores, e as repassam para empresa, com o objetivo de obter novas soluções. Estas podem ser sugeridas também por clientes, por meio de coleta de informações e opiniões, a fim de que gerem ideias que irão se transformar em produtos novos, permitindo que o cliente faça parte do processo criativo e produtivo da empresa. O cliente muitas vezes está disposto a pagar a mais pelo produto se este satisfizer suas necessidades, uma vez que uma parcela se encontra insatisfeita com as ofertas padrões no mercado (FRANKE; PILLER, 2004).

Outra estratégia é o *up-selling*, na qual é sugerido ao comprador um produto mais caro, porém com características adicionais ou de melhor qualidade em relação ao produto que está sendo originalmente comprado (VIEIRA; PIRES; GALEANO, 2013).

O intuito do *feedback* é analisar a competência de uma pessoa em relação aos seus resultados esperados. Este também traz subsídios para que os gerentes, vendedores e caixas possam evoluir dentro da empresa e na sua carreira profissional (MAIA; MORAES; FREITAS, 2011). Segundo Reis *et al.* (2005 apud MAIA; MORAES; FREITAS, 2011, p. 183) o *feedback* informa como o desempenho de um funcionário afeta os demais trabalhadores. No momento da avaliação, é importante que, tanto o gerente quanto o vendedor ou o caixa, tenham discernimento em distinguir o pessoal do profissional para não afetar o resultado final.

É observado que o desempenho de uma organização é consequência de sua competência, o qual se faz referência aos resultados atingidos pelo ambiente corporativo em certo período. Para análise do desempenho devem-se levar em conta quatro critérios: financeiro, clientes, processos internos e aprendizagem. Esses critérios incluem entre outros o tempo de ciclo e indicadores de qualidade. (FERNANDES; FLEURY; MILLS, 2006).

Do ponto de vista do consumidor, fenômenos de interação social são relevantes para o entendimento do prazer previsto na hora da compra de um produto e pelo seu uso. Segundo Neves e Brei (2016), a interação social influencia ambos os prazeres na hora do consumidor comprar.

O objetivo desta pesquisa é identificar fatores que influenciam o desempenho de uma rede de franquias de vestuário do estado de São Paulo.

2.METODOLOGIA

A fim de identificar quais os indicadores que influenciam o desempenho de vendas em uma rede de franquias de vestuário de *jeans*, foi construído um banco de dados, em planilha Microsoft Excel®, a partir de registros disponibilizados pela empresa pesquisada, referentes aos anos de 2016 e 2017, abrangendo as cinco lojas desta franquia pertencentes a um mesmo grupo. Por haver alguns dados confidenciais, dados como de vendas foram multiplicados por uma constante. Diversos indicadores foram coletados. Neste artigo foram analisados apenas parte dos indicadores coletados na pesquisa.

Foi também aplicado um questionário para os funcionários das cinco lojas no mês de setembro de 2018, com o objetivo de ser analisada a percepção dos funcionários quanto ao treinamento, identificação de prática de vendas e avaliação do espaço e ambiente de trabalho. Para a coleta de dados, a fim de garantir o anonimato das respostas, foi disponibilizado em cada loja um *notebook* que ficou em local reservado e no qual todos os funcionários que concordaram em participar da pesquisa acessaram a mesma e a responderam. As perguntas com respeito às características dos trabalhadores foram elaboradas de modo a não identificar os respondentes. Tal questionário foi disponibilizado no meio eletrônico com uso da ferramenta Google Forms. Os dados coletados por meio dos questionários foram exportados para uma planilha Microsoft Excel®. O anonimato para os participantes da pesquisa foi garantido no cabeçalho do questionário, assegurando-se assim os procedimentos éticos.

Dependendo de a amostra ser ou não de dados correspondentes, para comparação de indicadores nas cinco lojas foi realizada uma análise de variância não paramétrica para dados de amostras correspondentes (medidas no mesmo mês para as cinco lojas) por meio do teste de Friedman ou uma análise de variância não paramétrica utilizando-se o teste de Kruskal-Wallis (SIEGEL; CASTELLAN JR, 2008). Optou-se pela realização de testes não paramétricos uma vez que os resíduos não obedeceram à suposição de ter uma distribuição Normal (MONTGOMERY; RUNGER, 2016).

Para os dados provenientes dos registros da empresa e para os coletados na pesquisa com os funcionários foram realizadas análises descritivas e construídos intervalos com 95% de confiança, tanto para médias quanto para proporções de interesse. Em todos os testes de hipótese realizados adotou-se um nível de significância de 5%, sendo assim rejeitadas as hipóteses com níveis descritivos (valores-p) inferiores a 0,05 (MONTGOMERY; RUNGER, 2016).

Todas as análises estatísticas foram realizadas com o uso do Minitab® Statistical Software v.18.

2.1.A PESQUISA NAS LOJAS DA FRANQUIA DE JEANS

A marca de *jeans* da franquia estudada se disseminou por todas as idades e classes sociais. Tal marca tem como uma de suas maiores prioridades a sustentabilidade tendo, desde a primeira fase da produção, procurado a minimização do impacto ao meio ambiente.

Os cinco *shoppings centers* foram denominados para esta pesquisa respectivamente de A, B, C, D e E. Em todos os *shoppings* os horários de funcionamento são, exceto época do natal, de segunda a sábado das 10h às 22h e de domingo das 14h às 20h. As lojas dos *shoppings* A, B, C, D e E costumam, em geral, ter um gerente, em média quatro vendedores e um caixa, podendo variar o número de vendedores dependendo da loja.

Os *shoppings* A, B e E estão localizados na zona Oeste e atendem prioritariamente os públicos de classes A, B e C. Já os *shoppings* C e D estão localizados na zona Sul e atendem prioritariamente os públicos de classes B e C. O *shopping* A tem uma localização de mais difícil acesso quando comparado ao *shopping* B que, localiza-se perto de muitos comércios e escritórios, atingindo diferentes classes sociais e tem uma grande variedade de lojas. O *shopping* C é mais afastado, de difícil acesso, tem pouca variedade de lojas, sendo frequentado mais por clientes que moram na região. O *shopping* D tem grande fluxo de pessoas que muitas vezes lá estão com objetivo diverso de realizar compras.

O *shopping E* é um *shopping* difícil de realizar uma venda fora do horário de almoço, que é o momento em que este tem maior fluxo de pessoas, pois está localizado em um lugar com grande concentração de escritórios.

2.2.DESEMPENHO DAS LOJAS POR TURNO

Os funcionários das lojas são divididos em 3 turnos, a saber: manhã, tarde e noite com os respectivos horários de entrada 9h, 12h e 15h.

O desempenho das lojas por turno foi avaliado segundo vários critérios. Houve um total de 295 dados (vendedores x quinzena), sendo destes 118 no turno da manhã, 89 no turno da tarde e 88 no turno da noite.

Para testar se as médias foram iguais nos três turnos (manhã, tarde e noite) foi realizada uma análise de variância não paramétrica por meio do teste de Kruskal-Wallis, não se levando em conta em qual loja trabalhava cada vendedor.

Para analisar o desempenho das lojas por turno em relação à assiduidade foram calculadas as porcentagens de faltas em uma quinzena para cada vendedor, dividindo-se o número de faltas deste no período pelo número de dias de trabalho (incluindo-se os dias de folga) nesta mesma quinzena. A hipótese de igualdade média da porcentagem de faltas por turno foi rejeitada ($p = 0,008$), sendo que o maior número médio de faltas ocorreu no turno da noite. O Gráfico 1 ilustra o resultado obtido.

Ao analisar o desempenho das lojas por turno em relação ao número de atendimentos por vendedor, a hipótese de igualdade do número médio de atendimentos por vendedor por turno foi rejeitada ($p = 0,001$), tendo os vendedores do turno da noite realizado o menor número médio de atendimentos por quinzena. Tal fato pode ser ocasionado devido ao período da noite ter picos com grande quantidade de clientes, fazendo com que cada vendedor atenda a vários clientes simultaneamente, causando perda na qualidade destes atendimentos e consequentemente perda de vendas. O Gráfico 2 ilustra o resultado obtido.

Gráfico 1 – Porcentagem de faltas por vendedor, por quinzena, em função do turno

Fonte: As autoras (2018)

Gráfico 2 – Número de atendimentos por vendedor, por quinzena, em função do turno

Fonte: As autoras (2018)

Também pesquisas futuras podem comprovar o fato de que o cliente que se desloca no período da manhã para o *shopping*, o faz geralmente com a intenção de efetuar uma compra, possibilitando ao vendedor maior empenho no cliente. Já o cliente da noite muitas vezes está no *shopping* com outra motivação.

Quanto ao número de peças vendidas por vendedor, a hipótese de igualdade do número médio de peças vendidas por vendedor por turno foi rejeitada ($p = 0,001$), tendo o turno da noite tido o menor número médio de peças vendidas por quinzena. O motivo deste resultado é o mesmo relatado na análise do número de atendimentos. Ressalta-se o fato de que apesar do turno da manhã ter um movimento mais baixo, acaba por ter um número médio de peças vendidas por quinzena mais alto, pois o vendedor tem tempo de trabalhar o cliente e converter mais peças em vendas por meio da venda cruzada. O Gráfico 3 ilustra o resultado obtido.

Gráfico 3 – Número de peças vendidas por vendedor, por quinzena, em função do turno

Fonte: As autoras (2018)

2.3.DESEMPENHO DAS LOJAS POR VENDA MÉDIA POR ATENDIMENTO

Foi construído um gráfico de Boxplot para a venda média por atendimento na quinzena para as cinco lojas, no período de janeiro de 2016 até dezembro de 2017, conforme apresentado no Gráfico 4.

Todos os pontos de possíveis *outliers* referiram-se a valores de desempenho ruins ocorridos nas quinzenas do mês de janeiro de 2016, explicado pelo número de trocas após as festas de fim de ano e pela liquidação que abaixa o preço das mercadorias, fazendo com que as vendas médias caíssem. Para a loja do *shopping* E, o ponto de possível *outlier* com valor alto ocorreu em uma quinzena do mês de maio de 2016, possivelmente devido ao dia das mães.

Gráfico 4 – Venda média por quinzena por atendimento por loja

Fonte: As autoras (2018)

A seguir foi realizado o teste de Friedman para testar a hipótese de que a venda média por atendimentos nas quinzenas foi igual para as cinco lojas no período de janeiro de 2016 a dezembro de 2017. Os blocos utilizados foram as 48 quinzenas. A hipótese testada foi rejeitada ($p = 0,000$). Ao realizar os contrastes 2 a 2 todas as vendas médias por atendimento nas quinzenas foram consideradas diferentes entre si, com exceção das lojas dos *shoppings* C e E. Foi concluído, por meio das análises, que a loja com maior venda média por atendimento foi a do *shopping* B, seguida pela do A, D, e C e E, conforme ilustrado no Gráfico 5.

O *shopping* B, como esperado, apresentou a maior venda média por atendimento, pois é um *shopping* mais fácil de se realizar um *up-selling*, fazendo com que o valor da venda aumente. Já no *shopping* E, os clientes que o frequentam normalmente trabalham na região, comparecendo apenas no horário do almoço, dificultando a possibilidade de ele aceitar um *up-selling*, uma vez que estará sempre com pressa. Quanto à loja do *shopping* C, é a que está no *shopping* com menor fluxo de clientes e no qual estes têm poder aquisitivo mais baixo.

Gráfico 5 – Venda média na quinzena por atendimento por loja

Fonte: As autoras (2018)

2.4. QUESTIONÁRIO

Dos 33 funcionários da empresa, 23 (69,70%) responderam ao questionário. Destes 18 (78,26%) tinham de 18 a 29 anos e 16 (69,57%) são do sexo feminino, 5 (21,74%) são gerentes e os demais vendedores ou caixas. Quanto à escolaridade 11 (47,83%) tem ensino médio incompleto ou completo, 11 (47,83%) tem curso superior incompleto e 1 (4,35%) curso superior completo. Em uma escala que variou de péssimo à excelente, 7 (30,43%) consideraram o treinamento bom e os restantes 16 (69,57%) ótimo.

Em relação ao treinamento, todos os participantes responderam que o mesmo abrangia todos os tópicos.

Para uma importância no treinamento variando de 1 a 5, correspondendo à escala nada importante, pouco importante, importância moderada, muito importante e totalmente importante, as notas médias para História da marca, Características das peças, Política da loja quanto a trocas, defeitos, pagamentos e Interação com o cliente foram respectivamente iguais a 4,73, 4,74, 4,59 e 4,56 sendo tais médias consideradas iguais quando realizado o teste de Friedman ($p = 0,392$). Também ao se testar por meio do teste de Wilcoxon para a média se estas eram no mínimo muito importante, valor atribuído 4, tal hipótese não foi rejeitada para importância do treinamento com respeito à História da marca ($p = 0,998$), Características das peças ($p = 0,999$), Política da loja ($p = 0,999$) e Interação com o cliente ($p = 0,996$).

Foram testadas hipóteses de independência entre as variáveis do estudo e as variáveis de caracterização dos respondentes, sendo rejeitadas as hipóteses de independência quando os níveis descritivos (valores- p) foram inferiores ao nível de significância fixado igual a 0,05. A Tabela 1 apresenta os níveis descritivos de cada teste.

Tabela 1 – Níveis descritivos dos testes de independência realizados

	Ter de 18 a 29 anos	Ser do sexo feminino	Ter curso superior compl ou incompl	Ser vendedor ou caixa
Importância tem História da marca	1,000	1,000	0,646	1,000
Características da peça	1,000	1,000	0,478	1,000
Política da loja	1,000	1,000	1,000	1,000
Interação com o cliente	1,000	1,000	1,000	1,000
Qualidade do treinamento	0,621	0,057	1,000	0,272
Quem deu o trein sabia o assunto	0,291	0,272	0,545	0,640
Quem deu o sabia transmitir conteúdo	1,000	0,526	0,590	1,000
Treinamento deve ser periódico	0,621	0,657	1,000	0,621
Novo treinam História da marca	0,576	0,045	1,000	0,000
Novo treinam Características das peças	1,000	0,209	1,000	1,000
Novo treinam Políticas da loja	1,000	0,026	0,193	0,002
Novo treinam Interação com cliente	0,317	1,000	0,414	0,037
Conforto térmico	0,343	0,019	0,680	0,116
Acústica	0,576	1,000	0,640	0,576
Organização mercadoria	1,000	1,000	1,000	1,000
Exposição mercadoria	1,000	0,304	1,000	0,217
Organização do estoque	1,000	0,366	0,667	1,000

Fonte: As autoras (2018)

A função exercida foi independente da escolaridade ($p = 1,000$) e da faixa etária ($p = 0,291$), porém proporcionalmente houve mais gerentes do sexo masculino ($p = 0,017$). Também proporcionalmente os gerentes indicaram mais a necessidade de existir um novo treinamento nos tópicos relacionados à História da marca ($p = 0,000$), Política da loja ($p = 0,002$) e Interação com o cliente ($p = 0,037$). Homens também indicaram mais a necessidade de existir um novo treinamento nos tópicos relacionados à História da marca ($p = 0,045$) e Política da loja ($p = 0,026$). Este resultado provavelmente foi causado pelo possível confundimento com a variável função, uma vez que dos 5 gerentes 4 são homens.

Houve também dependência entre sexo e avaliação do conforto térmico ($p = 0,019$), sendo que proporcionalmente homens indicaram mais ter satisfação boa e excelente quanto a este tópico. A média da temperatura das lojas fica entre 21 e 23 graus. O sexo feminino, segundo Karjalainen (2012), foi caracterizado como o que apresenta maior insatisfação as mudanças de temperatura, em geral as mais baixas.

Para a satisfação com relação ao ambiente da loja, com valores variando de 1 a 5, correspondendo à escala péssima, ruim, moderada, bom e excelente, as notas médias para conforto térmico, acústica, organização da mercadoria, exposição da mercadoria e organização do estoque foram respectivamente iguais a 3,7, 3,9, 4,2, 4,5 e 3,8, médias estas consideradas diferentes ($p = 0,001$), sendo as médias relativas à satisfação com conforto térmico, acústica e organização do estoque as menores e consideradas estatisticamente iguais seguidas pelas médias das satisfações relativas à organização da mercadoria e exposição da mercadoria.

Ressalta-se que todas as hipóteses de que as satisfações médias foram consideradas no mínimo boas (valor no mínimo 4) não foram rejeitadas, apresentando níveis descritivos para conforto térmico, acústica, organização da mercadoria, exposição da mercadoria e organização do estoque respectivamente iguais a 0,091, 0,305, 0,908, 0,997 e 0,133.

Ao avaliar a qualidade do treinamento recebido, na mesma escala de satisfação mencionada, a média obtida foi igual a 4,7, considerada maior que 4 com $p = 1,000$. Quanto à concordância variando de 1 a 5, correspondente a discordo plenamente, discordo parcialmente, não concordo nem discordo, concordo parcialmente e concordo plenamente, tanto a média obtida para a assertiva de que a pessoa que forneceu o treinamento tinha pleno conhecimento do assunto quanto para a assertiva de que a pessoa que forneceu o treinamento sabia como transmitir o conteúdo foram iguais a 4,8, consideradas maiores que 4 com $p = 1,000$.

As porcentagens dos funcionários que indicaram que os tópicos abordados no treinamento História da marca, Características das peças, Políticas da loja e Interação com cliente são essenciais para o dia-a-dia na loja foram respectivamente iguais a: 91,30%, 69,57%, 82,61% e 78,26%. A variável função foi independente de achar essencial para o dia-a-dia na loja o treinamento nos tópicos de História da marca ($p = 1,000$), Características das peças ($p = 0,272$), Políticas da loja ($p = 0,539$) e Interação com cliente ($p = 0,545$).

Embora a porcentagem de funcionários que indica achar que o treinamento deve ser dado periodicamente seja igual a 65,22%, tal porcentagem não foi considerada estatisticamente superior a 50% ($p = 0,105$). Achar que o treinamento deve ser dado periodicamente foi independente da função exercida ($p = 0,621$). Dentre os 15 funcionários que acharam que o treinamento deveria ser dado periodicamente, um apontou que este deveria ser dado a cada troca estação, quatro trimestralmente, oito semestralmente e dois anualmente.

Quanto à reciclagem no treinamento a porcentagem de necessidade para os tópicos de História da marca, Características das peças, Políticas da loja e Interação com cliente foram respectivamente iguais a 4,35%, 86,96%, 17,39% e 39,13%. Ao se testar se a probabilidade de o funcionário querer realizar uma reciclagem nos tópicos existentes era no máximo 50%, o único tópico cuja hipótese foi rejeitada foi Características das peças ($p = 0,000$), uma vez que os níveis descritivos para História da marca, Políticas da loja e Interação com cliente foram respectivamente iguais a 1,000, 1,000 e 0,895.

Foram feitas perguntas direcionadas especificamente para os gerentes em relação aos vendedores e caixas. Em um total de 5 gerentes, 60% responderam que os vendedores e caixas não são proativos, pontuais, comunicativos e possuem conhecimento dos produtos. Também 80% dos gerentes responderam que os vendedores e caixas não eram organizados nos seus afazeres e não tinham boa interação com os clientes.

A Tabela 2 apresenta a Distribuição das classificações de características atribuídas aos gerentes pelos vendedores e caixas.

Tabela 2 – Distribuição das classificações de características atribuídas aos gerentes

Classificação	Pontualidade		Interação c/equipe		Conh. da marca		Motiv. no dia a dia		Reconh. do seutrab.	
	Frequência	%	Frequência	%	Frequência	%	Frequência	%	Frequência	%
Péssimo (1)	1	5,88	0	0,00	0	0,00	1	5,88	1	5,56
Ruim (2)	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Moderado (3)	3	17,65	1	5,88	0	0,00	3	17,65	4	22,22
Bom (4)	6	35,29	7	41,18	3	17,65	6	35,29	6	33,33
Excelente (5)	7	41,18	9	52,94	14	82,35	7	41,18	7	38,89
Total	17	100,00	17	100,00	17	100,00	17	100,00	18	100,00

As autoras (2018)

As médias para Pontualidade, Interação com a equipe, Conhecimento da marca, Motivação no dia a dia e Reconhecimento do trabalho foram respectivamente iguais a 4,4, 4,5, 4,8, 4,1 e 4,0, sendo a hipótese de igualdade entre elas rejeitada ($p = 0,006$).

A maior média foi relativa ao Conhecimento da marca e os menores foram as de Motivação no dia a dia e Reconhecimento do trabalho. As hipóteses de que a média da classificação para cada característica foi no mínimo boa (4) não foi rejeitada para nenhuma característica atribuída aos gerentes, sendo os valores

descritivos iguais a 0,958, 0,989, 1,000, 0,703 e 0,608 para respectivamente Pontualidade, Interação com a equipe, Conhecimento da marca, Motivação no dia a dia e Reconhecimento do trabalho.

A porcentagem dos vendedores que indicaram serem proativos foi de 94,44% e que indicaram terem participado de cocriação foi de 50,00%. A Tabela 3 apresenta as distribuições das tentativas e realizações de venda cruzada e *up-selling*.

Tabela 3 – Distribuição de frequência de estratégias de venda

Frequência	Tentar venda cruzada		Realizar venda cruzada		Tentar <i>up-selling</i>		Realizar <i>up-selling</i>	
	Frequência	%	Frequência	%	Frequência	%	Frequência	%
Nunca (1)	0	0,00	0	0,00	2	11,11	2	11,11
Raramente (2)	0	0,00	0	0,00	0	0,00	1	5,56
Às vezes (3)	1	5,56	8	44,44	2	11,11	6	33,33
Quase sempre (4)	5	27,78	9	50	5	27,78	9	50,00
Sempre (5)	12	66,67	1	5,56	9	50,00	0	0,00
Total	18	100,01	18	100,00	18	100,00	18	100,00

As autoras (2018)

Percebe-se que a prática do *up-selling* é muito mais difícil e rara do que a prática da venda cruzada.

4.CONCLUSÃO

Fatores como localização da loja, época do ano, práticas de estratégias de vendas, desempenho dos funcionários influenciaram o desempenho das lojas.

O questionário aplicado aos funcionários indicou que estes sentem a necessidade de reciclagem por meio de treinamentos, embora estejam de forma geral satisfeitos com o treinamento dado quando da contratação na loja. Os gerentes avaliaram de forma negativa várias características dos vendedores e caixas, sendo que mostraram maior insatisfação na organização dos afazeres e interação com os clientes.

Sugere-se que os indicadores que já são rotineiramente coletados pela gerência desta cadeia de loja sejam analisados com regularidade de modo a balizar decisões administrativas.

REFERÊNCIAS

- [1] Castro, J. R. 3 dados que mostram a crise do varejo no Brasil. Jornal Nexo, São Paulo, não paginado, 14 fev. 2017. Disponível em: <<https://www.nexojornal.com.br/expresso/2017/02/14/3-dados-que-mostram-a-crise-do-varejo-no-Brasil>>. Acesso em: 05 maio 2018.
- [2] Fernandes, B. H. R.; Fleury, M. T. L.; Mills, J. Construindo o diálogo entre competência, recursos e desempenho organizacional. Revista de Administração de Empresas, v. 46, n. 4, p. 1-18, Out/Dez. 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v46n4/v46n4a06.pdf>>. Acesso em: 24 abr. 2018.
- [3] Franke, N.; Piller, F. Value Creation by Toolkits for User Innovation and Design: The Case of the Watch Market. The Journal of Product Innovation Management, v. 21, p. 401- 415, 2004. Disponível em: <<https://onlinelibrary-wiley.ez347.periodicos.capes.gov.br/doi/pdf/10.1111/j.0737-6782.2004.00094.x>>. Acesso em: 25 maio 2017.
- [4] Jasmand, C.; Blazevic, V.; Ruyter, K. Generating sales while providing service: a study of customer service representatives' ambidextrous behavior. Journal of Marketing, v. 76, n. 1, p. 20-37, 2012. Disponível em: <<http://openaccess.city.ac.uk/15906/1/ContentServer%20%281%29.pdf>>. Acesso em: 15 abr. 2018.
- [5] Karjalainen, S. Thermal comfort and gender: a literature review. Indoor Air, V. 22, p. 96-109, 2012. Disponível em: <<https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/21955322>>. Acesso em: 26 nov. 2018.
- [6] Maia, L. G.; Moraes, M. M.; Freitas, L. C. O. Elaboração e avaliação de modelo de gestão de pessoas orientado por competências. Perspectiva em Gestão & Conhecimento, v. 1, n. 1, p. 180-193, 2011. Disponível em: <<http://www.brapci.inf.br/index.php/article/view/0000010256/6e913f66130217b8a068f004da.48fb77/>>. Acesso em: 24 abr. 2018
- [7] Montgomery, D. C.; Runger, G. C. Estatística Aplicada e Probabilidade para Engenheiros. 6. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2016.
- [8] Neves, G. S.; Brei, V. A.O impacto da interação social na adaptação hedônica do consumidor. Revista de Administração Contemporânea, v. 20, n.3, p. 347- 367, 2016. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v20n3/1415-6555-rac-20-03-00347.pdf>>. Acesso em: 08 fev. 2018.

- [9] Pierro, A.; Kruglanski, A. W.; Higgins, E. T. Regulatory mode and the joys of doing: effects of 'locomotion' and 'assessment' on intrinsic and extrinsic task-motivation. *European Journal of Personality*, v. 20, n. 5, p. 355- 375, 2006. Disponível em: <<https://onlinelibrary-wiley.ez347.periodicos.capes.gov.br/doi/pdf/10.1002/per.600>>. Acesso em: 10 abr. 2018.
- [10] Siegel, S.; Castellan JR., N. J. *Estatística não-paramétrica para ciências do comportamento. Métodos de Pesquisa*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.
- [11] Tannenbaum, S. I.; Yukl, G. Training and development in work organizations. *Annual Review of Psychology*. v. 43, n. 3, p. 399-441, 1992. Disponível em: <<https://www-annualreviews.org.ez347.periodicos.capes.gov.br/doi/pdf/10.1146/annurev.ps.43.020192.002151>>. Acesso em: 05 abr. 2018.
- [12] Vieira, V. A.; Pires, D.; Galeano, R. Determinantes do desempenho empresarial e das vendas cruzadas no varejo. *Revista de Administração de Empresas*, v. 53, n. 6, p. 565-579, 2013. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/2013nahead/aop0413.pdf>>. Acesso em: 10 fev. 2018.

Capítulo 15

Governança corporativa: Uma abordagem acerca da importância para a melhoria da gestão organizacional

Patricia Brasil Ferreira

Francisco de Assis da Silva Medeiros

Resumo: O presente artigo teve como objetivo descrever como as ações de governança corporativa podem contribuir efetivamente para a eficácia da gestão organizacional. Através de revisão de literatura e pesquisa bibliográfica, esta pesquisa teve como foco as práticas dos princípios e ações de governança corporativa desenvolvidas por empresas como ferramentas de melhorias no desempenho dos seus processos produtivos e administrativos. Assim, a investigação desta temática buscou fundamentar a sua importância em publicações científicas a respeito de ações que conduzem a melhoria da gestão organizacional. A metodologia utilizada é essencialmente bibliográfica com abordagem qualitativa, em que foram realizadas pesquisas acerca da temática governança corporativa em artigos, livros e sites de empresas que aderiram as práticas governança corporativa. O resultado do presente estudo evidencia essas práticas se constituem em um diferencial competitivo na medida em que o comprometimento dos colaboradores consolida uma cultura organizacional voltada para a transparência, eficiência e eficácia dos processos organizacionais.

Palavras-chave: Governança Corporativa, Princípios, Boas Práticas.

1 INTRODUÇÃO

No contexto atual percebe-se que as mudanças ocorrem rapidamente e por isso exige-se cada vez mais um esforço contínuo para que as empresas tenham uma gestão eficaz.

Conforme afirmam Martins et al. (2010) as grandes organizações estão inseridas dentro de um contexto mais amplo, no qual as informações gerenciais e contábeis devem atender com eficiência e eficácia todos os membros envolvidos direta e indiretamente nos processos dessas organizações, sejam elas públicas ou privadas.

A necessidade de transparência nos processos no cotidiano de uma empresa reflete o compartilhamento dos objetivos e metas organizacionais, bem como, no nível de comprometimento e confiança entre os seus colaboradores para alcançar os seus resultados. O conjunto de ações desenvolvidas ao longo dos processos organizacionais constitui a prática da governança corporativa.

Dalcastel, Alonso e Ferreira (2018) sublinham que as boas práticas de governança corporativa consolidam uma estrutura societária idônea capaz de coibir atos ilícitos no âmbito da administração da companhia. Assim, podem ser evitados os malefícios da má gestão ou fraudes que levam a prejuízos financeiros, indenizações, perda de seu valor de mercado etc. Nesse sentido, Oliveira et al. (2019) acrescentam que o princípio da transparência não se limita ao fornecimento oportuno de informações financeiras, societárias, fiscais ou contábeis, mas na descrição completa dos atos administrativos nos relatórios anuais que devem passar pelo consentimento da auditoria interna e externa, respondendo a auditoria por fatos, dados ou informações falsas.

Dentro do conjunto de mecanismos que compõe a governança corporativa como os princípios e as boas práticas, as pessoas, colaboradores, diretores e fundadores, devem estar comprometidos com a proposta que tais mecanismos estabelecem, como o princípio de prestação de contas, em que os funcionários devem deixar clara sua atuação na organização. Nesse sentido, Ferreira (2012) sublinha que na prestação de contas (accountability) os agentes de governança (sócios, administradores, conselheiros de administração executivos/gestores, conselheiros fiscais e auditores) devem prestar contas de suas atuações, assumindo integralmente as consequências de seus atos e omissões.

Partindo deste conceito, fica claro que a finalidade da aplicabilidade de ações de governança corporativa é para modificar o modelo de gestão organizacional, em que todos os envolvidos no processo de gestão da empresa devem assumir as responsabilidades proposta pelo modelo, a fim de resultar em várias melhorias no gerenciamento da empresa, podendo acarretar o benefício de um modo geral.

Alves (2001) afirma que o objetivo primordial da empresa continua a ser o de produzir bens e de prestar serviços de forma economicamente mais eficiente. Porém, as empresas devem pautar sua gestão não só nesse conceito, mas também em questões como a transparência dos processos administrativos, prestação de contas, em que seus colaboradores serão beneficiados. Esses são alguns dos princípios de governança corporativa que ao serem aplicados na gestão organizacional a tornam eficaz.

Segundo Martins et al. (2005) o estudo da Governança Corporativa rege-se fundamentalmente por uma série de bons princípios, especialmente aqueles relativos à: transparência; equidade; prestação de contas; cumprimento das leis e, sobretudo, ética na condução dos negócios empresariais, bem como das atividades desempenhadas por governos e entidades não- governamentais.

Outro ponto a ser levado em consideração é que a governança corporativa busca assegurar ao proprietário ou aos acionistas que o empreendimento seja administrado de acordo com suas expectativas, principalmente quando não participam diretamente de sua administração, pois possui mecanismos que asseguram a transparência administrativa da organização (BIANCHI et al., 2009). A proposta é permitir que a gestão torne-se harmoniosa e eficaz no que tange todas as atividades, processos, decisões e mudanças que possam ocorrer dentro da empresa, caracterizando a melhoria da gestão organizacional por meio da aplicabilidade do conceito, princípios e boas práticas de governança corporativa.

Segundo o Instituto Brasileiro de Coaching - IBC (2016), gestão organizacional nada mais é do que a administração de um negócio, empresa ou organização com o objetivo de alcançar metas e conquistar resultados positivos e rentáveis. Partindo desse pressuposto, pode-se destacar que as empresas estão sempre em busca de uma gestão eficaz. Sendo assim, faz-se necessário a busca por novos métodos que proporcionem a melhoria da gestão organizacional.

Algumas empresas relutam em divulgar informações mais amplas com receio de que sejam utilizadas contra elas por seus concorrentes, sindicatos e governo, além de proporcionarem certo custo para empresa. Constata-se que todos esses motivos tornam-se irrelevantes para as organizações em relação aos

benefícios a serem adquiridos, pois através de uma gestão ética, transparência das informações, respeito e igualdade perante os acionistas, priorizando não apenas o lucro, mas também o bem-estar da sociedade, a empresa certamente se destacará das demais para os investidores, credores, funcionários e clientes, melhorando sua reputação e valorizando sua marca (OLIVEIRA et al., 2004).

Pode-se destacar que a governança por ser composta de um conjunto de mecanismos que tem o intuito de tornar o gerenciamento da empresa melhor, contribui para definir quais as ações serão aplicadas em uma organização para que de fato haja a melhoria na gestão da empresa. A partir dessas reflexões, o presente estudo se propõe a abordar a temática tendo como questão norteadora a seguinte pergunta: De que forma as ações de governança corporativa podem contribuir efetivamente para a eficácia da gestão organizacional?

Portanto, este estudo tem como objetivo principal descrever como as ações de governança corporativa podem contribuir efetivamente para eficácia da gestão organizacional. E como objetivos secundários descrever quais são os princípios de governança corporativa e destacar as boas práticas de governança corporativa.

Assim, esta investigação traz para a discussão a temática da gestão de governança corporativa como forma de obter benefícios para a organização, tanto no aspecto administrativo dos processos e atividades, tomadas de decisão, bem como à saúde financeira da empresa.

O desenvolvimento dos mercados acionários, o aprimoramento dos meios de informação e a crescente pulverização dos capitais têm levado as empresas a buscarem formas mais eficientes de satisfazer todas as necessidades de seus acionistas, colaboradores, credores e demais stakeholders, que são todos os públicos envolvidos com a companhia, como clientes, empregados, fornecedores (KITAGAWA, 2007).

Ribeiro (2009) afirma que as empresas agregam a gestão da governança corporativa aos valores de sua cultura organizacional, visando à melhoria das operações, com métodos de controle e de gestão, possibilitando um aumento em seus resultados.

Considerando que as empresas estão em busca de promover melhorias em seus métodos para gerenciar o negócio de forma que traga benefícios para todos, (colaboradores, acionistas, proprietários e demais interessados), viu-se a necessidade da realização de uma pesquisa neste campo de conhecimento que não contribuirá apenas para a evolução acadêmica nesta linha de pesquisa como proporcionará uma revisão de literatura capaz de possibilitar aos interessados sobre o tema uma ampla visão acerca da importância da governança corporativa para a melhoria de desempenho de uma empresa.

A realização de uma pesquisa científica se divide em várias etapas, desde o questionamento inicial até a análise e formulação de conclusões sobre os dados levantados no estudo. Entre estas, está a escolha do tipo de estudo a ser realizado. Mais do que um fim em si, a escolha ensejada nesta etapa é a de uma ferramenta destinada a uma finalidade específica, em consonância com os objetivos traçados para o estudo (ARAGÃO, 2011).

Devido à escolha do tipo de pesquisa ser de abordagem bibliográfica, é necessária uma análise no material que coletado. Como afirma Lima e Mioto (2007) no caso da pesquisa bibliográfica a leitura apresenta-se como a principal técnica, pois é através dela que se podem identificar as informações e os dados contidos no material selecionado, bem como verificar as relações existentes entre eles de modo a analisar a sua consistência.

Por conta dos objetivos deste estudo, adotaram-se procedimentos de metodologia de abordagem do tipo bibliográfico, tendo como fontes de pesquisa dados e informações secundárias, sejam, livros, jornais, revistas, artigos publicados na internet e relatórios acerca do tema específico de Governança Corporativa. Portanto, este estudo se utilizou de investigações qualitativas que segundo Bicudo (2014) são pesquisas que procedem de acordo com modalidades qualitativas culminando em sínteses interpretativas, possibilitadas pelas análises e interpretações dos dados e informações obtidos.

O estudo foi dividido em três etapas, primeiramente foi necessária a definição do tema, em seguida foi definido o problema da pesquisa onde surgiu a proposta do objetivo principal e dos específicos. Após a definição dos objetivos, iniciou-se a segunda etapa que é propriamente a pesquisa para responder o questionamento proposto pelo trabalho. Para tanto, realiza-se uma revisão de literatura em que se busca selecionar estudos já publicados sobre o tema em questão. A análise de tais estudos (SILVA, GRZYBOVSKI, 2006; PEREIRA, 2010; NETO, MEDEIROS, QUEIROZ, 2012; VIEIRA, 2007; OKIMURA, 2003; FERREIRA et al., 2013)

possibilitou a construção de um arcabouço teórico que sustenta a argumentação acerca da importância da governança corporativa para a melhoria do desempenho e da gestão das empresas. Com a pesquisa concluída deu-se lugar a terceira e última etapa que são as considerações finais, onde foram relatados os resultados obtidos.

2 GOVERNANÇA CORPORATIVA

O sistema de governança corporativa varia significativamente entre diferentes nações. Em um sistema amplamente disperso como os dos Estados Unidos da América, membros do conselho executivo são responsáveis pelo monitoramento dos executivos. O sistema de controle na Alemanha e Japão, por outro lado, está nas mãos de uma grande quantidade de acionistas, devido principalmente ao sistema jurídico em vigor nestes dois países. Executivos com experiência em finanças atuam em nome dos acionistas, com o objetivo de obter resultados expressivos nos investimentos aplicados (MARTINS et al., 2005).

No que diz respeito à governança corporativa no Brasil, o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa - IBGC (2016) afirma: Governança corporativa é o sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas. As boas práticas de governança corporativa convertem princípios básicos em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor econômico de longo prazo da organização, facilitando seu acesso a recursos e contribuindo para a qualidade da gestão da organização, sua longevidade e o bem comum.

Marques (2007) destaca que a corporate governance (ou governança corporativa) é um conceito relativo sobre o modo como as empresas são dirigidas e controladas. Com esta expressão pretende-se abranger os assuntos relativos ao poder de controle e direção de uma empresa, bem como as diferentes formas e esferas de seu exercício e os diversos interesses que, de alguma forma, estão ligados à vida das sociedades comerciais.

A Governança Corporativa pode ser vista como um conjunto de mecanismos que visa aumentar a probabilidade dos fornecedores de recursos garantirem para si o retorno sobre seu investimento (SILVEIRA, 2004).

Governança corporativa diz respeito aos sistemas de controle e monitoramento estabelecidos pelos acionistas controladores de uma determinada empresa ou corporação, de tal modo que os administradores tomem suas decisões sobre a alocação dos recursos de acordo com o interesse dos proprietários. As questões de governança corporativa ganharam maior relevância a partir do surgimento das modernas corporações, nas quais há separação entre controle e gestão (FILHO, 1998).

A finalidade de governança corporativa é aumentar o valor da sociedade, facilitar seu acesso ao capital, contribuir para sua perenidade, mediante estratégia das corporações, gerenciamento eficaz das organizações, com eficiência de suas operações e a geração de resultados em uma adequada taxa de retorno aos acionistas, com respeito à sociedade, ao meio ambiente e ao interesse social (MACHADO, 2015).

Governança corporativa é o conjunto de práticas que tem por finalidade otimizar o desempenho de uma companhia ao proteger todas as partes interessadas, tais como investidores, empregados e credores, facilitando o acesso ao capital. A análise das práticas de governança corporativa aplicada ao mercado de capitais envolve, principalmente: transparência, equidade de tratamento dos acionistas e prestação de contas (COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS - CVM, 2002).

2.1 OS PRINCÍPIOS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA

O conceito de governança corporativa foi-se desenvolvendo através de diferentes vias e um dos princípios promotores do tema foi a Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico - OCDE que construiu os princípios, permitindo que se estabeleçam os seus pilares fundamentais: os direitos dos acionistas, o tratamento equitativo dos acionistas, o papel dos terceiros fornecedores de recursos, acesso e transparência da informação, a responsabilidade da diretoria e do conselho de administração. Os princípios da OCDE tomam-se como ponto de referência para que as empresas e países desenvolvam os seus próprios princípios, obedecendo às suas particularidades e necessidades (MARQUES, 2007).

Cabe ressaltar que, o documento serve apenas como referencial devendo ser estudado e adaptado às peculiaridades socioeconômicas, culturais e jurídicas de cada país, e por ser de caráter evolutivo, outras edições revisadas foram publicadas no decorrer dos anos (SILVA; SEIBERT, 2015).

Sendo assim no Brasil o IBGC (2015) sublinha que os princípios básicos de governança corporativa permeiam, em maior ou menor grau, todas as práticas do Código, e sua adequada adoção resultam em um clima de confiança tanto internamente quanto nas relações com terceiros.

A seguir os princípios de governança corporativa segundo IBGC (2015): Transparência que consiste no desejo de disponibilizar para as partes interessadas as informações que sejam de seu interesse e não apenas aquelas impostas por disposições de leis ou regulamentos. Não deve restringir-se ao desempenho econômico-financeiro, contemplando também os demais fatores (inclusive intangíveis) que norteiam a ação gerencial e que conduzem à preservação e à otimização do valor da organização. Equidade caracteriza-se pelo tratamento justo e isonômico de todos os sócios e demais partes interessadas (stakeholders), levando em consideração seus direitos, deveres, necessidades, interesses e expectativas. Prestação de Contas (accountability), onde os agentes de governança devem prestar contas de sua atuação de modo claro, conciso, compreensível e tempestivo, assumindo integralmente as consequências de seus atos e omissões e atuando com diligência e responsabilidade no âmbito dos seus papéis. Responsabilidade Corporativa onde os agentes de governança devem zelar pela viabilidade econômico-financeira das organizações, reduzir as externalidades negativas de seus negócios e suas operações e aumentar as positivas, levando em consideração, no seu modelo de negócios, os diversos capitais (financeiro, manufaturado, intelectual, humano, social, ambiental, reputacional etc.) no curto, médio e longos prazos.

Segundo Ferreira (2012) os princípios de governança corporativa (transparência – equidade – prestação de contas – responsabilidade corporativa) representa, a base que dá sustentação aos pilares da governança corporativa (propriedade – conselho de administração – gestão – auditoria independente – conselho fiscal). Assim, uma companhia que é estruturada seguindo esses pilares tem o ambiente propício para praticar a boa governança corporativa.

Silveira (2014) acrescenta ainda que além do código nacional, documentos internacionais discorrem sobre outros preceitos basilares de boa governança. De forma agregada, esses documentos elencam 10 grandes princípios globais de boa governança aplicáveis a qualquer tipo de empresa ou organização: transparência e integridade das informações prestadas; prestação de contas voluntária e responsabilização pelas decisões tomadas; avaliação de desempenho, remuneração justa e meritocracia; contrapesos independentes no processo decisório; sustentabilidade e visão de longo prazo na condução do negócio; respeito às formalidades, controle e supervisão independentes; tom e comportamento ético das lideranças; cooperação entre colaboradores e promoção do interesse coletivo da organização; equidade e promoção da participação efetiva de todos os acionistas; diversidade interna, tratamento justo dos stakeholders e ausência de políticas e práticas discriminatórias.

2.2 AS BOAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA

No Brasil, o primeiro código de melhores práticas foi elaborado, em 1999, pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) com base na análise comparativa de mais de uma dezena de códigos internacionais e sugestões de diversos executivos e acionistas de empresas brasileiras. O objetivo do código é orientar as companhias brasileiras na adoção de práticas de governança corporativa (SILVA, 2005).

A CVM (2002) elaborou um conjunto de boas práticas de governança corporativa, em que destaca que seu objetivo é orientar nas questões que podem influenciar significativamente a relação entre administradores, conselheiros, auditores independentes, acionistas controladores e acionistas minoritários. A CVM ressalta que esta cartilha não pretende esgotar o assunto, e, portanto, entende que as companhias podem e devem ir além das recomendações aqui incluídas. A seguir as boas práticas de governança corporativa: transparência, assembleia, estrutura acionária e grupo de controle; estrutura e responsabilidade do conselho de administração; proteção a acionistas minoritários; auditoria e demonstração financeiras.

As boas práticas de governança corporativa convertem princípios básicos em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor econômico de longo prazo da organização, facilitando seu acesso a recursos e contribuindo para a qualidade da gestão da organização, sua longevidade e o bem comum. Sendo assim, segue as boas práticas, sócios; conselho de administração; diretoria; órgãos de fiscalização; controle de conduta e conflito de interesses (IBGC, 2015).

Oliveira e Ribeiro (2003) sublinham que as boas práticas de governança corporativa de acordo com a OCDE são fundamentais ao crescimento econômico liderado pelo setor privado na América Latina. Ela é reconhecida como uma das questões de ordem pública cuja importância cresce rapidamente na região, tendo no setor privado um instrumento efetivo para a promoção de bem-estar social. Entre as recomendações da OCDE, destacam-se: os direitos de acionistas, tratamento equitativo de acionistas, o papel de partes interessadas nas práticas de governança corporativa, divulgação de informações e transparência, as responsabilidades do conselho de administração, melhoria no cumprimento de leis e sua exequibilidade e cooperação regional.

2.3 GOVERNANÇA CORPORATIVA E A EFICÁCIA DA GESTÃO ORGANIZACIONAL

Para Backes et al. (2009) as práticas de governança corporativa se constituem em um conjunto de regras que visam definir um padrão de comportamento organizacional que seja aceito por seus grupos de interesse e, por conseguinte, se estabeleça uma relação mútua de confiança. Sob esse enfoque, a literatura apresenta inúmeros benefícios advindos das práticas de boa governança.

Muitas são as motivações que levam empresas a adotar as melhores práticas de Governança Corporativa. Dentre elas estão a busca por preservar e otimizar seu valor, obter melhorias de gestão, facilitar o acesso a recursos financeiros e não financeiros, contribuir para a longevidade, administrar conflitos de interesses de maneira mais efetiva e conseguir avaliar, de forma permanente, seu propósito (IBGC, 2014).

Em determinados casos, as empresas podem vivenciar situações nas quais seus acionistas tenham diferentes interesses quanto à orientação geral dos negócios. Como esse tipo de situação é potencialmente prejudicial à companhia, a prevenção de conflitos pode demandar a introdução de estruturas específicas de governança corporativa, políticas e processos voltados a assegurar a todos os acionistas que seus interesses serão protegidos (IFC, 2009).

A adoção da prática de governança corporativa pode trazer diversos benefícios para aquelas empresas que as adotam, por serem mais transparentes em sua gestão, as empresas permitem aos stakeholders obter um maior conhecimento da empresa, fornecendo maior segurança quanto ao retorno dos investimentos realizados (RADAELLI, 2010).

Segundo Silva e Grzybovski (2006) o estabelecimento de que a governança corporativa possa trazer e indicar a qualidade da administração como forma de monitorar o comportamento dos administradores talvez seja uma maneira adequada de perseguir e obter as metas almejadas para a empresa. Assim, quanto melhor for a governança, melhor deve ser a qualidade das decisões da administração, o que é determinante do nível de desempenho financeiro das empresas, já que o objetivo principal da administração, a priori, é maximizar valor.

O mercado considera relevante o comprometimento voluntário das empresas de capital aberto que aderem as melhores práticas de governança corporativa e disclosure (divulgação) através da valorização de suas ações no momento em que a empresa anuncia sua adesão a níveis diferenciados de governança da Bovespa (MICHALISCHEN, 2008).

A BM&FBOVESPA (2017b) sublinha que boas práticas de governança corporativa requerem contínuo aprimoramento. O Conselho, em seu papel de guardião da governança, promove e estimula a contínua avaliação de seu modelo e processos, pois entende que a adoção de boas práticas gera valor para todas as suas partes interessadas e permite a sustentabilidade e perpetuação de sua atividade que tem papel fundamental no mercado de capitais.

2.4 PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA EM ORGANIZAÇÕES EMPRESARIAIS

O Grupo Seculus é um dos mais importantes conglomerados empresariais do país, composto por dez empresas controladas por uma holding de capital privado, gerida pela família Azevedo. Os benefícios obtidos com a implantação de governança corporativa de acordo com o Grupo Seculus (2014) se reflete na possibilidade de harmonização dentro da sociedade, diminuição de interferências na gestão, maior profissionalização no processo de gerenciamento da empresa. Mas para obtenção destes benefícios o Grupo Seculus ressalta que se fez necessário a adoção de princípios que fazem parte do modelo de gestão de governança corporativa, como transparência, equidade, prestação de contas (accountability) e responsabilidade corporativa.

Chama a atenção o fato das boas práticas de governança corporativa praticadas pelo Grupo Seculus (2014) estarem alicerçadas na cúpula da organização: O Grupo Seculus tem em sua estrutura organizacional um Conselho de Administração que é composto por acionistas e conselheiros externos, porém, o objetivo do Grupo é que os acionistas atuem somente como conselheiros, pela não coerência no fato de os próprios acionistas fiscalizem suas atividades. Após sua criação, a Controladoria tornou-se mais ativa e fundamental, por possuir a missão de garantir a eficácia das empresas do Grupo a partir da otimização dos resultados, além de dar suporte à gestão dos negócios da empresa assegurando o alcance dos objetivos do Grupo Seculus. O Conselho é, hoje, o principal responsável pela apresentação das informações contábeis sobre as empresas do Grupo Seculus para os conselheiros externos. Há ainda o Conselho dos Acionistas que foi criado para garantir a condução profissional dos negócios, privilegiando sempre a perenidade da empresa. O Conselho de Acionistas visa difundir, aplicar e perenizar os princípios, crenças e valores do Grupo. Cabe ao Conselho, elaborar acordo e monitorar seu cumprimento, garantir o sustento parcial ou total dos acionistas por meio de dividendos, definir critérios para indicação de membros para o Conselho de Administração, integrar as metas e perspectivas da família na gestão do negócio, transmitir as expectativas da família para a gestão da empresa além de discutir e decidir assuntos referentes à liquidez dos sócios.

A BM&FBOVESPA sublinha que o constante aperfeiçoamento das boas práticas de governança corporativa resulta em uma gestão mais transparente, atende ao propósito de nivelar o conhecimento e mais proteção aos investidores. Esse processo colabora para maximizar a criação de valor na empresa e propicia, às partes relacionadas, elementos para a tomada de decisões estratégicas (BM&FBOVESPA, 2017b).

Assim a BM&FBOVESPA (2017a) tem seu Conselho de Administração composto por até 13 membros, eleitos em Assembleia Geral, sendo maioria independente. O mandato é de até dois anos, sendo permitida a reeleição. Entre suas principais funções estão a definição da estratégia da Companhia, incluindo a aprovação do orçamento anual, zelando por sua boa execução, deliberação sobre a convocação da Assembleia Geral e proposta de destinação dos lucros, eleição, destituição e monitoramento dos diretores executivos e escolha dos auditores independentes.

O respeito às boas práticas de governança faz-se ainda mais imperativo para o sucesso de longo prazo da BM&FBOVESPA em virtude de sua estrutura de capital pulverizada, bem como em razão de sua responsabilidade institucional com o desenvolvimento dos mercados que administra (BM&FBOVESPA, 2017b).

Outra empresa que se destaca no mercado brasileiro é a Natura, que vem aprimorando sua governança corporativa desde meados dos anos 90, quando incorporou novos executivos em posições estratégicas, privilegiando a gestão profissional. Esse processo evoluiu com a criação do Conselho de Administração, em 1998 – seguido dos comitês de Auditoria e Gestão de Riscos e de Recursos Humanos –, e teve como marco a abertura de capital, em 26 de maio de 2004. Em 2007, o Conselho foi ampliado de cinco para sete membros. Em 2011, houve a primeira substituição de parte dos membros externos do conselho e, em 2012, nova ampliação do número de integrantes, para nove pessoas (FELIX, 2005; REBOUÇAS, 2014).

Em 2008, o Conselho de Administração reuniu-se oito vezes, para analisar temas estratégicos, a implantação do plano de ação e o desempenho integrado econômico, social e ambiental da companhia. A atuação do Conselho é avaliada regularmente, todos os anos, e a remuneração dos seus integrantes é composta por uma parte fixa, mensal, e outra variável, anual, vinculada ao alcance de objetivos econômico-financeiros, sociais e ambientais (NATURA, 2008).

De acordo com Rebouças (2014) o programa de remuneração também é exemplo da evolução da Natura em boas práticas de governança. A Natura conta com um sistema de remuneração fixa e variável de forma a evitar distorções no empenho da empresa. O plano equilibra ganhos de curto, médio e longo prazo, estimulando o engajamento dos executivos com o crescimento e a valorização da empresa.

É função do Conselho de Administração determinar e acompanhar a implementação da estratégia da companhia e avaliar a atuação do CEO e do Comitê Executivo da companhia de forma periódica. Passam pela análise dos conselheiros a avaliação do desempenho trimestral e o relatório anual de administração da Natura, que incluem os principais indicadores socioambientais considerados relevantes para a empresa. Também passam pelo conselho a definição e a revisão do plano estratégico, dos projetos de expansão e dos programas de investimento, a gestão de riscos e a definição do valor da participação dos lucros dos colaboradores da Natura (NATURA, 2013).

O Conselho de Administração da Natura estabeleceu um Comitê para cuidar dos interesses relacionados à Governança Corporativa da empresa, o Comitê de Governança Corporativa é responsável pelo

monitoramento do funcionamento de todo o sistema de governança corporativa da Companhia, pelo acompanhamento da evolução das melhores práticas internacionais de governança corporativa e pela propositura de ajustes e evoluções no sistema de governança corporativa da Natura sempre que julgar necessário (NATURA, 2016).

Outra empresa de destaque no mercado brasileiro, O Grupo Votorantim adota um sólido modelo de governança corporativa que permeia a relação entre membros da família, do Conselho de Administração da Votorantim S.A. e de suas empresas, e estabelece ainda diretriz sucessória definida e estruturada, de modo a gerar confiança para todos os stakeholders. O modelo de governança corporativa busca transformar o conjunto de empresas que forma a Votorantim num grupo integrado e com sinergia. O objetivo é que os funcionários de todas as unidades de negócios se sintam como parte integrante de um todo (VOTORANTIM, 2012a; LADEIRA, 2009).

Ladeira (2009) acrescenta que a governança corporativa fundamenta as estratégias adotadas pelo grupo. O código de conduta existente e o modelo que separa gestão de propriedade mostra a atuação das estratégias. Percebe-se ainda que há um comprometimento com os valores da empresa e um reconhecimento dos esforços do grupo para valorizar todos os stakeholders envolvidos, e não apenas os acionistas. Assim, a separação da propriedade e da gestão profissionalizou a empresa e contribuiu para sua continuidade.

Ademais, adotou-se um processo de Auditoria Interna a partir de 2002 com objetivo de fortalecer as práticas de governança Votorantim. É uma atividade independente e que objetiva examinar, avaliar, monitorar e recomendar possíveis melhorias nos processos e controles internos, de forma a agregar valor e contribuir para a gestão dos riscos. Cada empresa investida da Votorantim conta com uma equipe de Auditoria Interna que se reporta ao Comitê de Auditoria, sendo este um comitê de assessoramento do Conselho de Administração constituído por membros independentes (VOTORANTIM, 2012b).

As políticas relacionadas pelas empresas citadas referentes à governança corporativa evidenciam a preocupação das empresas em mostrar ao mercado uma gestão organizacional transparente voltada ao consumidor ao longo da cadeia produtiva.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo descrever como as principais ações de governança corporativa podem contribuir efetivamente para eficácia da gestão organizacional. Portanto, através de um levantamento bibliográfico acerca da temática governança corporativa, verificaram-se quais são os princípios e as boas práticas que contribui para que uma empresa possa agregar melhorias.

As práticas ou ações de “governança corporativa” em comum adotadas pelas empresas mencionadas são a criação de um Conselho de Administração, fiscalização e controle de conduta que refletem melhorias como, harmonização dentro da sociedade, diminuição de interferências na gestão, maior profissionalização no processo de gerenciamento da empresa, gestão mais transparente, maximização e criação de valor na empresa e sinergia.

Portanto, percebeu-se a predominância da criação de um Conselho de Administração e o aumento de processo de monitoramento dos processos organizacionais para que a empresa possa ter um nível considerável de melhoria em sua gestão, que por sua vez a torna eficaz. A revisão de literatura realizada evidenciou a importância das boas práticas de governança corporativa para a melhoria dos indicadores de desempenho organizacional. Aos olhos dos consumidores uma organização que preza pela retidão de suas ações e transmite essa imagem através da transparência tem méritos para ser lembrada e escolhida no momento da aquisição.

Devido a grande abrangência de discussões e reflexões que esse tema suscita não se tem a pretensão de esgotar o assunto nessas linhas. Primeiro, devido às limitações da pesquisa, pois se tratou de uma investigação apenas bibliográfica, e segundo, visto que o tema governança corporativa ainda tem muito a ser explorado (SILVA, 2015).

Como indicação para novos estudos acerca deste tema, sugere-se a verificação através de investigações empíricas de como o modelo de gestão da Governança Corporativa deve ser implantado em uma empresa para que ocorra a maximização de valor da organização, e o aumento do retorno de investimento. Por outro lado, estudos empíricos podem ser realizados em empresas que já possuem a cultura da governança corporativa com o objetivo de mensurar e analisar os resultados obtidos com essa prática.

REFERÊNCIAS

- [1] ALVES, L. E. S. (2001) Governança e cidadania empresarial. *Revista de Administração de Empresas – RAE*, São Paulo, v. 41, n. 4, p. 78-86, out./dez.
- [2] ARAGÃO, J. (2011) Introdução aos estudos quantitativos utilizados em pesquisas científicas. *Revista Práxis*, v. 3, n. 6, agosto.
- [3] BM&FBOVESPA. (2017a) Conselho de administração. Disponível em: <<http://ri.bmfbovespa.com.br/static/ptb/conselho-de-administracao.asp?idioma=ptb>> Acesso em: 03 de abril de 2017.
- [4] BM&FBOVESPA. (2017b) Diretrizes de Governança Corporativa. Disponível em: <http://ri.bmfbovespa.com.br/fck_temp/26_2/Diretrizes_de_Governanca_Corporativa_da_B_MFBOVESPA.pdf> Acesso em: 06 de março de 2017.
- [5] BACKES, R. G. et al. (2009) Governança corporativa e performance organizacional: descrição de estudos sobre o tema. DOI: 10.4025/ v. 28i2. 9798. Enfoque: Reflexão Contábil, v. 28, n. 2, p. 59 -73, mai./ago.
- [6] BIANCHI, M. et al. (2009) A evolução e o perfil da governança corporativa no Brasil: um levantamento da produção científica do EnANPAD entre 1999 e 2008. *ConTesto*, Porto Alegre, v. 9, n. 15, 1º semestre 2009.
- [7] BICUDO, M. A. V. (2014) Meta-análise: seu significado para a pesquisa qualitativa. *Revemat: revista eletrônica de educação matemática*, Santa Catarina, Florianópolis, v. 9, p. 7-20.
- [8] CAMPOS, M. M. (2006) Governança corporativa: aplicabilidade na empresa familiar. 2006. 134 f. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal da Bahia, Salvador.
- [9] COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS – CVM. (2002) Recomendações da CVM sobre governança corporativa. Rio de Janeiro, julho de 2002.
- [10] CORPORAÇÃO FINANCEIRA INTERNACIONAL. (2009) Guia Prático de Governança Corporativa: experiências do Círculo de Companhias da América Latina. 2009. Disponível em: <https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/577e088048a7e3d19a47df6060ad5911/Guide_Portuguese.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=577e088048a7e3d19a47df6060ad5911>. Acesso em: 01 de março de 2017.
- [11] DALCASTEL, M.B.; ALONSO, P. M.; FERREIRA, Y. C. C. (2018) Empresa e Direitos Humanos: Governança Corporativa e capitalismo consciente como instrumentos de proteção. *Revista Publicum*. Rio de Janeiro, v.4, n.1, 2018, p. 193-207.
- [12] FELIX, A. et al. (2017) Relatório anual Natura 2004. São Paulo, 2005. Disponível em: <<http://www.natura.com.br/sites/default/files/static/relatorio/pdf/relatorioanual2004.pdf>>. Acesso em: 06 de março de 2017.
- [13] FERREIRA, R. N. et al. (2013) Governança corporativa, eficiência, produtividade e desempenho. *Revista de Administração Mackenzie*, São Paulo, v. 14, n. 4.
- [14] FERREIRA, R. N. (2012) Governança corporativa: uma análise em empresas brasileiras de capital aberto. 2012. 275 p. Tese (Doutorado) – Universidade Federal de Lavras, Lavras.
- [15] FILHO, S. N. (1998) Governança Corporativa: Padrões Internacionais e Evidências Empíricas no Brasil nos Anos 90. *Revista do BNCDES*, v. 5, n. 9, p. 123-146.
- [16] GRUPO SECULUS. (2014) Conselho de Acionistas. Belo Horizonte – MG, 2014. Disponível em: <http://www.gruposeculus.com.br/?page_id=79> Acesso em: 03 de abril de 2017.
- [17] GRUPO SECULUS. (2014) Conselho de Administração. Belo Horizonte – MG, 2014. Disponível em: <http://www.gruposeculus.com.br/?page_id=76> Acesso em: 03 de abril de 2017.
- [18] GRUPO SECULUS. (2014) Governança Corporativa: quais os benefícios da implantação. Belo Horizonte – MG, 2014. Disponível em: <http://www.gruposeculus.com.br/?page_id=66> Acesso em: 05 de março de 2017.
- [19] INSTITUTO BRASILEIRO DE COACHING – IBC. (2016) Gestão Organizacional: Conceito e Definição. 2016. Disponível em: <<http://www.ibccoaching.com.br/portal/rh-gestao-pessoas/gestao-organizacional-conceito-definicao/>>. Acesso em: 11 de outubro de 2016.
- [20] INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA – IBGC. (2014) Caderno
- [21] de Boas Práticas de Governança Corporativa Para Empresas de Capital Fechado: um guia para sociedades limitadas e sociedades por ações fechadas. 12. ed. São Paulo, 2014.
- [22] INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA - IBGC. (2015) Código das melhores práticas de governança corporativa. 5. ed. São Paulo.
- [23] INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA – IBGC. (2016) Governança. Disponível em: <http://www.ibgc.org.br/index.php/governanca/governanca-corporativa> Acesso em: 09 de setembro de 2016.

- [24] KITAGAWA, C. H. (2007) Nível de adesão de empresas latino-americanas aos princípios de governança corporativa recomendados pela OECD. 2007. 240 f. Tese (Doutorado) - Universidade de São Paulo, São Paulo.
- [25] LADEIRA, D. L. (2009) Teoria Dos Stakeholders no Contexto da Governança Corporativa: um estudo de caso. 2009. 104 f. Dissertação (Mestrado) - Universidade FUMEC, Faculdade de Ciências Empresariais – FACE, Belo Horizonte.
- [26] LIMA, T. C. S.; MIOTO, R. C. T. (2007) Procedimentos metodológicos na construção do conhecimento científico: a pesquisa bibliográfica. *Revista Katálysis*, Santa Catarina, Florianópolis, v. 10, n. 1, p. 37-45.
- [27] MACHADO, C. M. (2015) A importância dos preceitos de governança corporativa e de controle interno sobre a evolução e a internacionalização das Normas de Contabilidade e Auditoria. ed. Porto Alegre: CRCRS – Concelho Regional de Contabilidade do Rio Grande do Sul.
- [28] MARQUES, M. C. C. (2007) Aplicação dos princípios da governança corporativa ao sector público. *Revista de Administração Contemporânea - RAC*, v. 11, n. 2, p. 11-26, abr./jun.
- [29] MARTINS, A. M. A. et al. (2010) Governança corporativa. Universidade Católica de Minas Gerais. Belo Horizonte, 2010. Disponível em: < <http://www.sinescontabil.com.br/trabalhosartigos.php>>. Acesso em: 17 de outubro de 2016.
- [30] MARTINS, S. M. et al. (2005) Governança corporativa: teoria e prática. *Revista Eletrônica de Gestão de Negócios*, v. 1, n. 3, p. 76-90, out./dez.
- [31] MICHALISCHEN, F. (2008) Evidências da migração de empresas de capital aberto para os níveis diferenciados de Governança Corporativa da Bovespa: Um estudo de evento. 166 f. 2008. Dissertação (Mestrado) - Universidade de São Paulo, São Paulo.
- [32] NATURA. (2016) Comitês. Disponível em: <<http://natu.infoinvest.com.br/static/ptb/comites.asp?idioma=ptb>> Acesso em: 24 de abril de 2017.
- [33] NATURA. (2008) Relatório Anual Natura. Disponível em: <http://www.relatoweb.com.br/natura/13/sites/default/files/ranatura_2008_port.pdf> Acesso em: 22 de abril de 2017.
- [34] NATURA. (2013) Relatório Anual Natura. 2013. Disponível em: <http://www.relatoweb.com.br/natura/13/sites/default/files/natura_2013_completo_gri.pdf> Acesso em: 26 de abril de 2017.
- [35] NETO, J. C. C. O.; MEDEIROS, O. R.; QUEIROZ, T. B. (2012) Governança Corporativa e
- [36] Velocidade de Incorporação de Informações: Lead-Lag entre o IGC e o IBrX (Corporate Governance and Information Incorporation Speed: Lead-Lag between the IGC and IBrX). *Revista Brasileira de Finanças*, Rio de Janeiro, v. 10, n. 1, p. 149.
- [37] OKIMURA, R. T. (2003) Estrutura de propriedade, governança corporativa, valor e desempenho das empresas no Brasil. 2003. 120 f. Tese (Doutorado) - Universidade de São Paulo, São Paulo.
- [38] OLIVEIRA, F. B.; RIBEIRO, J. (2003) Relatório oficial sobre governança corporativa na América Latina. Tradução de Pinheiro Neto Advogados, p. 13-15, 2003. Disponível em: <<https://www.oecd.org/daf/ca/.../24277169.pdf>> Acesso em: 24 de outubro de 2016.
- [39] OLIVEIRA, G. A. H. et al. (2019). Governança corporativa e o princípio da transparência: uma análise dos relatórios de administração das empresas e zelo pelos valores e propósitos da organização. *Revista Científica Doctum: Multidisciplinar*. DOCTUM. Caratinga. v. 2, n. 1. ISSN: 2595-1629.
- [40] OLIVEIRA, M. C. et al. (2004) Os efeitos da adoção dos conceitos e das práticas de governança corporativa na transparência das informações evidenciadas por empresas brasileiras do setor de papel e celulose. In: Congresso USP de Controladoria e Contabilidade. 4., 2004. São Paulo. Anais. São Paulo: USP, v. 4.
- [41] PEREIRA, J. M. (2010) A governança corporativa aplicada no setor público brasileiro. APGS, Viçosa, 110 v.2, n.1, pp. 110-135, jan./mar.
- [42] RADAELLI, S. C. (2010) Governança corporativa nas pequenas e médias empresas. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/10183/27198>> Acesso em: 08 de março de 2017.
- [43] REBOUÇAS, L. (2014) Natura: Inovação em Governança & Sustentabilidade. *Revista RI*. n. 186, 2014. Disponível em: <<http://www.revistari.com.br/186/871>> Acesso em: 22 de abril de 2017.
- [44] RIBEIRO, A. G. (2009) Governança Corporativa: vantagens na gestão de empresas brasileiras no mercado de ações. 2009. 78 p. Monografia (Trabalho de conclusão de curso). Universidade de Ribeirão Preto, Guarujá, São Paulo.
- [45] SILVA, A. L. C. (2005) Governança corporativa e decisões financeiras no Brasil. 2. ed. Rio de Janeiro: Mauad.

- [46] SILVA, R. C. F.; SEIBERT, R. M. (2015) Governança corporativa – História e tendências. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.9, n.3, p.76-101.
- [47] SILVA, W. M.; GRZYBOVSKI, D. (2006) Efeitos da governança corporativa e da performance empresarial. Revista de Administração Mackenzie. v. 7, n. 1, p. 45-70.
- [48] SILVEIRA, A. M. (2004) Governança corporativa e estrutura de prioridade: determinantes e relação com o desempenho das empresas no Brasil. 2004. 250 p. Tese (Doutorado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.
- [49] SILVEIRA, A. M. (2014) Governança Corporativa: o essencial para líderes. Rio de Janeiro: Elsevier.
- [50] VIEIRA, S. A. (2007) Governança corporativa em instituições financeiras: análise comparativa entre as normas nacionais e internacionais. 2009. 155 f. Dissertação (Mestrado) – Universidade de Brasília, Programa Multiinstitucional e Inter-regional de Pós-graduação em Ciências Contábeis, Brasília.
- [51] VOTORANTIM S.A. (2012a) Auditoria Interna. 2012. Disponível em: <<http://www.votorantim.com.br/pt-br/grupoVotorantim/Paginas/Auditoria-Interna.aspx>> Acesso em: 24 de abril de 2017.
- [52] VOTORANTIM S.A. (2012b) Governança corporativa. 2012. Disponível em: <http://www.votorantim.com.br/pt-br/governanca/Paginas/governanca_corporativa.aspx> Acesso em: 27 de março de 2017.

Capítulo 16

O liame entre as compras governamentais e as políticas públicas no Brasil

Geovane Santana dos Santos

Ana Lúcia Romão

Resumo: Esta pesquisa objetiva apresentar as conexões existentes entre as compras governamentais e as políticas públicas. A abordagem das compras governamentais numa perspectiva de ligação às Políticas Públicas é oportuna por analisar o fenômeno em sua multiface e por avivar os debates acerca da importância estratégica desta função. Estima-se que aproximadamente 12% do PIB, segundo a OCDE (2017), são gastos nestas aquisições, traduzindo-se num importante instrumento de âmbito político, econômico, ambiental e social. Para a sistematização das ideias optou-se por uma pesquisa exploratória, por meio de análise documental e legal, com vista a fortalecer o vínculo com o objeto de estudo, extraindo o seu elemento essencial, e a encontrar respostas para a questão da pesquisa. Buscamos neste trabalho estudar três dimensões desta relação, quais sejam: a transversalidade, a função ordinária e a função horizontal, evidenciando a ligação existente entre as compras governamentais e as políticas públicas no Brasil, suas confluências e os meios utilizados e concebendo uma discussão acerca da utilização das compras como tal, mas também, como instrumento de políticas públicas. Esta sistematização alicerçou os elementos que consolidam esta ligação, quais sejam, a interface entre as compras governamentais e as políticas públicas.

Palavras chave: Política Pública; Compras Públicas; Compras Governamentais; Políticas Horizontais; Transversalidade.

1. INTRODUÇÃO

As compras governamentais também denominadas de compras públicas, têm como finalidade atender as demandas da administração pública por bens, serviços ou obras; insumos necessários à disponibilização dos serviços públicos, propiciando o alcance de sua missão institucional na efetivação das Políticas Públicas (PP). São exemplos as aquisições de material para expediente, serviços gerais e de tecnologia da informação, perpassando pelos complexos contratos das grandes obras de infraestruturas (Fabre, 2014; Foss & Bonacelli, 2016). Como também podem ser utilizadas para promover objetivos de natureza econômica, ambiental e social, sendo um importante instrumento de intervenção política conducente à realização de políticas públicas (Arrowsmith, 1995). As chamadas funções horizontais, “secondary policies” ou “collateral policies”, são empregadas como veículo para o atingimento de outros fins. São exemplos a reserva de mercado para aquisições de Pequenas e Médias Empresas (PME), fomento à inovação, ao desenvolvimento social e à sustentabilidade (por aquisição verde) (Arrowsmith, 2010; Fabre, 2014; Li, 2013; Quinot, 2015).

Este estudo é relevante, em primeiro lugar, por analisar o fenômeno das aquisições públicas abordando a sua multifase, e em segundo, por avivar os debates a respeito da importância estratégica deste instrumento. Visando contribuir academicamente para esta temática, a pesquisa tem como objetivo apresentar as conexões entre as compras governamentais e as políticas públicas. Complementarmente apresentaremos os conceitos de compras públicas e políticas públicas assentados na revisão da literatura, apontaremos as compras públicas nas políticas públicas em suas distintas faces, e por fim, exploraremos algumas práticas no Brasil.

Segundo o relatório da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE, 2017), aproximadamente 12% do Produto Interno Bruto (PIB) dos países membros são gastos nestes procedimentos, variando desde 5,1% no México até 20,2% na Holanda. O mesmo relatório destaca a utilização das compras e contratos públicos para a alavancagem econômica em períodos de recessão, apontando as compras governamentais como uma atividade econômica chave no mercado mundial, dado o montante de recursos financeiros envolvido nas transações.

Neste contexto, a presente pesquisa terá como foco as compras governamentais e as políticas públicas, introduzindo a seguinte pergunta de partida: Em que medida as compras públicas se relacionam com as políticas públicas? Em linhas gerais as compras públicas possuem dupla finalidade: a satisfação de necessidades públicas (bens, obras ou serviços) e a implementação de políticas de caráter ambiental, social, econômico, etc.

Para levar a cabo tais proposições, será feita uma pesquisa exploratória, utilizando a análise documental e legal. Conforme Köche (1997), a finalidade da pesquisa exploratória será proporcionar uma maior familiaridade com o objeto de estudo, identificando a natureza do fenômeno e apontando as características essenciais de suas variáveis. Quanto à análise documental, técnica de investigação do conteúdo dos documentos, o objetivo passará por encontrar respostas para as questões da pesquisa para validação da hipótese, descobrindo o que está por trás dos conteúdos manifestados, por tanto, indo além do comunicado (Kripka, Scheller & Bonotto, 2015).

Para atender este desafio dividimos o trabalho em duas seções: Na primeira seção (aspectos conceituais) apresentamos uma revisão dos conceitos do ponto de vista acadêmico e das instituições internacionais. Na seção seguinte (as compras e as políticas públicas) abordamos as diferentes funções das compras públicas revelando do ponto de vista conceitual, de que forma estão presentes nas políticas públicas e as suas práticas no Brasil.

Esta sistematização alicerça os elementos que consolidam esta ligação, e quando alinhados ao processo de execução das atividades, no âmbito da administração pública, produzem a interface entre as duas variáveis analisadas.

2. ASPECTOS CONCEITUAIS

2.1. COMPRAS GOVERNAMENTAIS

Para uma melhor percepção das compras públicas é necessário compreender suas características e funções. Nesta seção abordaremos aspectos conceituais e entendimentos teóricos presentes na literatura e adotados pelos órgãos internacionais. Os aspectos normativos serão abordados na seção seguinte.

Chin (2014), citando Quinot e Arrowsmith (2013), define a contratação pública como o processo pelo qual o Estado adquire bens, obras e serviços necessários para cumprir suas funções públicas. Os partícipes desta relação têm suas ações regulamentadas no Direito Administrativo, através dos normativos infraconstitucionais. A jurista Pietro (1999) define este ato praticado pelo Estado, como o procedimento administrativo pelo qual um ente público, no exercício de função administrativa, abre o certame a fim de que os interessados que satisfaçam as condições do instrumento convocatório, formulem suas propostas, dentre as quais será selecionada a mais conveniente para a execução do contrato.

Esta visão tradicional é direcionada para uma perspectiva econômica e vê as compras apenas como meio de aprovisionamento da administração através do fornecimento de bens e serviços necessários à execução das PP e às atividades regulares. Portanto, para realizar suas atividades finalísticas, a administração pública realiza compras, que são suporte à atuação governamental, conforme definem Barbieri, Frossard e Moreira (2010).

Não obstante, esta via pode também ser vista como um instrumento de política pública, por conter funções de ordem econômica, social, política ou ambiental, entre outras. Para Arrowsmith (2010), as chamadas políticas horizontais, citadas como um termo, traduzem um conceito suficientemente genérico para abranger todas as categorias de políticas, mas, em contraste com a terminologia das políticas “secundárias” ou “colaterais”, não implica que tais políticas sejam necessariamente ilegítimas ou subservientes nos aspectos comerciais.

Como a temática das compras tem expressado importância estratégica no comércio mundial, segundo Fabre (2014), em 1961, a OCDE iniciou o primeiro debate sobre a regulação das compras e contratos públicos criando um Grupo de Trabalho (GT). Esta mesma instituição define a aquisição pública como um processo de identificação do que é necessário; de determinação de quem é a melhor pessoa ou organização para suprir essa necessidade; e de garantia de que o necessário seja entregue no lugar e momento certo, pelo melhor preço e que tudo isso seja feito de maneira justa e aberta, OCDE (2017). Outro importante conceito é o das Nações Unidas, que define compras públicas como: “o processo pelo qual um ente público compra um produto ou serviço para seu próprio uso” (Nações Unidas, 2003, p.6). Outras instâncias vão além do conceito clássico e incorporam as potenciais externalidades geradas com as compras públicas. O Agreement on Government Procurement (AGP) reconhece a sua existência na medida em que afirma que uma política secundária só será problemática quando, de fato, resultar em discriminação entre fornecedores de diferentes países. Portanto, as políticas secundárias *per se* não são incompatíveis com o AGP, mas sim o efeito discriminatório que uma determinada política pode ter (Quinot, 2015).

2.2. POLÍTICAS PÚBLICAS

Para compreender as PP como ciência e como produto das ações ou omissões do Estado é indispensável identificar suas origens e seu desenvolvimento.

Como ciência, Souza (2006) indica que as PP surgiram como área de conhecimento e disciplina acadêmica rompendo ou pulando as etapas seguidas pela tradição europeia de estudos e pesquisas nessa área. Deleon e Martell (1978) referem que a orientação das PP foi atribuída principalmente a Harold Lasswell, quando fez uma abordagem explicitamente focada na aplicação rigorosa de uma variedade de empreendimentos científicos para questões que afetam os processos de governança, escrevendo sobre o conhecimento do processo e a subsistência da governança. Bilhim (2016) corrobora esta referência, referindo que o nascimento formal do discurso de política pública foi iniciado por Harold Lasswell nos anos trinta do século passado nos EUA, mas um dos seus aspectos mais marcantes como objeto de pesquisa e ensino graduado e pós-graduado teve início nos anos sessenta e setenta.

O autor afirma que, quando se iniciou no Reino Unido a discussão sobre a introdução de uma disciplina de política pública nos currículos universitários, a reação foi que o seu conteúdo já estava presente em diversas disciplinas, nomeadamente de administração pública, de ciência política, de política social e de administração social, portanto, não havia relevância na sua automatização.

Como produto do Estado, segundo Souza (2006), na Europa, a área de política pública surgiu como um desdobramento dos trabalhos baseados em teorias explicativas sobre o papel do Estado e das suas instituições. Tude (2010) indica que o Estado do bem-estar social, emergente na Europa no início do século XX, requereu dos governos uma atuação ligada aos problemas cotidianos da sociedade e, nesse sentido, as PP teriam como objetivo dar respostas a demandas específicas da sociedade.

Do ponto de vista conceitual, Bilhim (2016) e Souza (2006) citam em seus trabalhos a existência de duas grandes tradições, uma de caráter generalista, que integra tudo quanto possa ser atividade do governo e outra menos ampla, que se restringe às atividades de resolução de problemas. Enquadram-se na primeira tradição os conceitos de Mead, que define PP como um campo dentro do estudo da política responsável por analisar o governo à luz de grandes questões públicas; Lynn, que considera as PP como um conjunto de ações do governo que irão produzir efeitos específicos; Peters, que indica que são a soma das atividades dos governos, que agem diretamente ou através de delegação, influenciando a vida dos cidadãos; ou Dye, que sintetiza a definição de política pública como “o que o governo escolhe fazer ou não fazer”. Na segunda corrente destacam-se Nagel, que refere que a política pública compreende as decisões governamentais destinadas a resolver problemas e Anderson, que refere que a política pública diz respeito à ação do governo e dos dirigentes e funcionários públicos destinada a lidar com determinados problemas cujo objetivo é a eficiência, a equidade, a segurança, a liberdade, e, em especial, a relação entre eficiência e igualdade.

Ressaltamos que Tude (2010) indica que o conceito de Políticas Públicas tem evoluído ao longo do tempo, sobretudo na Ciência Política. Inicialmente, consideravam-se apenas as saídas do sistema político, organizadas a partir de demandas captadas, negociadas e transformadas da sociedade, posta em prática através das ações executadas por um ente estatal, cujo objeto de estudo da ciência política eram as entradas. Entretanto, com a avanço desta ciência, as PP passaram a ser compostas como uma unidade de análise, existindo a preocupação em estudar e entender o seu processo como um todo, desde a origem até à formação final das PP, abordando todos os atores envolvidos para o seu desenvolvimento.

3. AS COMPRAS GOVERNAMENTAIS E AS POLÍTICAS PÚBLICAS

3.1. A TRANSVERSALIDADE

A transversalidade, *stricto sensu*, é a atuação horizontal, não hierárquica, que busca construir PP integradas por meio de ações articuladas, indica o Ministério do Planejamento (2008). Transcendendo as estruturas comumente utilizadas na gestão de políticas públicas, tornando-se um importante instrumento gerencial capaz de dotar as organizações de capacidades para fazer frente a uma realidade complexa com o qual os instrumentos clássicos não têm conseguido dialogar a contento, Silva (2011).

Como defende Serra (2005), a transversalidade procura dar respostas organizacionais à necessidade de incorporar temas, visões, abordagens, problemas públicos, objetivos, etc., exemplificando com as tarefas da organização que não se enquadram em apenas uma das estruturas organizacionais verticais. Este conceito permite incorporar na gestão aspectos selecionados da realidade que são relevantes na resolução de um problema ou situação específica, e que necessitem de abordagem multidimensional e integrada para o enfrentamento eficaz, atravessando vários campos de análise e atuação, para a ressignificação das suas respectivas atividades. O autor também tenta garantir que essas estruturas verticais compartilhem sinergicamente o alcance de um objetivo comum, que não é específico para cada uma delas.

A transversalidade não é apenas um atributo inerente a determinados temas, qualificando-se como uma estratégia de ação, deliberada e estruturada para dar conta de desafios específicos, que, além de envolver esforço intersetorial, requer requalificação do *modus operandi* dos diversos atores, IPEA (2009). Há de se ponderar que a adoção transversal de uma perspectiva não se dá de forma homogênea, quer pela natureza das atividades setoriais, quer pelo nível de aprofundamento desse viés na política setorial. Isto posto, pode-se considerar a incorporação da transversalidade como um contínuo, em que a perspectiva transversal pode ser introduzida com diferentes níveis de aproximação em relação a um tipo-ideal.

Quanto à aplicabilidade da transversalidade nas compras públicas, Ferrer (2015) destaca que as compras públicas são um dos processos mais transversais que existem no setor público, o que permite multiplicar seu poder transformador quando são inovadas e otimizadas. Com dupla finalidade, Fabre (2014) afirma que a satisfação da necessidade pública, por insumos, e a implementação de PP horizontais, estão em patamar de igual relevância e devem ser consideradas na hora de planejar um certame ou uma contratação direta. Arrowsmith (2010) categoriza-as da seguinte forma: as garantidoras das conformidades dos requisitos legais e as que vão além, as aplicadas aos contratos adjudicados e as que extrapolam, e por fim, os mecanismos pelos quais as políticas são implementadas através do processo de aquisição.

Quando se tem um olhar estratégico sobre a área de compras públicas, percebe-se o enorme potencial que esta atividade possui na indução de políticas públicas, atuando na área finalística do Estado. Arrowsmith (2010) ratifica que a utilização de contratos públicos como um instrumento político considerado na

agenda, pode abranger uma série de áreas políticas, como o apoio a condições de trabalho justas, o desenvolvimento regional e a provisão de oportunidades económicas para grupos desfavorecidos, por vezes referido como políticas “secundárias”, em contraste com o “objetivo principal” de uma aquisição de bens, obras ou serviços nas melhores condições.

Analisando as fases de desenvolvimento das compras públicas, Li (2013) sintetizou as ideias de Telgen et al. (2007) e Arrowsmith (2010), propondo sete estágios para mapear o desenvolvimento de compras públicas, que vão desde a compra pura até à sua utilização como instrumento de política multifuncional, distinguindo as funções adicionais de compras públicas, ou seja, políticas horizontais que vão além do escopo de compra de suas funções básicas (Quadro 1). Isso posto, torna-se mais evidente a transversalidade das compras públicas nas PP.

Quadro 1: Fase de desenvolvimento das compras públicas

Fase de desenvolvimento		Domínio da política
7	Distribuição de objetivos políticos mais amplos	Objetivos de domínio cruzado, horizontal, "secundário"
6	Apoio de objetivos políticos mais amplos	
5	Valor pelo dinheiro	Principalmente metas "primárias" de domínio único e vertical
4	Prestação de contas	
3	Uso eficiente de fundos públicos	
2	Conformidade com a legislação / regulamentos	
1	Entrega de bens / serviços	

Fonte: Adaptado e traduzido a partir de Li (2013)

Uma leitura possível desta perspectiva passa por considerar as aquisições no âmbito da Administração Pública (ADP), sejam elas simples (sem observância de efeitos secundários), com a função horizontal (levando em consideração as externalidades geradas), ou com o elemento básico da transversalidade, na medida em que a ADP realiza estas aquisições para o seu funcionamento ordinário ou para execução das PPs, sejam elas indeterminadas ou específicas (cuja o objetivo seja a função horizontal). Neste caso, estamos perante uma situação de transversalidade, uma vez que as compras públicas estão presentes em qualquer ação da administração (Quadro 2).

Quadro 2: Perspectivas da transversalidade das compras públicas na Administração Pública

ESCOPO \ ADP	FUNCIONAMENTO ORDINÁRIO	PP INDETERMINADA 1, 2, 3, N.	PP ESPECÍFICA 3
Aquisições	Aquisição simples e Aquisição com Função Horizontal	Aquisição simples e Aquisição com Função Horizontal	Aquisição simples e Aquisição com Função Horizontal

Fonte: Elaboração Própria

3.2.A FUNÇÃO ORDINÁRIA DE SUPRIMENTO

As compras públicas em sua função básica ou ordinária, conforme já abordado anteriormente, refere-se a algo comum, regular ou que é frequente. O Estado através de procedimentos administrativos faz as suas aquisições de bens, obras e serviços necessários para cumprir suas funções públicas e não são levadas em conta as externalidades geradas no mercado.

A missão de promover serviços públicos e a execução das PP perpassa inevitavelmente pela compra pública via cadeia de suprimento. Mas, ao contrário da iniciativa privada, que tem mais liberdade para gerir as suas compras e administrar sua cadeia, o setor público tem os seus atos vinculados à norma legal tornando-se inevitavelmente um processo mais lento (Campos & Cazarin, 2009; Maués, Almeida, Melo, Nunes & Martins, 2015). Entende-se por Gestão da Cadeia de Suprimento (GCS) o gerenciamento de bens ou serviços envolvidos no processo de provisão dos objetivos institucionais. Chopra & Meindl (2003), citado por Maués et al. (2015), a definem como um conjunto de etapas envolvidas, direta ou indiretamente, na produção de bens ou serviços e no atendimento do pedido de um cliente. No setor público, foi-se adequando este conceito à Gestão da Cadeia de Suprimento ao Setor Público (GCSSP) conforme citam Tridapalli, Fernandes & Machado (2011), quando afirmam que as fontes seriam os fornecedores públicos cadastrados de acordo com a legislação e os usuários seriam a população em geral e os servidores públicos que executam os serviços para a população via PP.

Para Campos e Cazarin (2009), na Administração Pública utilizam-se as mesmas técnicas de gestão de suprimentos, no entanto há diferenças significativas. Considerando que o principal cliente com entregas executadas por intermédios das PP é a sociedade, os processos de compras devem ser bem planejados, pois os recursos utilizados são públicos. Para Zylberman (2015) essa visão de cadeia de suprimentos decorre da ampliação do conceito de logística, que segundo a autora, se trata do processo de planejar, implantar e controlar, de maneira eficiente, o fluxo e a armazenagem de produtos, e da mesma maneira os serviços e informações associados, desde o ponto de origem até ao ponto de consumo, a fim de atender aos requisitos do consumidor.

Como os processos de contratações públicas são mais lentos, é fundamental manter uma gestão efetiva de suprimentos para não deixar de atender a população devido à falta de materiais, equipamentos e serviços terceirizados. Para Vilhena e Hirle (2012), uma gestão pública que zela pelos resultados e que busca gerir seus recursos de forma eficiente deve procurar procedimentos e meios efetivos para o planejamento, a execução e o controle de suas despesas com aquisições. Tridapalli et al. (2011) afirmam que o processo de aquisição de bens e serviços é uma das fases mais importantes das compras públicas, mas lembram que as ações de melhoria devem abranger todo o ciclo. Os mesmos autores afirmam que a estratégia de modernização da cadeia de suprimento deve ser integrada na estratégia de cada unidade de governo para não ficar divergente dos objetivos gerais e, com isto, sem o apoio político para execução das mudanças necessárias. Na mesma linha, Fernandes (2001) afirma que a função suprimento vem sendo alçada ao plano de estabelecimento da estratégia global da organização, inclusive em nível de planejamento: há a definição de objetivos e estratégias específicas, ao longo de toda a cadeia de valor, considerando a contribuição de cada elo à geração de valor da organização.

O gerenciamento da cadeia de suprimentos do setor público torna-se mais efetivo quando combina Tecnologia de Informação e ferramentas do Governo Eletrônico. Fernandes (2001) constatou que na área de gestão dos processos de contratação, é notável o crescimento do uso intensivo de tecnologia na automatização de processos e que o reposicionamento e a mudança de perfil do pessoal nas unidades de compras tem migrado para a realização de atividades estratégicas no setor. Nesse sentido, percebemos iniciativas tomadas pelos Estados para aperfeiçoar o gerenciamento de suas compras, via plataformas eletrônicas para cotação e aquisição de insumos. Zylberman (2015) refere que a primeira iniciativa aconteceu no Estado de São Paulo, a Bolsa Eletrônica de Compras (BEC), e atualmente todas as unidades da federação realizam pregão eletrônico. Fernandes (2001) indica que o pregão eletrônico está removendo as barreiras geográficas à participação, porque tem seu certame todo ele realizado em meio virtual, na internet.

Tridapalli et al. (2011) apontam que o comércio eletrônico pode ajudar os governos a serem mais transparentes e levar à melhoria na análise da despesa e seu controle, no entanto, exige um redesenho do ciclo de compras e mudanças no gerenciamento. Neste enquadramento, a concepção de um modelo para Gestão de Cadeia de Suprimento Integrada, utilizando-se como suporte tecnologia da informação, pode alavancar resultados tanto na iniciativa privada como na pública.

No Brasil, para Oliveira (2015), os modelos de aquisições, como os conhecemos atualmente, são fruto das diversas transformações ocorridas no decorrer dos tempos, mas, a ideia de um procedimento realizado pelo Estado para selecionar os particulares que melhor possam satisfazer o interesse público não foi alterada. Ainda, segundo este autor, a cultura de normatização dos procedimentos de compras no Brasil, iniciou-se em 1862 com a publicação do Decreto nº 2.926/1862, regulamentando as compras dos serviços a cargo do então Ministério da Agricultura, Comércio e Obras Públicas. Oliveira (2015) e Barros (2017) sintetizaram os principais normativos editados desde então, aos quais damos (Quadro 03).

A primeira mudança nos procedimentos e na abrangência das aquisições só aconteceu em 1922, com a publicação do Código de Contabilidade da União, Decreto nº 4.536/1922, que representou à época uma mudança de paradigma nos processos licitatórios, conferindo à gestão maior eficiência na execução dos contratos. Tal decreto só sofreu alteração em 1967, com a publicação do Decreto lei nº 200/1967, que promoveu total mudança na estrutura da administração do poder executivo.

Na década de 1980, com a publicação dos Decretos-Lei nºs 2.300/1986 e 2.348 e 2.360 de 1987, foram instituídos pela primeira vez, o Estatuto Jurídico das Licitações e Contratos Administrativos, reunindo normas gerais e específicas relacionadas à matéria. Foi a partir da Constituição de 1988, que as compras públicas ingressaram no ordenamento jurídico como um princípio constitucional e com a execução obrigatória pela Administração Pública direta e indireta de todos os poderes e esferas administrativas. A sua regulamentação deu-se por intermédio da Lei nº 8.666/1993, atualmente em vigor.

Quadro 3: Principais Normativos de Compras Públicas no Brasil.

NORMATIVO	OBJETIVO
Decreto nº 2.926/1862	Regulamentou as compras dos serviços a cargo do então Ministério da Agricultura, Comércio e Obras Públicas.
Decreto nº 4.536/1922	Criou o Código de Contabilidade da União, implementando mudanças de paradigma nas licitações e conferindo à gestão maior eficiência na execução dos contratos.
Decreto lei nº 200/1967	Estabeleceu mudanças na estrutura da administração do poder executivo.
Decretos-Lei nº 2.300/1986 e nºs 2.348 e 2.360 de 1987	Instituem o Estatuto Jurídico das Licitações e Contratos Administrativos, reunindo normas gerais e especiais relacionadas à matéria.
Lei nº 8.666/1993	Estabeleceu o princípio constitucional da CF/1988 de execução obrigatória pela Administração Pública direta e indireta de todos os poderes e esferas administrativas.
Lei nº 10.520/2002	Instituiu a modalidade pregão, para aquisição de bens e serviços comuns e autorizou a utilização de recursos de tecnologia de informação nos certames.
Lei nº 12.349/2010	Alterou o art. 3º da Lei nº 8.666, dando a esta lei a conotação de instrumento de promoção do desenvolvimento nacional.
Lei nº 12.462/2011	Criou o Regime Diferenciado de Contratação (RDC), cujo objetivo era encurtar o tempo do processo e diminuir os custos dos projetos, adotando o critério de inversão de fases, onde só o vencedor do certame tem os seus documentos avaliados pela comissão.
Lei nº 12.598/2012	Estabeleceu normas especiais para as compras, contratações e desenvolvimento de produtos e de sistema de defesa, além de prever regras de incentivo à área estratégica de defesa.
Lei nº 13.146/2015	Criou o Estatuto da Pessoa com Deficiência e incluiu à Lei 8.666/93 preferências no processo licitatório às empresas que possuem reservas de vagas para deficientes.

Fonte: Elaboração como base nas informações contidas em Oliveira (2015) e Barros (2017).

Das alterações promovidas ao longo dos anos, destacamos aqui a Lei nº 10.520/2002 em dois pontos: Primeiro, a instituição da modalidade de licitação denominada pregão para aquisição de bens e serviços comuns, ou seja, aqueles cujos padrões de desempenho e qualidade possam ser objetivamente definidos pelo edital, e com especificações usuais no mercado. Segundo, a autorização legal para a utilização de recursos de tecnologia da informação para a realização destes procedimentos.

Outra mudança que trouxe grande impacto ao setor foi a adoção do Regime Diferenciado de Contratação (RDC), Lei nº 12.462/2011, que tinha como objetivo inicial dar celeridade às obras da Copa do Mundo de 2014 e dos Jogos Olímpicos de 2016, posteriormente estendida às obras do Programa de Aceleração do Crescimento (PAC). Tal modalidade representou um avanço no modelo tradicional das licitações ao encurtar o tempo dos processos, por adotar o critério de inversão de fases, onde só o vencedor do certame tem os seus documentos avaliados, resultando na diminuição dos custos dos projetos.

No Quadro 4 esquematizamos o provisionamento via função simples das compras públicas, onde as aquisições para o funcionamento rotineiro da Administração Pública ou para a execução de uma PP indeterminada, serão executadas considerando os procedimentos “simples” e não “discriminatórios”, ou seja, serão regidos pelos princípios da eficiência e economicidade e as possíveis externalidades das compras não serão consideradas.

Quadro 4: Perspectivas da função ordinária das compras públicas na Administração Pública

ESCOPO \ADP	FUNCIONAMENTO ORDINÁRIO DA ADP	PP INDETERMINADA 1, 2, 3, N.	PP ESPECÍFICA 3
Aquisições	Aquisição simples	Aquisição simples	Aquisição simples

Fonte: Elaboração Própria

3.3.A FUNÇÃO HORIZONTAL

A contratação pública é um pilar crucial da governança estratégica e prestação de serviços para os governos, e, por isso, pode e deve desempenhar um papel importante na promoção da eficiência do setor público e no estabelecimento da confiança dos cidadãos (OCDE, 2016). Pode também ser utilizada com uma finalidade diversa do abastecimento de insumo, a chamada função horizontal da licitação e da

contratação administrativa. Quando se diz que a compra pública pode e deve ser utilizada como veículo para o atingimento de outros fins, poderia parecer que o cumprimento dessa outra finalidade seria facultativo ou excepcional, de menos importância, de utilização residual e a ser exercido somente em poucos casos ou situações (Fabre, 2014).

Entretanto um modelo bem projetado contribui para alcançar objetivos secundários, como a proteção ambiental, a inovação, a promoção do emprego, o desenvolvimento de pequenas e médias empresas, a inibição do uso de trabalho infantil ou a inclusão de pessoas com necessidades especiais e de certas etnias no mercado de trabalho (Fabre, 2014; Li, 2013; OCDE, 2016). Estes objetivos das políticas são rotulados como "colaterais", "secundários" ou "horizontais", porque são considerados externos ao processo de aquisição de bens e serviços, segundo Chin (2014). Ressaltamos que as contratações públicas ocorrem dentro de um marco legal e regulatório com objetivos específicos. Esses objetivos podem ser consagrados nas constituições nacionais, na legislação nacional, nos regulamentos governamentais das agências ou nas declarações das políticas. Estes objetivos ajudam a moldar cada fase das etapas de aquisição (Chin, 2014).

A execução das compras públicas que contenham estas funções são apresentadas de duas formas: na primeira, são estabelecidas por lei determinadas preferências ou benefícios a atores e setores, mas sem alteração no objeto do contrato, nas especificações técnicas ou na própria execução contratual; na segunda, são viabilizadas justamente por incursões que modulam o objeto contratual e como ele será executado, apresentando maior dificuldade de implementação. Arrowsmith (2010) afirma que tais PP podem limitar a sua ação ao próprio contrato - por exemplo, um requisito para contratar uma certa proporção de pessoas com deficiência. Mas também podem se estender para além dela, por exemplo, para promover a igualdade de gênero e racial, um governo pode excluir empresas que não adotam uma política proativa para implementar um equilíbrio de gênero e etnia em sua força de trabalho, mesmo que tal requisito não seja imposto às empresas em geral. A mesma autora sugere ainda, como instrumento de aplicação de PP em compras públicas, a exclusão dos contratos do governo com qualquer empresa com condenações por certas ofensas criminais. Esta ação pode ser considerada uma política horizontal na medida em que se destina a dissuadir e punir o comportamento criminoso em vez de meramente assegurar a confiabilidade da execução do contrato.

As funções horizontais pautadas no cenário internacional, são reconhecidas e tratadas no âmbito do Agreement on Government Procurement (GPA), apesar de seu objetivo principal no âmbito das contratações públicas seja a de prover o comércio internacional livre, implementando o princípio da não-discriminação, conforme afirma Quinot (2015). As regulamentações domésticas têm promovido objetivos horizontais frequentemente, estipulando o tratamento preferencial para determinados grupos de produtos ou fornecedores sem questionamentos no âmbito da Organização Mundial do Comércio (OMC), segundo Li (2013).

A indicação desta prática reiterada está presente no relatório da OECD (2017), o qual afirma que os governos continuam a utilizar os contratos públicos para perseguir objetivos de política secundária, ao mesmo tempo em que fornecem bens e serviços necessários para realizar suas missões de maneira oportuna, econômica e eficiente. A principal justificativa é a alta relevância dos contratos públicos para os resultados econômicos e a boa governança pública, como está implícito em seu grande volume, fazendo com que os governos usem as compras públicas como uma alavanca estratégica para atingir metas políticas adicionais.

Tais evidências foram constatadas no estudo realizado por Guimarães, em 1995, (citado por Zini Junior, 1998), no qual foi feita uma revisão das políticas de compras públicas dos principais países industrializados e se concluiu que as evidências são bastante fortes no sentido de que os governos daqueles países utilizam as compras públicas como instrumento de apoio à indústria local. Isto é feito com três objetivos distintos: (i) assegurar mercado para produtores locais, (ii) beneficiar certos segmentos empresariais, como as pequenas empresas ou setores considerados estratégicos, (iii) estimular as atividades de pesquisa e desenvolvimento tecnológico e as de difusão de novas tecnologias. Neste sentido, a política de compras governamental age tanto como mecanismo protecionista, semelhante a qualquer outra barreira não-tarifária, quanto como instrumento de promoção industrial.

Estes dispositivos existentes aplicados nas licitações e na contratação administrativa, em geral, impõem determinadas benesses ou estipulam condutas aos setores ou atores tidos por relevantes. Pode-se concluir que a gama de mecanismos existentes para o redobrado cuidado para que os ditames para o seu exercício sejam realizados apenas na medida do necessário. O exercício da função horizontal da licitação e da contratação administrativa é ampla, de ordem positiva ou negativa, muitas vezes propiciando a benesse

legal àqueles que dela fazem jus mediante o alijamento de outros concorrentes (como na cláusula de barreira acima mencionada, nas licitações exclusivas, na reserva de cotas, etc.).

No entanto é necessário frisar que as políticas horizontais envolvem frequentemente o pagamento de preços mais elevados ou envolvem algum impacto adverso em outros recursos da oferta de um fornecedor, como a qualidade do serviço, portanto, qualquer que seja o mecanismo escolhido, incorporando políticas em compras, geralmente envolvem custos que devem ser ponderados em relação a quaisquer benefícios Arrowsmith (2010). Neste mesmo sentido, Fabre (2014) afirma que o aumento de custos da compra estatal é uma variável conhecida e aceita para o exercício da função horizontal da contratação, contudo esse aumento não pode ser de tal ordem que transforme o tratamento favorecido de setores e atores em favoritismo puro e simples, em clara dissipação do dinheiro público.

Considerando a aplicação da função horizontal ou secundária nos processos para aquisições no âmbito do funcionamento ordinário da Administração Pública, das PP indeterminadas e das PP específicas, as externalidades geradas por meios das compras públicas são consideradas e aplicadas nas diversas formas e etapas da aquisição de bens e serviços para utilização da Administração Pública (Quadro 5).

Quadro 5: Perspectivas da função horizontal das compras públicas na Administração Pública

ESCOPO \ ADP	FUNCIONAMENTO ORDINÁRIO DA ADP	PP INDETERMINADA 1, 2, 3, N.	PP ESPECÍFICA 3
Aquisições	Função Horizontal/Aquisição via PP específica	Função Horizontal/Aquisição via PP específica	Função Horizontal/Aquisição via PP específica

Fonte: Elaboração Própria

A adoção da função horizontal no Brasil não é recente, o estudo mais antigo encontrado em nossa pesquisa, data da década de 1970, e foi realizado por Rezende (1978), o qual apresentava o impacto econômico das compras do Governo, com referência específica ao caso do Estado do Rio de Janeiro/Brasil.

O principal registro formal de sua adoção ocorreu via a implementação da Política Pública de fortalecimento das PMEs, aplicada via compras públicas que não foi contemplada na Lei nº 8.666/93, todavia, como o Estatuto da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte, Lei nº 9.841, de 5 de outubro de 1999, ficou estabelecido na política de compras governamentais, dando prioridade a estas empresas, individualmente ou de forma associada, como processo especial e simplificado (Moreira & Moraes, 2003).

A Lei Complementar nº 123/2006 (Estatuto da (Micro e Pequena Empresa-MPE)), em seu Capítulo V, concede às MPEs, um tratamento diferenciado nas aquisições públicas em prol do desenvolvimento econômico e social que esse segmento da sociedade pode propiciar. A conversão em PP, executada via Compras Governamentais veio em 2010, através da Medida Provisória nº 495, convertida na Lei nº 12.349/2010, que altera o art. 3º da Lei nº 8.666/1993, dotando-a de instrumentos para a execução de tais políticas.

No plano da execução, destacamos o papel do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE que, desde 2006, tem agido no sentido de fazer com que as MPEs, em particular aquelas sediadas nos municípios do interior dos Estados, participem de forma mais efetiva dos processos de compras efetuados pelas instituições públicas sediadas localmente. Ao mesmo tempo tem trabalhado junto aos gestores municipais, no sentido de regulamentar sua legislação, e de fomentar a capacitação dos empreendedores e funcionários públicos, em especial os membros das comissões de licitação municipais, para a aplicação da Lei, segundo Leite, Filho e Baggio (2018).

Também as compras sustentáveis ou compras verdes consistem em promoção de políticas de contratação pública que favoreçam o desenvolvimento e a difusão de mercadorias e serviços favoráveis ao meio ambiente (ONU, 2002). É um conceito novo onde os fornecedores e a Administração Pública alinham-se para uso racional e inteligente dos recursos naturais, agregando valor aos seus produtos e serviços.

A implementação desta PP consiste na absorção daquele conceito abarcando critérios de eficiência econômica, social e ambiental, algo alinhado à necessidade de se avançar de uma perspectiva seccionada e reducionista para uma visão complexa, que busca entender a realidade numa amplitude de contornos, o que tende a gerar resultados que superam as fronteiras tradicionais de cada política pública, gerando sinergias capazes de potencialização (Oliveira & Santos, 2015).

Assim, as Compras ou Licitações Sustentáveis deverão considerar as consequências ambientais, sociais e econômicas nos seguintes aspectos: elaboração de projeto; utilização de materiais renováveis; métodos de

produção; logística e distribuição; uso, operação, manutenção, reuso; opções de reciclagem; e o comprometimento dos fornecedores em lidar com essas consequências ao longo de toda a cadeia produtiva, conforme cita McConnell (2009).

Os normativos aplicados às compras governamentais nos quais são citadas questões relacionadas à sustentabilidade têm suas primeiras edições a partir da década de 1990 (Barros, 2017; Oliveira & Santos, 2015). Outros normativos foram editados no âmbito Federal ao longo dos anos, dos quais destacamos os mais relevantes (Quadro 6).

Quadro 6: Normativos para implementação de políticas públicas sustentáveis.

ANO	LEI/EMENTA
1990	O Decreto nº 99.658/1990 regulamenta, no âmbito da administração pública federal, o reaproveitamento, a movimentação, a alienação e outras formas de desfazimento de material.
1998	No nível da Presidência da República, foi aprovado o Decreto nº 2.783/1998, proibindo entidades do governo federal de comprar produtos ou equipamentos contendo substâncias degradadoras da camada de ozônio. Porém, esse decreto é desconhecido pela maioria das entidades e é ignorado muitas vezes na prática das licitações.
2002	Aprovação do Decreto nº 4.131/2002, que dispõe sobre medidas emergenciais de redução do consumo de energia elétrica no âmbito da Administração Pública Federal.
2007	O Poder Executivo encaminhou, para a Câmara dos Deputados, projeto de lei que busca alterar dispositivos da Lei nº 8.666/1993, que regulamenta o art. 37, inciso XXI da Constituição, para inclusão de critérios de sustentabilidade ambiental nas contratações públicas.
2009	Lei nº 11.947/2009 altera dispositivos da Lei nº 8.666 incluindo licitações públicas sustentáveis em âmbito federal. Dispõe sobre o atendimento da alimentação escolar e do programa dinheiro direto na escola aos alunos da educação básica.
2009	Resolução do Conselho Deliberativo do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (RCD/FNDE) nº 38/2009, que dispõe sobre o atendimento da alimentação escolar aos alunos da educação básica no Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE).
2010	No ano de 2010, o Congresso Nacional aprovou uma modificação na redação do art. 3o, caput, da Lei nº 8.666/1993, que instituiu o marco legal das licitações sustentáveis no âmbito da Administração Pública Brasileira.
2010	Instrução Normativa nº 01/2010, que estabeleceu critérios de sustentabilidade ambiental na aquisição de bens, contratação de serviços ou obras na Administração Pública federal.
2010	Lei nº 12.305/2010, que estabelece a prioridade, nas aquisições e contratações governamentais, para produtos reciclados e recicláveis, e para bens, serviços e obras que considerem critérios compatíveis com padrões de consumo social e ambientalmente sustentáveis. (art. 7º, inc. XI).
2012	Decreto nº 7.746/2012, que regulamentou o art. 3º da Lei nº 8.666/1993, estabelecendo critérios, práticas e diretrizes gerais para a promoção do desenvolvimento nacional sustentável, por meio das contratações realizadas pela Administração Pública federal direta, autárquica e fundacional e pelas empresas estatais dependentes, e instituiu a Comissão Interministerial de Sustentabilidade na Administração Pública (CISAP).

Fonte: Elaboração própria

4. CONCLUSÃO

Este capítulo propôs uma sistematização das relações envolvendo as compras públicas e as políticas públicas, abordando seus aspectos conceituais e alicerçando concomitantemente os elementos que consolidam esta ligação.

Numa primeira abordagem, tratou a transversalidade existente entre as compras e as políticas públicas, onde as compras públicas têm uma função aprovisionadora que extrapola o conceito limitado de fornecimento de bens e/ou serviços, passando a interligar setores e ações desenvolvidas e executadas no âmbito da Administração Pública. Numa segunda abordagem, trouxe à discussão a função ordinária das compras, em sua aplicação pura, corrente e simples, na qual as aquisições são realizadas habitualmente, sejam para a realização das atividades ordinárias da administração ou execução de políticas públicas, sem no entanto a observância das externalidades geradas, fazendo-se, portanto, um insumo na produção de bens e serviços públicos. Por fim, dedicou-se à aplicação das aquisições públicas como instrumento de promoção do desenvolvimento econômico e social, função horizontal, em um cenário no qual os impactos gerados pelos certames, direta e indiretamente, são analisados e considerados no processo de elaboração e execução das políticas públicas ou das atividades rotineiras das Administrações Públicas.

Ressaltamos que as bases conceituais das compras e das políticas públicas, alinhadas ao processo de execução das atividades no âmbito da administração pública, formam elementos decisivos na construção dos resultados obtidos, quais sejam, a interface entre as duas variáveis analisadas. Destacamos a existência de normativos legitimando a execução e, concomitantemente, estimulando a aplicação da função secundária das compras, sejam de forma direta ou indireta, deixando para os executores apenas as escolhas políticas ajustadas às finalidades específicas de cada uma, mesmo considerando as questões e desafios em termos de transparência, legitimidade e eficácia, bem como em termos de impacto nos interesses. Entretanto, é fundamentado o conhecimento das variantes desta política, assim como, o potencial das compras públicas na economia. É neste sentido que este trabalho colabora com os interessados nesta área de conhecimento.

Outros aspectos importantes, mas que não foram aprofundado nesta pesquisa, são, por exemplo, o custo “adicional” que pode ser relacionado à implementação de uma política horizontal e a dificuldade de percepção das melhorias logradas com a sua adoção.

REFERÊNCIAS

- [1] Arrowsmith, S. (1995). Public procurement as an instrument of public policy and the impact of market liberalisation. *Law Quarterly Review*, 111, 235–284.
- [2] Arrowsmith, S. (2010). Horizontal policies in public procurement: a taxonomy. *Journal of Public Procurement*, 10(2), 149–186. <https://doi.org/10.1108/jopp-10-02-2010-b001>
- [3] Barbieri, L., Frossard, M., & Moreira, L. (2010). Poder de compras da administração pública federal: novas perspectivas para o debate acadêmico. *EnAPG*, 1–16.
- [4] Barros, Â. R. de R. (2017). *Compras Públicas: A centralização no âmbito do Governo de Brasília*. Brasília: Universidade de Brasília.
- [5] Bilhim, J. (2016). Políticas públicas e agenda política. *Valorizar as Tradições: Orações de Sapiência Do ISCSP*, (January), 82–103.
- [6] Campos, R. V., & Cazarin, E. W. (2009). Gestão de compras na administração pública utilizando modelagem organizacional. *Simpósio de Engenharia de Produção*, (1996), 1–8.
- [7] Chin, K. (2014). Empowering Women through Public Procurement. *The Handbook of EEA Law*. Geneva: International Trade Centre. https://doi.org/10.1007/978-3-319-24343-6_28
- [8] Deleon, P., & Martell, C. R. (1978). *The Policy Sciences: Past, Present, and Future*.
- [9] Fabre, F. M. B. M. (2014). *Função Horizontal da Licitação e da Contratação Administrativa*. Universidade de São Paulo.
- [10] Fernandes, C. C. C. (2001). As Tendências Atuais na Gestão de Suprimentos diante do Marco Legal das Licitações, 11.
- [11] Ferrer, F. (2015). Diagnóstico da situação das compras públicas no Brasil. In J. E. Ferrer, Florencia; Santana (Ed.), *Compras Públicas Brasil* (pp. 145–162). Rio de Janeiro: Elsevier.
- [12] Foss, M. C. & Bonacelli, M. B. M. (2016). Compras públicas como instrumento de política de estímulo à demanda por inovação: primeiras considerações sobre o Sistema Paulista de Inovação. 1º Encontro Da Nacional de Economia Industrial e Inovação, 3. <https://doi.org/10.5151/engpro-1enei-018>
- [13] IPEA, I. de P. E. A. (2009). *Brasil em desenvolvimento: Estado, planejamento e políticas públicas*. IPEA (Vol. 3). Brasília.
- [14] Köche, J. C. (1997). *Fundamentos de Metodologia Científica: Teoria da Ciência e Prática da Pesquisa*. (Vozes, Ed.) (20. ed). Petrópolis.
- [15] Leite, W., Filho, C., & Baggio, D. K. (2018). *Compras públicas: uma política governamental de apoio ao desenvolvimento regional no Brasil e na Colômbia*, 101–112.
- [16] Li, Y. (2013). *Public Procurement as a Demand - Side Innovation Policy in China*. University of Manchester.
- [17] Kripka, R.M.L., Scheller, M., & Bonotto, D.L. (2015). Pesquisa Documental: considerações sobre conceitos e características na Pesquisa Documental: Documentary Research: consideration of concepts and features on Qualitative Research. *Atas Investigação Qualitativa Em Educação*
- [18] Maués, R.S., Almeida, A.V.C., Melo, A. C. S., Nunes, D.R.L., & Martins, V.W.B. (2015). Sistema de Suporte à Decisão para Gestão de Compras Públicas na Modalidade de Registro de Preços: Um Estudo de Caso de Suprimento de Materiais no Setor Elétrico. *Revista Gestão Industrial*, 11(4), 103–116.

- [19] McConnell, D. J. (2009). An analysis into the factors affecting the uptake of applications of e-procurement , within the UK public sector. University Loughborough.
- [20] Ministério do Planejamento (2008). Indicadores Orientações Básicas Aplicadas à Gestão Pública. Vasa, 1–64. Retrieved from <http://medcontent.metapress.com/index/A65RM03P4874243N.pdf>
- [21] Moreira, H. C., & Morais, J. M. de. (2003). Compras Governamentais: Políticas e Procedimentos na Organização Mundial de Comércio , União Européia , Nafta , Estados Unidos e Brasil.
- [22] Nações Unidas. (2003). Conferência sobre comércio e desenvolvimento: Apresentação sobre compras governamentais. Nova York e Genebra.
- [23] OCDE (2016). Stocktaking report on MENA Public Procurement Systems.
- [24] OCDE (2017). Government at Glance 2017. OECD Publishing. Paris. https://doi.org/10.1787/gov_glance-2017-en
- [25] Oliveira, B. C., & Santos, L. M. L. (2015). Compras públicas como política para o desenvolvimento sustentável. Revista de Administração Pública, 49(1), 189–206. <https://doi.org/10.1590/0034-76121833>
- [26] Oliveira, J. C. (2015). Princípios e Elementos do Processo Licitatório. Retrieved from https://acervodigital.unesp.br/bitstream/123456789/65615/2/a2_m01_s03_l06_Print.pdf
- [27] ONU (2002). Informe de la Cumbre Mundial sobre el Desarrollo Sostenible (A/CONF.199/20). Naciones Unidas.
- [28] Pietro, M. S. Z. di. (1999). Direito Administrativo. (Atlas, Ed.) (11. ed). São Paulo.
- [29] Quinot, G. (2015). Innovation, State Contracting and Public Procurement Law. Trade , Law and Development, VII(1).
- [30] Rezende, F. (1978). O Impacto Economico das Compras Públicas. Revista de Administração Pública, 12(1), 93-114.
- [31] Serra, A. (2005). La gestión transversal: Expectativas y resultados. Reforma y Democracia, 32(Jun.), 17 págs.
- [32] Silva, T. D. (2011). Gestão da transversalidade em políticas públicas. ENANPAD - Encontro Da ANPAD, 1–11. Retrieved from <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/APB2041.pdf>
- [33] Souza, C. (2006). Políticas Públicas: uma revisão da literatura. Political Science, 8(2003), 20–45. <https://doi.org/10.1590/S1517-45222006000200003>
- [34] Tridapalli, J. P., Fernandes, E., & Machado, W. V. (2011). Gestão da cadeia de suprimento do setor público: uma alternativa para controle de gastos correntes no Brasil. Revista de Administração Pública, 45(2), 401–433. <https://doi.org/10.1590/S0034-76122011000200006>
- [35] Tude, J. M. (2010). Conceitos Gerais de Políticas Públicas. Políticas Públicas, 11–34.
- [36] Vilhena, R. M. P., & Hirle, A. L. C. (2012). Gestão de compras e qualidade do gasto público: a experiência de Minas Gerais com o planejamento de compras e a integração da gestão de compras à gestão orçamentária, 1–14. Retrieved from http://www.planejamento.mg.gov.br/images/documentos/gestao_pessoas_politicas_desenvolvimento/trilhas_do_desenvolvimento/Competencias_tecnicas/AGEIs/52 - Gesto de compras e qualidade do gasto pblico.pdf
- [37] Zini Junior, Á. A. (1998). O acordo sobre compras governamentais da organização mundial do comércio e a economia brasileira. Estudos Econômicos, 28(2), 181–198.
- [38] Zylberman, M. (2015). A Gestão Das Compras Públicas Dos Estados Brasileiros : a Experiência Do Rio De Janeiro Com a Opção Pela Descentralização. Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas.

Capítulo 17

Administração Pública - Da racionalidade à contemporaneidade: Uma análise bibliométrica

Alessandro Roberto Rocha

Gigliara Segantini de Menezes

Isabel Matos Nunes

Julien Chiquéri

Wellington Gonçalves

Resumo: A proposta deste estudo é explorar o status de pesquisa e tendência de desenvolvimento do campo sobre conceitos contemporâneos aplicados ao serviço público por meio de uma análise bibliométrica de publicações acadêmicas. Para viabilização deste estudo foi utilizada a metodologia *ProKnow-C*® que permitiu realizar comparações e análises bibliométricas. Os dados secundários foram extraídos da plataforma científica *Web of Science*®, os quais foram geridos pelo instrumento bibliográfico *EndNoteWeb*®. Conforme sugere a metodologia, foi elaborado um Portifólio Bibliográfico contendo os resultados das consultas às referidas bases. Assim, foram obtidos um quantitativo de 287 artigos, os quais subsidiaram a realização deste estudo. O trabalho ilustra as influências históricas que permearam no processo evolutivo das teorias administrativas até culminarem com os paradigmas da contemporaneidade, especificamente sob o enfoque da inovação e do empreendedorismo aplicados à Administração Pública. Achados atualizados são relatados, o que pode auxiliar pesquisadores a entender a tendência da pesquisa, contribuir para a busca de colaboradores científicos e, otimizar as escolhas de tópicos de pesquisa.

Palavras chave: Inovação; Empreendedorismo; Setor público.

1. INTRODUÇÃO

Desde o período da primeira Revolução Industrial, a racionalidade vem recebendo maior consistência nas sociedades ocidentais, sobretudo nas organizações formais, comportando-se como a mola propulsora para a evolução dos processos produtivos e para o desenvolvimento organizacional (Bertero, 1992). Esta afirmação vai ao encontro das concepções de “*A Ética protestante e o Espírito do Capitalismo*” propostas por Max Weber (1967), ao afirmar que a base para o surgimento do capitalismo está pautada na racionalidade da ação humana.

Neste sentido, o conceito de racionalidade instrumental, também conhecido por “razão subjetiva”, indica a capacidade do ser humano em coordenar os meios corretos para o alcance de uma finalidade (Adorno e Horkheimer, 1985). A leitura desta concepção sob o âmbito da Administração Pública brasileira denota que os modelos de gestão existentes vêm sendo amparados por um arcabouço baseado na ideologia da racionalidade, que sofre influência dos meios de transformação em cada momento histórico.

No atual contexto, a era tecnológica apresenta-se como o cenário que tem estimulado os agentes públicos a adotar medidas inovadoras por meio de ações empreendedoras (Zwick et al., 2012; Carvalho, 2012) na tentativa de ampliar a oferta de serviços ao cidadão, utilizando-se de menos recursos, e direcionando esforços em prol de parcerias entre os diversos setores da economia.

Nesse cenário de transformações, é perceptível que uma significativa parcela das empresas do setor privado vem implementando mudanças nos modelos de gestão, adaptando suas estratégias, adotando ações empreendedoras e inovadoras para sobreviver num mercado cada vez mais competitivo, contudo, tais avanços não estão ocorrendo na intensidade e velocidade necessárias no campo da Administração Pública, notadamente nos países em desenvolvimento (Matias-Pereira, 2018).

Assim, este trabalho teve por objetivo analisar de que forma os temas “inovação” e “empreendedorismo” têm sido abordados no âmbito do setor público, e como eles têm impactado na Administração Pública da contemporaneidade.

Para a realização da pesquisa recorreu-se a análise bibliométrica, cujo portfólio bibliográfico foi elaborado com base na plataforma científica *Web of Science*®. Foram utilizados o *EndNoteWeb*® na gestão das referências e o instrumento de intervenção *Knowledge Development Process - Construtivist (ProKnow-C)*® para a sistematização do procedimento metodológico.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. BREVE HISTÓRICO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA

A Administração Pública pode ser definida como o conjunto de órgãos e entidades destinados a satisfazer, de forma regular e contínua, as necessidades sociais demandadas pelo cidadão (Matias-Pereira, 2014). Os modelos Patrimonialista, Burocrático e Gerencial compreendem o arcabouço histórico de administração pública no Brasil, sendo que o primeiro desqualifica o conceito de “administração pública” pois suas premissas não se direcionam ao interesse coletivo (Bresser-Pereira, 1998). Destacam-se, pois, que as configurações propostas por cada modelo sofreram influências do contexto histórico e da cultura política, sendo que o processo evolutivo desses modelos debruça sobre as pressões sociais e econômicas do Estado (Santos, 2015).

O modelo Patrimonialista, predominante no século XIX, corresponde ao período histórico da consolidação do Estado republicano, independente, porém contendo fortes traços do Estado Colonial Português, autoritário e escravocrata (Souza, 2006 *apud* Santos, 2015), o qual veio afetar a cultura de gestão pública brasileira que ainda conserva elementos típicos de suas raízes históricas como o nepotismo, o patrimonialismo e o coronelismo (Valadares et al., 2013) – práticas dissonantes em um século caracterizado pelo apogeu da primeira revolução industrial na Europa e nos Estados Unidos – evidenciando a disparidade brasileira que ainda predominava uma economia agrícola, baseada na monocultura e no latifúndio cafeeiro (Costa, 2008).

No século XX, com os reflexos da segunda revolução industrial no Brasil, percebia-se um movimento de expansão das indústrias e empresas de grande porte no âmbito da iniciativa privada (Santos, 2015), enquanto na iniciativa pública inexistia um aparato governamental estruturado (Bresser-Pereira, 1998). O Modelo Burocrático surge, portanto, propondo uma nova forma de organizar o Estado – revelando-se o modelo ideal para a época – ao estabelecer um modelo racional, caracterizado por um conjunto de normas

e regulamentos na execução do serviço público, suplantando processos empíricos que desfavorecia o controle e a organização do trabalho (Abrucio, Pedroti, & Pó, 2014).

A partir da década de 70, o advento da tecnologia e da informação culminou com a terceira revolução industrial, e no mesmo período, em meio à crise global do petróleo e consequentemente a crise fiscal brasileira, o Modelo Burocrático mostrava-se incompatível diante do dinamismo e das influências do novo contexto mundial (Abrucio, 1997). Com o intenso debate sobre a crise de governabilidade e credibilidade do Estado, somados ao discurso do gerencialismo internacional, promovidos pelos governos Inglês e Norte-americano, culmina no Brasil a Reforma do Estado na década de 90 (Paes de Paula, 2005), emergindo uma nova concepção de serviço público baseado na desburocratização do Estado e na orientação dos esforços do governo em prol do atendimento às demandas dos cidadãos (Santos, 2015). O Modelo Gerencial seria utilizado no setor público brasileiro para diminuir os gastos e aumentar a eficiência governamental, vinte anos após a sua idealização em países desenvolvidos (Paes de Paula, 2005), contudo, se o modelo não recebesse adaptação e flexibilidade compatíveis com a natureza do trabalho e a cultura nacionais, o mesmo incorreria em um modelo irracional fadado ao insucesso (Abrucio, 1997).

O Modelo Gerencial, conhecido no âmbito internacional como *New Public Management* está imbricado pela racionalidade instrumental (Zwick et al., 2012) no tocante à flexibilização da gestão pública, especificamente por propor a transposição da ênfase aos meios para ênfase à finalidade da instituição (Abrucio, 1997), apresentando-se como referência para os três níveis governamentais – federal, estadual e municipal – visto que parte da profissionalização e do uso de práticas de gestão do setor privado nas organizações públicas (Paes de Paula, 2005). No entanto, mesmo após 20 anos da sua adoção, percebe-se que ele ainda não se encontra, de fato, consolidado na esfera pública brasileira (Denhardt e Catlaw, 2017), devido à dificuldade de conciliar a relação entre os aspectos técnicos e políticos da gestão pública e pela rigidez do governo na expansão dos meios de interlocução com a sociedade (Collins, 2000 *apud* Paes de Paula, 2005).

A partir da década de 90, o mercado submetia-se às transformações decorrentes da consolidação da terceira revolução industrial – fase marcada pela transição do uso da tecnologia mecânica pela digital nas atividades industriais – por meio da expansão da computação e da criação da internet (Matias-Pereira, 2018). Desenvolvia-se a sociedade da informação, o embrião para a quarta revolução já estava evidenciado no cenário global que cada vez mais reduzia-se as distâncias entre as nações, ampliava-se as relações comerciais e, com isso, maiores reflexos nos modelos de gestão tanto no setor público quanto privado permeavam as organizações brasileiras (Miranda, 2000).

No campo governamental, Neves, Guimarães & Júnior (2017) destacam que os países desenvolvidos têm se mostrado pioneiros na inovação da gestão pública: no Reino Unido nasceu o *joined-up government*; na Austrália avança a criação do *whole-of-government*; na Nova Zelândia foi implantada a governança colaborativa. Todas estas práticas inovadoras permeiam o novo paradigma de Governança Pública mundial, trazendo o princípio básico de integração, articulação e colaboração entre governo e sociedade, evidenciando as tendências da contemporaneidade, mas que ainda não se fazem presentes no Brasil. A Figura 1 ilustra os paradigmas da Administração Pública e o respectivo momento histórico:

Figura 1 – Evolução dos paradigmas da administração pública

Fonte: Neves, Guimarães & Júnior (2017)

2.2. RACIONALIDADE PARA EVOLUÇÃO

No campo organizacional, a racionalidade muito se expressa por meio das Teorias Organizacionais revelando performances evolutivas, em conformidade com as influências dos meios de produção de cada momento histórico (Bertero, 1992).

No trabalho de Frederick Winslow Taylor (1911), a busca pela eficiência administrativa se consolidou através dos estudos de tempos e movimentos, promovendo o aumento da produtividade e, consequentemente, a maximização dos resultados. Ora, se no início do século XX – auge da segunda revolução industrial – o empirismo representava a irracionalidade, “*Os princípios de Administração Científica*” propostas pelo “pai” da administração veio suprir esta lacuna no ambiente industrial, ao propor um novo *modus operandi* baseado na “ciência” administrativa (Taylor, 1911).

Posteriormente, o funcionalismo das contribuições de Henri Fayol constituiu o papel do administrador que, em vez de se ocupar com funções operacionais rotineiras, propôs uma ação *top-down* com ênfase na cúpula, estabelecendo 14 princípios gerais que norteariam as funções da gestão, além de propor as cinco etapas do processo administrativo consideradas o “ordenamento racional” para as companhias dos anos 20 (Fayol, 1925).

Mais tarde, na tentativa de suprir a demanda industrial por meio de “habilidades sociais”, George Elton Mayo (1933) e colaboradores criticaram a ênfase atribuída somente às “habilidades técnicas”, contrapondo-se à realidade do ocidente que via-se ascendendo de organizações formais, repletas de profissionalização técnica, porém com deficiência no relacionamento interpessoal. A lógica na década de 30 era oferecer “humanização” às indústrias e a Teoria das Relações Humanas inseriu no ambiente corporativo o conceito de *homo social* (Mayo, 1933).

Partindo-se para a década de 40, a Teoria da Burocracia – a qual sustenta o Modelo Burocrático de administração pública até os dias atuais – tem como um de seus pilares a racionalidade instrumental, proposta pelo sociólogo alemão, Max Weber (1967). Esta racionalidade aplicada às organizações está relacionada com as expectativas sobre o comportamento dos seres humanos: elas servem como meios para um determinado ator atingir fins, que seriam “racionalmente perseguidos e calculados” (Riesebrodt, 2012). “Uma estrutura social, racionalmente organizada, envolve padrões de atividade claramente definidos, nos quais, segundo a maneira ideal, cada série ou conjunto de ações está funcionalmente relacionado com os propósitos da organização (Merton, 1959 *apud* Bertero, 1992, p. 14).

Sob o enfoque Estruturalista – o qual contempla a Teoria Estruturalista e a Teoria Geral de Sistemas (a partir do final da década de 50 até meados dos anos 90) – as organizações formais compõem um sistema aberto, considerados parte da sociedade total. Esta premissa favorece às organizações ocidentais, pois estão pautadas em posturas pragmáticas, de neutralidade emocional, objetividade e priorização do interesse coletivo, características consoantes ao típico modelo de organização formal “as sociedades não ocidentais não poderão organizar-se formalmente e se o fizerem cairão fatalmente na ineficácia, pois o *ethos* não ocidental condicionará inevitavelmente tais tipos de resultados (Bertero, 1992, p.27).

No período correspondente ao pensamento Estruturalista, surge o movimento da terceira revolução industrial, o qual amplia a capacidade de controle e inovação das organizações formais, por meio dos sistemas e tecnologias de informação e comunicação – STICs, possibilitando-as manifestar a racionalidade sob a forma de ferramentas tecnológicas, capazes de promover a inovação que impulsionou o segmento rumo à quarta revolução industrial (Carvalho, 2012).

3. TÉCNICAS E PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A análise bibliométrica consiste na aplicação de métodos e técnicas qualitativas e, ou quantitativas que servem para elucidar variações de comportamento em um determinado campo da pesquisa científica (Bakker et al., 2005). Além disso, esse tipo de análise promove a obtenção de achados e informações úteis para pesquisadores e especialistas, que buscam entendimento e avaliação da atividade científica (Bornmann & Mutz, 2015).

O instrumento de apoio que pode ser aplicado nas pesquisas bibliométricas, e que este estudo recorre, foi desenvolvido no ano de 2010 como uma ferramenta auxiliar para a seleção de trabalhos acadêmicos, denominado “*Knowledge Development Process – Construtivist*” (*ProKnow-C*)©.

O método foi desenvolvido e patentado na Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Laboratório de Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão (LabMCDA), por Ensslin et al. (2010), com o objetivo de

sistematizar a realização de uma análise sobre trabalhos, autores e periódicos em qualquer área de conhecimento, utilizando-se de quatro etapas a saber: (i) seleção de Portfólio Bibliográfico (PB); (ii) análise bibliométrica; (iii) análise sistêmica; e (iv) formulação de perguntas e objetos de pesquisa. Devido a natureza deste estudo, e o objetivo proposto, foi necessária apenas a aplicação das etapas (i) e (ii), sem prejuízos aos resultados esperados. O modelo adotado apresenta-se em destaque (tracejado) na Figura 2:

Figura 2 – Detalhamento das etapas do ProKnow-C®

Fonte: Ensslin et al. (2010)

Como plataforma, este trabalho utilizou a base de dados *Web of Science*®(WOS), a qual contém um repositório com inúmeros documentos de variados campos da pesquisa científica. De acordo com Bakker et al. (2005), e Bornmann e Mutz (2015), a WOS disponibiliza dados sobre a produção, disseminação, colaboração e impacto de trabalhos científicos, o que permite realizar triangulações de dados e, a geração de análises verticais e horizontais bibliométricas. As literaturas utilizadas neste trabalho foram selecionadas com emprego das palavras-chave: “*innovation*”, “*entrepreneurship*” e “*public sector*”.

Assim, como o escopo deste trabalho foi analisar como tem sido abordado nas literaturas relacionadas a administração pública os temas “empreendedorismo público” e “inovação”, um importante desafio desta abordagem metodológica foi suprimir literaturas que não estivessem relacionadas a algum dos temas pesquisados.

Desta forma, a base de dados preliminar (BAB) foi estabelecida com artigos selecionados relevantes para o escopo do trabalho, que eram acessíveis a partir da base de dados *Web of Science*® - Coleção Principal (*Clarivate Analytics*)®. Nesse banco de dados estão contidas a descrição de parâmetros como: nomes de autores, título, periódico, ano, referências bibliográficas, resumo, palavras-chave.

Outra importante abordagem está no uso de contagem de números inteiros para medir a contribuição de coautores para uma literatura. A partir disso, caso um artigo possuísse diversos autores de diferentes continentes ou nacionalidades, esse artigo foi afiliado a cada um desses continentes ou nacionalidades, havendo assim, um artigo creditado a cada um dos continentes ou nacionalidades envolvidos. Com isso, neste trabalho, um dado artigo pode explicar um fenômeno em múltiplos países e continentes.

4. RESULTADOS

Aplicando-se a metodologia *ProKnow-C*®, a primeira etapa consistiu na inserção das *tags*, “*innovation*”, “*entrepreneurship*” e “*public sector*” na base *Web of Science* (WOS). A pesquisa retornou 287 publicações as quais foram submetidas à verificação de procedência, permitindo identificar que a maioria destas são de origens norte-americana (17,4%) e inglesa (12,9%). As publicações brasileiras totalizaram 7 artigos no primeiro levantamento, o que representa apenas 2,4% do total.

Foi realizada também uma análise temporal o que permitiu constatar que a delimitação cronológica compreendeu o período entre 1993 e 2019, sendo 2014 o ano médio das publicações. A maior produção foi observada no ano de 2017 com 47 artigos publicados correlatos às *tags*.

Posteriormente, a fim de concluir a formação da Base de Artigos Bruto (BAB) procedeu-se com a categorização das publicações, por meio do recurso “Categorias do *Web of Science*®”, o qual gerou o Mapa de Árvore 1, que categoriza as obras em áreas de conhecimento:

Mapa de árvore 1 – Categorização do BAB

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

A classificação por categorias em áreas de conhecimento facilita a identificação de publicações voltadas ao assunto de interesse, desprezando-se os artigos que não contemplam assunto específico da investigação. Deste modo, a partir da categorização do BAB ficou evidenciado que das 287 publicações iniciais, apenas 30 abordam diretamente o tema proposto neste ensaio: “*Public Administration*” ou Administração Pública, sendo que nenhuma delas é de origem nacional. O período em que estas foram publicadas compreende os anos de 1998 a 2019, sendo 2010 o ano médio das publicações. As 30 produções científicas acumulam, em conjunto, 685 citações perfazendo uma média de 22 citações por artigo.

Finalizando a primeira etapa, a BAB foi submetida a um tratamento analítico, por meio da ferramenta *EndNote*®*Web*, a fim de se obter o Portfólio Bibliográfico que fundamentou o presente estudo.

O primeiro critério estabelecido visou selecionar as publicações nacionais, contudo, nas 30 publicações do BAB não havia artigo de procedência brasileira. Posteriormente, foi estabelecido o critério de artigos com maior relevância, ou seja, foram selecionadas as obras que acumulam em conjunto 90% do total das citações do BAB. Logo, o Portfólio Bibliográfico foi concluído contemplando 12 artigos publicados entre 1998 e 2017, conforme apresentado na Tabela 1:

A segunda e última etapa da pesquisa compreendeu a análise bibliométrica das 12 obras, com destaque ao periódico norte-americano *Public Administration Review* que apresenta quatro incidências no portfólio (Moon, 1999; Borins, 2000; Bernier e Hafsi, 2007; Hartley, Sorensen e Torfing, 2013) perfazendo 60% de todas as citações. Dentre estas, duas obras do século XX já abordavam os impactos do empreendedorismo no setor público dos EUA, há quase vinte anos.

Achados de Moon (1999) sugerem o desdobramento das características da organização pública em três dimensões: estrutura, cultura e ambiente, ao considerar o empreendedorismo gerencial, sendo necessário o fortalecimento da cultura organizacional para a plena manifestação do empreendedorismo. A obra de Borins (2000) afirma que o empreendedorismo se revela por meio de ações proativas, ou seja, os empreendedores públicos devem antecipar às situações problemáticas propondo soluções inovadoras, antes mesmo destas serem demandadas.

Nas produções norte-americanas (Bernier e Hafsi, 2007; Hartley et al., 2013) e na produção inglesa (Barlett e Dibben, 2002) a escolha de estratégias para melhorar a inovação pública possui caráter situacional e não absoluto, devendo considerar o contexto do ambiente e o modelo de gestão predominante na instituição.

Tabela 1 – Portfólio Bibliográfico
Fonte: Dados da pesquisa (2019)

PORTFÓLIO BIBLIOGRÁFICO				
AUTORES	TÍTULO DO ARTIGO	Nº CITAÇÕES	CITAÇÕES ACUM.	ANO
Borins, S	Loose cannons and rule breakers, or enterprising leaders? Some evidence about innovative public managers	133	19,42%	2000
Hartley, Jean; Sorensen, Eva; Torfing, Jacob	Collaborative Innovation: A Viable Alternative to Market Competition and Organizational Entrepreneurship	94	33,14%	2013
Bernier, Luc; Hafsi, Taieb	The changing nature of public entrepreneurship	72	43,65%	2007
Moon, MJ	The pursuit of managerial entrepreneurship: Does organization matter?	71	54,01%	1999
Bartlett, D; Dibben, P	Public sector innovation and entrepreneurship: Case studies from local government	55	62,04%	2002
Currie, Graeme; Humphreys, Mike; Ucbasaran, Deniz; McManus, Steve	Entrepreneurial leadership in the english public sector: paradox or possibility?	50	69,34%	2008
Lovell, Heather	The role of individuals in policy change: the case of UK low-energy housing	39	75,04%	2009
Morgan, Kevin	Nurturing novelty: Regional innovation policy in the age of smart specialisation	29	79,27%	2017
Vigoda-Gadot, Eran; Shoham, Aviv; Shvabsky, Nitzan; Ruzio, Ayala	Public sector innovation for Europe: A multinational eight-country exploration of citizens' perspectives	29	83,50%	2008
Mack, W. R.; Green, Dearna; Vedlitz, Arnold	Innovation and Implementation in the Public Sector: An Examination of Public Entrepreneurship	21	86,57%	2008
Ennew, C; Whynes, D; Jellies, J; Robinson, P	Entrepreneurship and innovation among GP fundholders	15	88,76%	1998
Kim, Younhee	Stimulating Entrepreneurial Practices in the Public Sector: The Roles of Organizational Characteristics	12	90,51%	2010

Hartley et al. (2013) sugerem que no modelo *New Public Management*, orienta-se o empreendedorismo voltado à concorrência de mercado; no Modelo Pós-burocrático, enfatiza-se o empreendedorismo organizacional; e na Governança Colaborativa, o empreendedorismo está centrado no envolvimento entre organizações nos setores público, privado e sem fins lucrativos.

A produção inglesa de Currie, Humphreys, Ucbasaran e McManus (2008) revela nuances das duas obras norte-americanas do século passado. Primeiramente, os autores apontam que o empreendedorismo do setor público se apoia sobre três elementos: “o stakeholder”, “o empreendedor” e “o político” – apresentando similaridade com a produção de Moon (1999). Além disto, os autores afirmam ainda que o empreendedor do setor público deve identificar as oportunidades de mercado dentro do cenário político, a fim de otimizar o potencial de inovação de desempenho das instituições públicas, mostrando similaridade com a obra de Borins (2000).

Ainda sob a perspectiva das produções inglesas, Lovell (2009) afirma que as ações dos empreendedores políticos devem estar alinhadas, e em estreita colaboração com as políticas públicas do governo. Morgan (2017) salienta que medidas colaborativas capazes de promover maior governança regional são obtidas por meio de uma especialização inteligente por parte dos agentes públicos, os quais recorrem a processos inovadores na proposição de políticas públicas. Nesse sentido, Ennew et al. (1998) corroboram ao afirmar que há evidências de empreendedorismo na tentativa de redução de ineficiência, e na adoção de práticas inovadoras no serviço público.

5. CONCLUSÃO

Há de se reconhecer que, historicamente, a racionalidade tem se apresentado como a força motriz que induz a busca de novas perspectivas a favor do desenvolvimento, e das principais transformações percebidas no contexto organizacional. As reformas administrativas no Brasil e no exterior demonstram que a busca do *the best way* transcende o século da Administração Científica.

Por meio da revisão de literaturas e da análise bibliométrica foi possível identificar que a literatura nacional carece de pesquisas voltadas ao setor público que contemplam temas contemporâneos como “inovação” e “empreendedorismo”, fato que pode ser constatado pela ausência de publicações na base de dados utilizada. As principais descobertas deste ensaio que transcende as fronteiras nacionais, demonstram que a inovação do setor público afeta a confiança e a satisfação dos cidadãos com a administração pública; assim como impacta no desempenho das organizações deste setor. As práticas públicas de empreendedorismo podem ser uma das melhores alternativas para otimizar a governança e atender à demanda dos cidadãos.

No setor público brasileiro, tais avanços não tem ocorrido na intensidade e velocidade necessárias para acompanhar as transformações do presente século (Matias-Pereira, 2018). O principal entrave é decorrente da ausência de ações e medidas por parte dos dirigentes políticos, que se mostram equidistantes em relação a necessidade da criação de uma competência capaz de aplicar as inovações tecnológicas para modernizar a máquina governamental.

Novas tecnologias advindas da quarta revolução possibilitam melhorias na produtividade e competitividade da administração pública, e os seus efeitos benéficos poderiam refletir no funcionamento da economia, na redução da burocracia e na oferta bens e serviços públicos com qualidade para a sociedade.

REFERÊNCIAS

- [1] Abrucio, F. L. (1997) O impacto do modelo gerencial na Administração Pública: um breve estudo sobre a experiência internacional recente. *Cadernos ENAP*. Brasília: ENAP.
- [2] Abrucio, F. L., Pedrotti, P., & Pó, M. V. (2010). A formação da burocracia brasileira: a trajetória e o significado das reformas administrativas. In: Loureiro, M. R., Abrucio, F. L., Pacheco, R. S. (Org.). *Burocracia e política no Brasil: desafios para o Estado democrático no século XXI*. Rio de Janeiro: Editora FGV. 27-72.
- [3] Adorno, T., & Horkheimer, M. (1985). *Dialética do Esclarecimento*. Rio de Janeiro: Zaha.
- [4] Ates, H. (2004). Management as an agent of cultural change in the Turkish public sector. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 14(1), 33-58. doi:10.1093/jopart/muh003
- [5] Bakker, F. G., Groenewegen, P., & Den Hond, F. (2005). A bibliometric analysis of 30 years of research and theory on corporate social responsibility and corporate social performance. *Business & society*, 44(3), 283-317.
- [6] Bartlett, D., & Dibben, P. (2002). Public sector innovation and entrepreneurship: Case studies from local government. *Local Government Studies*, 28(4), 107-121. doi:10.1080/714004159
- [7] Berman, E. M., Chen, D. Y., Wang, X. H., & Liu, I. (2019). Executive Entrepreneurship in National Departments. *Administration & Society*, 51(6), 855-884. doi:10.1177/0095399717701523
- [8] Bernier, L., & Hafsi, T. (2007). The changing nature of public entrepreneurship. *Public Administration Review*, 67(3), 488-503. doi:10.1111/j.1540-6210.2007.00731
- [9] Bertero, C. O. (1992). Teoria da organização e sociedades subdesenvolvidas. *Revista de Administração de Empresas*, 32(3), 14-28.
- [10] Borins, S. (2000). Loose cannons and rule breakers, or enterprising leaders? Some evidence about innovative public managers. *Public Administration Review*, 60(6), 498-507. doi:10.1111/0033-3352.00113
- [11] Bornmann, L., & Mutz, R. (2015). Growth rates of modern science: A bibliometric analysis based on the number of publications and cited references. *Journal of the Association for Information Science and Technology*, 66(11), 2215-2222.
- [12] Bresser-Pereira, L. C. (1998) Da administração pública burocrática à gerencial. *Reforma do Estado e administração pública gerencial*. Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas.
- [13] Brooks, C., Vorley, T., & Williams, N. (2016). The role of civic leadership in fostering economic resilience in City Regions. *Policy Studies*, 37(1), 1-16. doi:10.1080/01442872.2015.1103846
- [14] Brown, L. (2009). Innovation in Public Sector Services: Entrepreneurship, Creativity and Management. *Public Management Review*, 11(3), 393-394. doi:10.1080/14719030902860345
- [15] Cardamone, P., Pupo, V., & Ricotta, F. (2015). University Technology Transfer and Manufacturing Innovation: The Case of Italy. *Review of Policy Research*, 32(3), 297-322. doi:10.1111/ropr.12125
- [16] Carvalho, F. C. A. (2012). *Gestão do Conhecimento*. São Paulo: Pearson.

- [17] Chen, T. J. (2006). *How to foster entrepreneurship by government public policy: A comparative analysis between China, EU and USA*.
- [18] Clark, A. F. (2016). Toward an Entrepreneurial Public Sector: Using Social Exchange Theory to Predict Public Employee Risk Perceptions. *Public Personnel Management*, 45(4), 335-359. doi:10.1177/0091026016669169
- [19] Costa, F. L. (2008). Brasil: 200 anos de Estado, 200 anos de administração pública, 200 anos de reformas. *Revista de Administração Pública*, 42(5), 829-874.
- [20] Cummings, C. (2015). Fostering Innovation and Entrepreneurialism in Public Sector Reform. *Public Administration and Development*, 35(4), 315-328. doi:10.1002/pad.1735
- [21] Currie, G., Humphreys, M., Ucbasaran, D., & McManus, S. (2008). Entrepreneurial Leadership in the English Public Sector: Paradox or Possibility? *Public Administration*, 86(4), 987-1008. doi:10.1111/j.1467-9299.2008.00736.x
- [22] Ennew, C., Whynes, D., Jolleys, J., & Robinson, P. (1998). Entrepreneurship and innovation among GP fundholders. *Public Money & Management*, 18(1), 59-64. doi:10.1111/1467-9302.00105
- [23] Ensslin, L.; Ensslin, S. R.; Lacerda, R. T. O.; Tasca, J. E. (2010). ProKnow-C, Knowledge Development Process-Constructivist. Processo técnico com patente de registro pendente junto ao INPI. Brasil.
- [24] Fayol, H. (1925). *Administration Industrielle et Générale*. Paris: Dunod.
- [25] Hartley, J., Sorensen, E., & Torfing, J. (2013). Collaborative Innovation: A Viable Alternative to Market Competition and Organizational Entrepreneurship. *Public Administration Review*, 73(6), 821-830. doi:10.1111/puar.12136
- [26] Holbrook, J. A. (2010). Innovation in Public Sector Services: Entrepreneurship, Creativity, and Management. *Science and Public Policy*, 37(2), 161-162.
- [27] Johnston, L., & Blenkinsopp, J. (2017). Challenges for civil society involvement in civic entrepreneurship: a case study of local enterprise partnerships. *Public Money & Management*, 37(2), 89-96. doi:10.1080/09540962.2016.1266151
- [28] Jordan, S. R. (2014). The Innovation Imperative An analysis of the ethics of the imperative to innovate in public sector service delivery. *Public Management Review*, 16(1), 67-89. doi:10.1080/14719037.2013.790274
- [29] Kearney, C., & Meynhardt, T. (2016). Directing Corporate Entrepreneurship Strategy in the Public Sector to Public Value: Antecedents, Components, and Outcomes. *International Public Management Journal*, 19(4), 543-572. doi:10.1080/10967494.2016.1160013
- [30] Kim, Y. (2010). Stimulating Entrepreneurial Practices in the Public Sector: The Roles of Organizational Characteristics. *Administration & Society*, 42(7), 780-814. doi:10.1177/0095399710377432
- [31] Llewellyn, N., Lewis, P., & Woods, A. (2007). Public management and the expansion of an entrepreneurial ethos? *Public Management Review*, 9(2), 253-267. doi:10.1080/14719030701340424
- [32] Lovell, H. (2009). The role of individuals in policy change: the case of UK low-energy housing. *Environment and Planning C-Government and Policy*, 27(3), 491-511. doi:10.1068/c0878j
- [33] Mack, W. R., Green, D., & Vedlitz, A. (2008). Innovation and Implementation in the Public Sector: An Examination of Public Entrepreneurship. *Review of Policy Research*, 25(3), 233-252. doi:10.1111/j.1541-1338.2008.00325.x
- [34] Matias-Pereira, J. (2014) *Curso de Administração Pública: Foco nas instituições e ações governamentais*. São Paulo: Editora Atlas.
- [35] Mayo, G. E. (1933). *The Human Problems of Industrial Civilization*. New York: Macmillan.
- [36] Mele, V., & Ongaro, E. (2014). Public Sector Reform in a Context of Political Instability: Italy 1992-2007. *International Public Management Journal*, 17(1), 111-142. doi:10.1080/10967494.2013.849168
- [37] Mirka, W. (2017). Barriers to the Development of the Operations of Social Enterprises in the Czech Republic. In L. Matejova (Ed.), *Proceedings of the 21st International Conference Current Trends in Public Sector Research* (pp. 418-424).
- [38] Moon, M. J. (1999). The pursuit of managerial entrepreneurship: Does organization matter? *Public Administration Review*, 59(1), 31-43. doi:10.2307/977477
- [39] Morgan, K. (2017). Nurturing novelty: Regional innovation policy in the age of smart specialisation. *Environment and Planning C-Politics and Space*, 35(4), 569-583. doi:10.1177/0263774x16645106
- [40] Paula, Ana P. P. (2005) *Por uma nova gestão pública: limites e potencialidades da experiência contemporânea*. Rio de Janeiro: Editora FGV.

- [41] Riesebrodt, M. (2012) A ética protestante no contexto contemporâneo. *Tempo Social (USP)*, São Paulo, 24(1), 159-182.
- [42] Santos, C. S. (2015). Introdução à gestão pública. São Paulo: Saraiva.
- [43] Smith, E., & Umans, T. (2015). Organizational Ambidexterity at the Local Government Level: The effects of managerial focus. *Public Management Review*, 17(6), 812-833. doi:10.1080/14719037.2013.849292
- [44] Taylor, F. W. (1911). *The principles of scientific management*. New York: Harper & Brothers
- [45] Valadares, J. L., Costa, K. G. S., Silva, E. A. & Luquini, R. A. Brasil e Angola: convergências e divergências epistemológicas sobre os modelos de administração pública. *Revista de Ciências da Administração*, 15(36), 131-142.
- [46] Vigoda-Gadot, E., Shoham, A., Schwabsky, N., & Ruvio, A. (2008). Public sector innovation for Europe: A multinational eight-country exploration of citizens' perspectives. *Public Administration*, 86(2), 307-329. doi:10.1111/j.1467-9299.2008.00731.x
- [47] Weber, M. (1967). *A Ética Protestante e o Espírito do capitalismo*. São Paulo: Pioneira.
- [48] Wildmannova, M. (2016). Blank Spots in Social Business Activities. Case Study at the Local Level. In D. Spalkova & L. Matejova (Eds.), *Proceedings of the 20th International Conference on Current Trends in Public Sector Research* (Vol. 20, pp. 432-440).
- [49] Zhang, Q., Larkin, C., & Lucey, B. M. (2017). Universities, knowledge exchange and policy: A comparative study of Ireland and the UK. *Science and Public Policy*, 44(2), 174-185. doi:10.1093/scipol/scw047
- [50] Zwick, E., Teixeira, M. P. R., Pereira, J. R., & Vilas Boas, A. A. (2012). Administração pública tupiniquim: reflexões a partir da Teoria N e da Teoria P de Guerreiro Ramos. *Cadernos EBAPE*, Rio de Janeiro, 10(2), 284-301.

Capítulo 18

A aplicabilidade das funções da administração na organização de um rodeio: Uma análise dos processos de divisão do trabalho, liderança e comunicação

Jessica Cardoso Leal

José Munhoz Fernandes

Resumo: Embora se verifique uma evolução no pensamento da administração enquanto ciência, suas principais funções: o planejamento, a organização, a direção e o controle, permaneceram ao longo da história e são considerados fundamentais em qualquer tipo ou modelo organizacional. Este trabalho de pesquisa tem por objetivo descrever os processos da função organização, que envolvem a divisão do trabalho, a autoridade e a comunicação, na realização de um rodeio de montaria em touros, à partir da ótica de um administrador de eventos deste tipo. De abordagem qualitativa, apresentaremos um breve histórico sobre o surgimento deste evento no Brasil, hoje considerado uma forma de trabalho e renda, destacando algumas diferenças existentes em relação aos rodeios internacionais, notadamente nos Estados Unidos onde ele se originou e, ainda, também de forma breve, a descrição de um dos temas mais polêmicos relacionados aos rodeios, o manejo com os animais. Enquanto resultados, foi verificada a estreita relação e a importância da função organizar e seus processos, na administração de um festival de rodeio, se constituindo desta forma, como uma real possibilidade de campo de trabalho para o Administrador.

Palavras-chave: Administração; processos; organização; rodeio; pessoas.

1. INTRODUÇÃO

Segundo Khandwalla (1977), citado por Chiavenato (2014), é perceptível os processos evolutivos históricos quando se estuda a Administração enquanto ciência, não apenas pela vasta bibliografia existente, mas também pelas práticas encontradas nas organizações em suas principais funções de planejar, organizar, dirigir e controlar. Para o autor, diversos registros bibliográficos afirmam que os principais eventos dos primórdios da Administração surgiram junto aos Egípcios no ano de 4.000 a.C., com necessidades relacionadas ao planejamento, organização e controle.

Em pleno século XXI, os administradores têm a liberdade de escolherem seus modelos de gestão fundamentados em técnicas de melhorias de processos, pautadas na valorização das pessoas, resolução de problemas e conflitos, alto poder de decisão e principalmente a maximização do potencial competitivo das organizações.

Porém, afirma Maximiano (2011), antes de se chegar neste leque de possibilidades, várias foram as fases evolutivas do pensamento administrativo, especialmente no que se diz respeito as principais teorias da administração.

A escola clássica que teve como atores principais Taylor e a administração científica, Ford e a linha de montagem, Fayol e o processo administrativo e Weber e a burocracia, foram seguidas por outras abordagens classificadas como neoclássicas tiveram três enfoques principais: comportamental, sistêmico, contingencial e da qualidade, culminando este com o modelo japonês de administração.

Independentemente das diferentes abordagens, a organização, qualquer que seja, é considerada um sistema aberto criada pelo homem, que necessariamente mantém interação com o ambiente e é integrada por diversas partes que trabalham em harmonia objetivando o alcance de resultados, conforme ilustra a figura 1.

Figura 1 – A organização como sistema aberto

- a) Entradas ou insumos – é a força ou impulso de arranque ou de partida do sistema que fornece o material ou a informação para a operação do sistema;
- b) Processamento ou transformador – é o fenômeno que produz mudanças, é o mecanismo de conversão das entradas em saídas.
- c) Saídas ou resultados – é a consequência para a qual se reuniram elementos e relações do sistema.
- d) Retroação ou retroalimentação – é a função de sistema que compara a saída com um critério ou padrão previamente estabelecido.
- e) Ambiente – é o meio que envolve externamente o sistema. O sistema e o ambiente encontram-se inter-relacionados e interdependentes.

Desta forma, caracteriza a estrutura da organização como um sistema composto, em constante movimento com o ambiente para ditar sua relação com os *stakeholders*.

Assim, o mundo na atualidade é considerado uma sociedade institucionalizada e composta de organizações, onde todas as atividades voltadas para a produção de bens e a prestação de serviços são planejadas, organizadas, dirigidas e controladas, compondo assim as principais funções da Administração enquanto ciência.

Para Maximiano (2011), Administração significa ação, pois é um processo de tomar decisões e realizar ações que envolvem quatro processos principais e interligados: planejar, organizar, executar e controlar.

Figura 1.2: Funções ou processos administrativos

De acordo com Lima, Tahim, Arnaud, Souza e Júnior (2014), igualmente entendida, as contribuições práticas da teoria clássica para a administração foram: o estabelecimento das funções que as empresas devem desempenhar, a identificação das responsabilidades básicas que os executivos devem exercer e o estabelecimento dos princípios da administração que as organizações devem respeitar.

Nesse contexto, para os autores, em função dos aspectos de cada organização, o administrador conta com um enfoque prescritivo e normativo, uma receita, no qual ele prescreve os princípios gerais da administração e os elementos ou funções que o administrador deve adotar no exercício de sua atividade

Neste sentido, compreender as funções da administração pode ser entendido e aplicado não só à organizações formais de produção de bens, mas também na prestação dos mais diversos tipos de serviços e eventos, como o entretenimento, por exemplo, em especial a organização de um Festival de Rodeio, objeto deste estudo.

2.OBJETIVOS

À partir de uma breve descrição das funções da administração conhecidas como planejar, organizar, dirigir e controlar, o presente trabalho de pesquisa objetiva verificar a aplicabilidade da função organização e seus processos divisão do trabalho, liderança e comunicação, num Festival de Rodeio de Montaria em Touros, à partir da ótica de um Administrador de Rodeio. Objetiva-se, ainda, à partir dos resultados e das características encontradas nesses processos, demonstrar a possibilidade de um interessante campo de trabalho para o Administrador.

3.DESENVOLVIMENTO

3.1. UM BREVE HISTÓRICO DAS ORIGENS DO RODEIO E SUA CHEGADA NO BRASIL

O crescente desenvolvimento dos rodeios no Brasil vem merecendo a atenção de diversos segmentos do mundo esportivo e cultural. Originado nos Estados Unidos no Século XVII, época em que predominava o trabalho no campo e o manejo com os animais, os peões responsáveis pela lida com o gado eram os próprios domadores dos animais utilizados no trabalho, o que fez surgir um dia, numa roda de amigos, uma espécie de torneio para eleger o melhor com a doma, surgindo assim, informalmente, as primeiras competições.

Fundada em 1929, a Associação do Rodeio na América, formada por um grupo de promotores deste tipo de evento, trouxe a estrutura necessária para a programação nas organizações de competições deste gênero, levando assim o profissionalismo para o rodeio.

A modalidade de rodeio de montaria em touros, consiste em uma prova onde o competidor, conhecido como peão, deve permanecer montado em um touro durante 8 segundos, tempo esse cronometrado por um juiz dentro da arena, para assim conseguir a pontuação. O rodeio vem lutando por reconhecimento no Brasil desde a década de 1980, porém, nem sempre o rodeio foi como vemos hoje, com normas e fiscalização.

Antigamente os peões não tinham conhecimento de como deveria ser uma montaria, parece irônico, porém é verdade. Tião Procópio o primeiro peão brasileiro a montar nos Estados Unidos conta como foi sua experiência.

“Eu cheguei aos Estados Unidos e consegui fazer a inscrição em uma escola da *Professional Rodeio Cowboy Association*, PRCA¹ na Califórnia... Antes de começar me levaram a uma loja para comprar todo o equipamento: espora, luva, corda, porque nós aqui no Brasil não tínhamos nada disso. No primeiro dia a gente fez aquecimento, alongamento e o instrutor explicou em um touro mecânico como passar a corda e fazer os movimentos para a gente começar a ver como era. Eu nunca tinha visto um touro mecânico na minha vida e me escolheram como o primeiro para montar neste bicho. O rapaz colocou a corda, amarrou, eu montei e o touro começou a pular, a rodar e eu nem sabia que aquilo rodava, o touro então me puxou para frente e quase me derrubou, foi nesse momento que eles pararam as máquinas. Eu não conseguia montar naquilo não. Depois do touro mecânico eles começaram a embretar os touros e era a gente que escolhia em qual animal queríamos montar... No último dia o JC e o John Davis falaram que iriam escolher o touro da escola. Eu montei nesse, parei e fui o campeão da escola e por causa da vitória me deram uma fivela que eu tenho guardada até hoje. Eles vibraram muito e me elogiaram bastante. Depois desse curso eu tinha que participar de alguns rodeios amadores para conseguir minha carteirinha de profissional e entrar na PRCA, mas como eu era de fora e fui o primeiro estrangeiro a ir para lá, eles me mandaram direto para a Associação pegar a

¹A PRCA, Professional Rodeio Cowboys Association, foi fundada em 1975 e é considerada a maior e mais conceituada entidade de rodeio do mundo.

carteirinha de profissional e eu pude começar a participar dos rodeios profissionais, era tudo novidade. Fiquei seis meses nos Estados Unidos, até cheguei a parar em alguns touros, mas não ganhei nada neste primeiro ano. Foi então que eu voltei para o Brasil e comecei a incentivar a montaria em touros, mostrei os equipamentos e comecei a ensinar o jeito certo que tinha que fazer”. (Lopes e Perregil, 2014, p.79-81)

E assim começa a história do rodeio de montaria em touros no ano de 1980. Tião Procópio, ao retornar ao Brasil, ensina para os outros competidores a maneira correta de montar e as regras e os equipamentos necessários para prevenir ferimentos. Essa prática do rodeio cresce de forma surpreendente nos anos seguintes e até hoje ainda se expande.

Um aspecto importante nesse crescimento foram os meios de comunicação, responsáveis por divulgar e levar os festivais de rodeio para aqueles que tinham apenas uma imagem superficial do evento.

“Nos anos 1990 o rodeio chega à televisão e com isso um número ilimitado de brasileiros passa a ter um contato mais diário com a modalidade. Logo em 1992 é inaugurada a TV RODEIO, criação de Ney Macedo. Esta é a primeira produtora do Brasil que cobre uma final de rodeio nos Estados Unidos, em *Las Vegas*. Surgem também programas relacionados ao tema como ‘O chão é o limite’ em 1993, na Rede Record, ‘Vida de Rodeio’ veiculado na Rede Vida de Televisão, em 1995, a Rede Mulher também lança programas relacionados ao rodeio como ‘Jeitão’ e ‘Estouro da Boiada’. Em 1996 a TV Rodeio é responsável pela CMT Brasil, um canal a cabo sobre o mundo *country* filial da americana *Country Music Television* que existiu entre 1995 e 1999 e era transmitido pela TV a cabo, TVA. Um programa que também foi apresentado na TV a cabo foi o *Bad Bull*, no *Sportv*. Movido pelo avanço do rodeio e a mística figura do peão surge a primeira novela que aborda o tema, ‘A história de Ana Raio e Zé Trovão’, exibida pela Manchete em 1990”. (Lopes e Perregil, 2014, p.144)

O público em geral, a partir destas divulgações, começa a ter uma visão ampla e realista do esporte, passando a acompanhar e entender as práticas e objetivos que compõe o rodeio. Impactos positivos e importantes em algumas áreas foram sentidos a partir daí.

O turismo, por conta das festas atraírem um grande número de pessoas; o campo de pesquisa, embora atualmente escasso por existir poucos livros sobre o assunto. E também o mercado de trabalho para Veterinários, Administradores, Fisioterapeutas, Médicos e demais profissionais que descobriram que o rodeio também é uma fonte de trabalho e renda.

De acordo com Serra (2000), para a organização de um Festival de Rodeio são necessários inúmeros profissionais técnicos como: Peões, Salva-Vidas, Madrinheiros, Tropeiros, Locutores, Médicos Veterinários, Juízes, Comentaristas, Berranteiros, dentre outros.

E assim a imagem do rodeio se transforma e a modalidade de montaria em touros conquista espaço e reconhecimento à medida que cresce e é divulgada sua importância, deixando também algumas cidades reconhecidas por conta desse evento; um grande exemplo é a cidade de Barretos, localizada no interior de São Paulo, que se tornou fundadora da festa do peão de boiadeiro, inspirando outras cidades do país a adotar o evento.

Já nos primeiros festivais de rodeio, alguns questionamentos começaram a ser pontuados durante a fase de organização. O grande problema discutido era o fato de se utilizar animais para realização do evento, especificamente por suspeita de maus tratos, tornando assim um caso para discussão no Congresso Nacional.

Após inúmeras e calorosas discussões, se aprova em 2002, a Lei nº 10.519, que regulariza o rodeio como uma modalidade de esporte e evento cultural (Brasil, 2002). A lei expressa normas e disposições as quais devem ser cumpridas para sua realização, como estruturas aprovadas por meios de alvarás e vigilância sanitária, animais presentes para realização do evento com suas vacinações e exames em dia que comprovem seu bem estar, profissionais presentes no evento como médicos veterinários, equipe de paramédicos, reconhecimento dos competidores como profissionais, normas e regras para acontecimento das montarias e descritivo das responsabilidades dos administradores.

Desta forma, para cuidar do bem estar animal, verificando se estão aptos para as montarias, bem como acompanhar a alimentação adequada e o local onde estão alojados e principalmente os *bretes* e arena, um

Médico Veterinário é contratado pela administração do rodeio. Assim que os animais chegam ao local, são analisadas as vacinas, documentações, se os chifres estão redondos no formato de uma moeda de um real, para não machucar os profissionais durante as montarias.

O profissional fica no local durante todo o evento, caso o animal precise de atendimento emergencial e também para fiscalizar os equipamentos obrigatórios utilizados pelos competidores. O médico veterinário Marcos Sampaio de Almeida Prado, mais conhecido como Dr. Kiko, que acompanha o rodeio da cidade de Barretos aponta alguns dos itens que são analisados no animal.

“A gente vê se o animal está com o pelo liso, que é um sintoma de bons tratos, se o animal está com o olho alegre, se a orelha está levantada, são sintomas que o veterinário sabe captar do animal, também vemos a espessura do chifre, pois este não pode estar muito fino para não machucar o peão. O mais importante é o animal, ele precisa estar bem, porque se ele não estiver bem não vai dar o espetáculo e eu não quero judiar, eu quero tratar bem”. (Lopes e Perregil, 2014, p.268)

O médico veterinário também avalia a espora, pois a mesma deve ser lisa como uma moeda para não machucar o animal; a corda americana, que deve conter um acolchoado no local onde se segura, localizada perto do cupim do boi e se o sedém foi colocado corretamente no animal.

Outros profissionais primordiais para a realização do evento são os Médicos, Enfermeiros e Bombeiros, que formam a equipe de atendimento médico, para fazer o atendimento ao peão, caso haja algum acidente durante a montaria. Também é necessário que existam duas ambulâncias no local do rodeio, pois se por ventura acontecer de uma ambulância ter que dar atendimento, a outra estará no local, não tendo assistência médica o rodeio não poderá continuar, pois estará fora das normas de segurança dos peões.

Os Salva Vidas são contratados pelos administradores com a função de proteger o peão, trabalhando com a dispersão do animal no momento em que o competidor venha a cair. Outros profissionais e empreendedores trabalham na praça de alimentação, cada um com suas barracas de segmentos diferentes, assim como aqueles que trabalham com a venda de vestuários e outros itens. Os profissionais da limpeza cuidam dos banheiros e mantem o pátio sempre limpo.

O setor de marketing trabalha na divulgação do evento. Os locutores são responsáveis pela animação e narração das montarias. E há ainda as empresas que fazem o serviço de montagem das arquibancadas e do palco.

Todo os profissionais citados acima, mesmo sendo divididos cada um conforme sua área de atuação, são de responsabilidade exclusivamente do administrador do evento, pois ele é o responsável pela contratação e tem por função dirigir o evento, fazendo o acompanhamento e a fiscalização, para verificação dos deveres de cada profissional, além de responder legalmente por cada ato de irregularidade que vier a acontecer no rodeio, já que o mesmo é fundamentado por lei, e deve cumprir, como todos os eventos, normas da vigilância sanitária, alvará de segurança e bem estar dos animais e do público.

3.2.UMA BREVE RELAÇÃO ENTRE AS FUNÇÕES DA ADMINISTRAÇÃO E O RODEIO

O rodeio funciona como uma empresa, onde há uma equipe de profissionais trabalhando em conjunto para que todos os requisitos sejam respeitados durante o evento. Porém, a responsabilidade de contratar, organizar e fiscalizar o trabalho dos demais profissionais é dos administradores do evento, já que a parte gerencial é formada por uma comissão organizadora, que são várias pessoas responsáveis pelo evento, sendo que cada um fica responsável por um departamento e o administrador responsável pela comissão organizadora.

De acordo com Cunha (2005), nas empresas que atuam na organização de eventos, diversas atividades são executadas para se ter o controle desse tipo de atividade. Isso é necessário, pois são vários os fatores que influenciam na realização de um evento e que determinam o seu sucesso ou fracasso.

Segundo o autor, para que estes fatores possam ser administrados de forma eficaz pelas empresas que atuam nesta atividade, as funções administrativas são prioritariamente utilizadas na realização de eventos, quais sejam: o planejamento, a organização, a coordenação e o controle.

Analisando o Jaguariúna Rodeio Festival, Gallego (2006), afirma que eventos deste tipo são cenários propícios para a comunicação mercadológica, pois eles proporcionam aos indivíduos situações únicas de

socialização, de experimentação no momento da compra e do consumo e de vivências com a marca de determinadas empresas, o que torna o seu planejamento bastante complexo sob vários aspectos.

3.3.O PLANEJAMENTO

De acordo com Lacombe e Heilborn (2003), citado por Cunha (2005), o planejamento pode ser visto como a determinação da direção a ser seguida para se alcançar um resultado desejado. Planejar é, portanto, decidir antecipadamente o que fazer, de que maneira fazer, quando fazer e quem deve fazer.

Ainda segundo os autores, o planejamento se materializa por meio de planos, programas e projetos, pois é considerado um instrumento que expressa de forma concreta o propósito geral do planejamento, possibilitando a programação das atividades necessárias para a sua realização.

Para Maximiano (2011), o planejamento operacional é o processo de definir atividades e recursos, que especifica atividades e recursos que são necessários para a realização de qualquer espécie de objetivo.

Segundo Lacombe e Heilborn (2003), citado por Cunha (2005), o planejamento operacional é uma função gerencial, que de acordo com a concepção de Fayol, deve especificar quais recursos deverão estar disponíveis e o cronograma e as principais decisões a seu respeito.

Verifica-se, portanto, uma estreita relação com o planejamento de um rodeio, onde todas essas decisões e ações são tomadas antecipadamente, podendo este ser considerado um planejamento operacional.

3.4.A ORGANIZAÇÃO

Ainda segundo Lacombe e Heilborn (2003) citado por Cunha (2005), uma organização se constitui de um grupo de pessoas que de forma organizada busca atingir determinados objetivos comuns.

Os autores afirmam que o ato de organizar pressupõe a identificação e o agrupamento lógico das atividades da empresa, de maneira que os recursos disponibilizados sejam aplicados de forma eficiente e eficaz, com o objetivo de alcançar os resultados esperados.

Para Megginson, Mosley & Pietri (1998), citado por Cunha (2005), trata-se de uma tarefa administrativa que determina os recursos e as atividades necessárias para se atingir os objetivos organizacionais, combinando-os, em uma estrutura formal, delegando a indivíduos capazes a responsabilidade de atingir os objetivos e a autoridade necessária para isso.

Na ótica de Meirelles (1999), citado por Cunha (2005), em se tratando de um evento, pois o rodeio é assim considerado, a organização é a parte mais complexa do processo de preparação e montagem de um evento, exigindo condições de comando do profissional responsável pelo projeto para coordenar e controlar todas as suas etapas. Cada evento tem sua peculiaridade própria e cabe ajustá-la aos meios disponíveis à sua implantação.

Corroborando com o autor, Cesca (1997), complementa afirmando que a organização de eventos é trabalhosa e de grande responsabilidade, pois na maioria das vezes o evento ocorre "ao vivo", como é o caso do rodeio, e qualquer falha comprometerá o conceito/imagem da organização.

A organização de um evento é considerado um acontecimento inusitado e especial para muitas pessoas, grupos ou instituições.

Nesse aspecto, Meirelles (1999), citado por Cunha (2005), afirma que a organização de um evento depende dos seguintes e importantes aspectos:

- a) apoio operacional: toda a infraestrutura física necessária à realização do evento;
- b) apoio logístico formado pelos equipamentos necessários à operacionalização do evento;
- c) apoio de pessoal: trata-se do pessoal necessário ao evento, quer seja na organização ou da empresa especializada;
- d) apoio externo: caracteriza-se pelos serviços desenvolvidos para o sucesso do evento, mas fora do local de sua realização.

Desta forma pode-se dizer que organização de um evento constitui-se em colocar na prática tudo aquilo que foi planejado por meio de recursos e atividades necessárias para se atingir os objetivos propostos.

3.5.A DIREÇÃO

Para Lacombe & Heilbom (2003), citados por Cunha (2005), direção significa dar o equilíbrio, a sincronia e a integração de ações das pessoas e de atividades das unidades organizacionais, de acordo com certa ordem e método, para assegurar seu desenvolvimento harmônico.

Já para Meirelles (1999), também citado por Cunha (2005), a coordenação de um evento é o ato de comandar, controlar, delegar, ligar, unir, somar e harmonizar atribuições e responsabilidades com a finalidade de atingir o objetivo proposto. É, portanto a fase de delegação do evento, na qual o profissional responsável usará as técnicas de administração para obter os resultados projetados com a efetiva participação de todos os envolvidos no acontecimento.

No entanto, para que toda essa integração de pessoas e atividades atinja os objetivos pretendidos, uma outra função administrativa deve ser utilizada: o controle.

3.6.O CONTROLE

Para Maximiano (2011), o controle, em qualquer área de aplicação, desempenha um importante papel na preservação dos objetivos e na identificação da necessidade de mudar os objetivos, se for o caso.

Corroborando com o autor, Lacombe & Heilbom (2003), referenciado por Cunha (2005), afirmam que controlar significa acompanhar ou medir alguma coisa, comparar resultados obtidos com previstos e tomar as medidas corretivas cabíveis, quando for o caso.

Complementando, Maximiano (2011), afirma que controlar, em essência, consiste em manter um sistema dentro de um padrão de comportamento, com base em informações contínuas sobre o próprio sistema e o padrão de comportamento.

Na organização de um evento do tipo rodeio, o controle se preocupa com o cumprimento de metas, com os indicadores de resultados e com os indicadores de qualidade e segurança.

Além de utilizar as funções administrativas de planejamento, organização, direção e controle no pré-evento, os organizadores devem também dar especial atenção às atividades relacionadas ao pós-evento, no caso do rodeio.

É o momento do balanço final dos acontecimentos, resultados e gastos. O organizador é totalmente responsável pela conclusão deste trabalho, tão importante quanto as etapas anteriores.

4.MATERIAS E MÉTODOS

De abordagem qualitativa, a presente pesquisa é classificada quanto aos seus objetivos como descritiva, onde, segundo Andrade (2009), os fenômenos são estudados sem a interferência do pesquisador, que se utiliza de técnicas padronizadas de coleta de dados.

Em relação aos procedimentos para a coleta dos dados, este trabalho recorreu a pesquisa bibliográfica, que de acordo com Cervo, Bervian & Silva (2007), busca explicar um problema a partir de referências teóricas e também, segundo Diehl & Tatim (2004), a presente pesquisa é do tipo levantamento, quando se questiona diretamente as pessoas que se deseja conhecer o comportamento ou opinião sobre um determinado problema.

Desta maneira, foi elaborado um roteiro de entrevista com perguntas abertas, que buscou identificar junto ao entrevistado, o Sr. Enrique Moraes, um dos mais conhecidos administradores de rodeio do Brasil, sua percepção em relação a aplicabilidade dos fundamentos dos processos Divisão do Trabalho, Autoridade/Liderança e Comunicação, que compõem a função Organização da Administração na realização de um festival de rodeio de montaria em touros.

5.RESULTADOS E DISCUSSÕES

Para verificar a aplicabilidade dos fundamentos do processo de Organização na administração de um festival de rodeio, foi elaborado pelos pesquisadores um roteiro de entrevista contendo uma questão aberta relacionada às três ações que compõem esses fundamentos, quais sejam: divisão do trabalho, autoridade (liderança) e comunicação.

A questão foi feita diretamente ao Sr. Enrique Moraes, presidente e fundador do campeonato *Ekip Rozeta* e um dos mais conhecidos administradores de festivais de rodeio no Brasil. Vejamos os resultados.

Pensando na organização de um festival de rodeio, como você vê a importância da divisão do trabalho, da liderança e da comunicação para o sucesso do evento?

“A importância da divisão do trabalho, das tarefas, é que cada um é responsável por uma área, como por exemplo na área de montagem, tem que ser uma pessoa que tenha conhecimento na área de evento, de mídia e de propaganda de lidar com os patrocinadores, tem que ter pessoas que se comunicam melhor, que tenha contatos, para estar falando com os patrocinadores, na área de mexer com os competidores também. Então é como se fosse um governo, dividido em ministérios, cada um exerce o seu melhor papel, para aquilo que foi escalado. Quanto a liderança na organização de rodeio, a liderança você não compra ela, você conquista, para você ter poder de liderança você tem que ter respeito, simplicidade e humildade com todos, sempre respeitando acima de tudo. Eu acho que a liderança ela vai acontecendo naturalmente, muitas pessoas elas querem ser líderes, para você ser líder, tem que ter o dom, o dom da palavra, o dom da conversa, tem que saber falar um sim, saber falar um não, as vezes tem que ter um jogo de cintura, principalmente isso. E a comunicação, ela é muito importante, você tem que tentar levar para o público, para os profissionais, para os patrocinadores e para a organização o que funciona do rodeio de uma linguagem que eles entendam, fácil de entender e que tenha bastante explicação”.

(ENRIQUE MORAES, 2018)

Observa-se na resposta do entrevistado, a importância atribuída a divisão do trabalho, autoridade e comunicação, como princípios básicos e fundamentais para que seja alcançado os objetivos estabelecidos na realização de um evento deste tipo, corroborando com Maximiano (2011), que define o processo de organizar como sendo a divisão de um todo em partes, para que seja alcançado os objetivos planejados.

Como limitação deste estudo, há o fato de que a pesquisa buscou a percepção de apenas um profissional. Recomenda-se estudos sobre este tema à partir de novas abordagens e com outros profissionais do rodeio.

6.CONCLUSÃO

O rodeio é uma forma de renda para as cidades e de trabalho para as pessoas. Ele tem grande potencial de crescimento até no cenário atual, em meio à crise, porém, desde que tenha um acompanhamento de um profissional e reconhecimento daqueles que já trabalham atualmente. Como em muitos pontos, o que falta no Brasil é realmente a valorização, o rodeio precisa de apoio, divulgação, reconhecimento, para as pessoas estarem cientes da verdadeira realidade de como funciona toda a estrutura e organização.

O Brasil precisa enxergar o quão importante é o Rodeio enquanto atividade cultural, o quão grande é sua abrangência e quantos admiradores o rodeio conquistou e vem conquistando a cada dia. Seu potencial de crescimento pode ser melhorado se espelhassem na comparação do rodeio internacional, claro que o país do rodeio internacional é mais desenvolvido, e em algumas cidades maiores como Barretos, Jaguariúna, essa melhoria é mais simbólica, pois eles já adotam a maioria dos princípios do rodeio internacional, porém, essa abrangência deveria ser adotada por todas as cidades, principalmente do interior, assim o Brasil conseguiria demonstrar, de maneira eficaz, as melhorias em quesitos como qualidade, estrutura e, principalmente, respeito e reconhecimento.

REFERÊNCIAS

- [1] Andrade, M. M. de. (2009). Introdução à metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalhos na graduação. São Paulo: Atlas.
- [2] Brasil. Lei nº 10.519, de 17 de julho. (2002). Dispõe sobre a promoção e a fiscalização da defesa sanitária animal quando da realização de rodeio e dá outras providências. Brasília: Presidência da República.
- [3] Cervo, A. L.; Bervian, P. A. & Silva, R. da. (2007). Metodologia científica. São Paulo: Prentice Hall. Cesca, C. G. (1997). Organização de eventos: manual para planejamento e execução. 2ª ed. São Paulo: Summus.
- [4] Chiavenato, I. (2014). Introdução à Teoria Geral da Administração. 9ª ed. Barueri: Manole.
- [5] Cunha, C. T. da. (2005). Funções administrativas: uma análise da Arte Nativa Danças Gaúcha Ltda na realização de bailes gaúchos. Trabalho de Conclusão do Curso de Administração. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, Brasil.
- [6] Diehl, A. A. & Tatim, D. C. (2004). Pesquisa em ciências sociais e aplicadas: métodos e técnicas. São Paulo: Prentice Hall.
- [7] Gallego, A. H. S. M. (2006). Jaguariúna Rodeio Festival: um cenário propício para a comunicação mercadológica. In XXIX Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – Brasília, 6 a 9 setembro 2006. Acesso em 07 junho 2019, em <http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2006/resumos/R1016-1.pdf>
- [8] Lima, M. A. M.; Tahim, A. P. V. de O.; Arnaud, J. C.; Souza, A. M. da C. & Júnior, J. A. de F. P. (2014). Funções da gestão educacional: planejamento, organização, direção e controle nas escolas municipais de Aquiraz-CE, Brasil. Revista Eletrônica de Educação, 8 (3), 127-146. Acesso em 03 junho 2019, em <http://www.reveduc.ufscar.br/index.php/reveduc/article/view/992>
- [9] Lopes, A. & Perregil, T. (2014). Além dos oitos segundos. São Paulo: Autores.
- [10] Maximiano, A. C. A. (2011). Introdução à Administração. 8ª ed. São Paulo: Atlas.
- [11] Moraes, E. (2018). Entrevista realizada por e-mail, com autorização do entrevistado, em 08 de agosto.
- [12] Serra, R. (2000). Rodeio: uma paixão. Rio de Janeiro: Gryphus.

Capítulo 19

A relevância da análise e eliminação do desperdício em uma empresa de tecelagem: Um estudo de caso

Jéssica Freire Moreira

Matheus Scharder Porto de Carvalho

Resumo: Hoje em dia, a produtividade está relacionada diretamente com a organização e as condições de trabalho e treinamento de sua mão de obra. O trabalho a seguir faz a análise do processo produtivo de uma Empresa têxtil, principalmente, de atividades que geram altos índices de desperdício e acabam impactando a sua produção e, com isso, seu lucro. Este estudo apresenta a análise feita nessa Indústria, onde são observados aspectos referentes ao processo de produção, organização do trabalho e meio ambiente. A partir dessa análise são feitas sugestões de melhorias, visando ao aumento da produtividade, melhorias nas condições de trabalho e reorganização de seus processos, com o fim de redução do desperdício. Reduzir desperdícios significa reduzir, entre outros, custos, tempo, movimentação, transportes desnecessários, ou seja, reduzir tudo aquilo que não agrega valor ao produto final fabricado. O que permite garantir melhor qualidade, redução de estoque, maior segurança à saúde do colaborador e, com isso, preços mais justos.

Palavra-chave: Desperdício; Redução; Tecelagem.

1 INTRODUÇÃO

Com a existência atual de um grande número de competidores, evitar o desperdício para reduzir custos e tempo, tornou-se um dos tópicos principais em discussões. O aumento da tecnologia faz-nos ter uma enorme variedade de ferramentas para que o desperdício seja evitado. Com isso, o modelo Toyota de produção surge no Japão e por volta da década de 50 e começa a ser aplicado. Ele preza o aumento da eficiência, eficácia e produtividade, evitando desperdícios, eliminando não conformidades e problemas industriais, principalmente, ligados ao estoque (HIRANO, 1989).

O objetivo deste estudo é a redução dos desperdícios em uma empresa de tecelagem seguindo a filosofia do Sistema Toyota de Produção, que se trata da eliminação completa dos desperdícios, em todas as fases da produção, buscando métodos mais eficientes. Essa filosofia produtiva ficou conhecida como “Sistema de Produção Enxuta” (HIRANO, 1989). O STP, também conhecido por Produção Enxuta ou Lean Manufacturing, foi criado no Japão após a Segunda Guerra, com o objetivo da redução e/ou eliminação de desperdícios dentro dos processos de produção, tendo como estratégia a otimização dos processos e o mapeamento de fluxo de valor (ISERHARD, 2013; MORAES et al., 2011). Pires et al. (2012) pontuam que sempre usamos a palavra eficiência referindo-se à produção. Atualmente, eficiência significa redução de custos, no entanto não existem fórmulas para esse tipo de redução, o que se pode fazer é capacitar e desenvolver habilidades humanas, para que por meio dos conhecimentos necessários utilizem de maneira eficaz as instalações e máquinas, eliminando todos os tipos de desperdício encontrados.

O sistema Toyota de Produção foi escolhido como modelo, visto que é uma companhia com um número quase nulo de desperdícios e um exemplo para todas as indústrias ao redor do mundo. Procuram-se propor soluções de rearranjo, redução de transporte e movimentos, uma reestruturação das atividades, entre outras propostas, visando à eliminação de qualquer fonte de desperdício que possa vir de atividades que não gerem valor agregado ao produto final. As melhorias propostas visam alcançar o ambiente ideal de trabalho, mantendo os interesses dos funcionários e da Indústria. Para o STP, a inspeção é fundamental para eliminação das perdas por produtos defeituosos, sendo que, a inspeção deve ser realizada não só com o objetivo de encontrar os defeitos, mas sim preveni-los (DRESCH, DIENSTMANN, CASSEL, 2011).

Segundo Slack, Chambers e Johnston (2002), a Toyota produzir mais do que é necessário para o próximo processo na produção é a maior das fontes de desperdício. Logo, um controle do estoque é primordial para todas as indústrias, independente do ramo. Neste estudo são apresentadas as idéias de métodos para se obter um melhor controle de estoque e será exposta uma nova organização do espaço atual, visto que, atualmente, a matéria-prima é armazenada com o produto acabado. Segundo Pires et al. (2012) apesar de ter surgido em uma indústria automobilística japonesa, esse sistema atualmente pode ser aplicado em empresas dos mais diferentes setores, de matérias-primas à distribuição, de serviços à manufatura.

De acordo com Iida (2002), a curta duração dos ciclos de trabalho pode gerar a monotonia, causando a falta de atenção. Se o colaborador passar o seu tempo de trabalho inteiramente ocupado com apenas uma função, podemos garantir uma maior concentração na determinada função. Neste estudo a proposta é reorganizar os funcionários para que todos estejam sempre ocupados, com isso será necessário implementar dispositivos nas máquinas.

Com as explicações supracitadas, encontra-se neste artigo as respostas para as seguintes perguntas:

- Pergunta 1: Quais as formas diferentes de desperdício em processos de produção, observados na Empresa estudada.
- Pergunta 2: Quais as medidas necessárias para evitar os desperdícios atuando no processamento ou nas entradas e saídas.

2 METODOLOGIA

Foi utilizado o método de pesquisa descritiva com a finalidade de analisar os problemas enfrentados em uma empresa de tecelagem local, partindo de uma revisão bibliográfica composta por autores como Michael Porter e Hiroyuki Hirano. A finalidade foi traçar uma estratégia que possa ser trabalhado como exemplo e aplicado junto ao estudo de caso. Este estudo possui características quantitativas e qualitativas, com ênfase na observação e estudo documental, ao mesmo tempo em que foi necessário o cruzamento dos levantamentos com toda a pesquisa bibliográfica feita, necessitando de pesquisas documentais e entrevistas com os responsáveis pelo espaço e com os operadores das máquinas e teve como base relatórios técnicos e artigos científicos. A parte financeira não foi levada em consideração neste estudo. Este estudo tem como característica uma pesquisa-ação, que é definida como uma pesquisa com base

empírica que é realizada em conjunto com um a busca para solução dos problemas apresentados e no qual os pesquisadores e os colaboradores da empresa se envolvem em caráter cooperativo ou participativo.

O estudo de caso nasceu da necessidade de criar uma proposta para a redução dos desperdícios em uma fábrica de pequeno porte, localizada na cidade de Petrópolis. Havia uma infidade de tipos de desperdício no processo de produção que eram ignorados por falta de conhecimento sobre Produção Enxuta. Não existia ergonomia, o estoque era feito de caixas empilhadas sem nenhum tipo de organização, rejeitos de algodão voavam por todo o setor de produção e o maquinário era antigo e sem sensores e equipamentos que trariam um maior rendimento para a indústria.

Com base nos dados apresentados anteriormente, etapas foram definidas para este trabalho, inicialmente, coletaram-se dados pertinentes a produção e fazendo também registros e as anotações necessárias, onde se elaborou o fluxograma da produção, com o intuito de melhorar o entendimento, servir como base para um estudo sobre os melhores sistemas de produção e ter uma visão de como funciona o sistema produção. Através da análise do fluxograma foi possível verificar as perdas no processo, analisando as mesmas e assim, classificar de acordo com as perdas do Sistema Toyota de Produção. Posteriormente consistiu na análise dos dados coletados, escolha dos problemas nos quais, mais afetavam a produção e que deveriam ser tratados imediatamente e aplicação de ferramentas de qualidade. Houve uma pesquisa por sensores e equipamentos de controle para serem incorporados aos teares circulares e práticas em indústrias similares ou que existiam problemas parecidos aos encontrados.

3 RESULTADOS

São os próprios operários que fazem a limpeza das máquinas. Segundo estudos, a indústria têxtil está entre as profissões mais perigosas para o sistema respiratório humano. Sempre há uma grande quantidade de resíduos de algodão pela área produtiva, tanto no chão quanto no ar, como pode-se observar na figura 1. São fornecidos EPI's (como máscaras, protetores auriculares e botas), porém não são utilizados pelos colaboradores, pois os mesmos dizem que geram desconforto.

Figura 1 – Resíduos de algodão espalhados pelo chão da área produtiva

Fonte: Os autores (2018).

O produto acabado é carregado manualmente e individualmente. Além disso, a matéria-prima é estocada junto com o produto acabado e os produtos defeituosos. Não há controle de estoque e produção, como podemos ver na figura 2.

Figura 2 – Representação da estocagem

Fonte: Os autores (2018).

Analisando os processos produtivos constatou-se que o processo apresenta uma série de problemas envolvendo o desperdício. Este tópico faz uma descrição do processo produtivo e tem por finalidade apresentar o cenário atual como forma de proporcionar um melhor entendimento da sua dinâmica e como os problemas observados encontram-se inseridos.

A figura 3 apresenta um diagrama do processo de fabricação atual.

Figura 3 – Diagrama do processo de fabricação atual

Fonte: Os autores (2018).

Pode-se descrever este processo como:

- Chegada e estocagem da matéria-prima: a entrada de matéria-prima é feita de forma manual, coloca-se as caixas com os fios empilhadas para serem levadas ao estoque. O estoque é armazenado sem levar em consideração a ordem de chegada e saída da matéria prima e é feito junto com o material já produzido;
- Preparação da máquina de tecelagem: ocorre a colocação da agulha na linha de ar, feita de forma manual pelo próprio operador daquela máquina. Não é levado em consideração qual fio está armazenado a mais tempo no estoque;
- Colocação do fio na agulha: a colocação de cones é feita de forma manual pelo operador da máquina;
- Produção do tecido: operação realizada pela máquina com a supervisão de um operador para cada duas máquinas. A limpeza da máquina após a produção é de responsabilidade do operário;
- Pesagem, inspeção e identificação: após a finalização da fabricação do tecido, o rolo é transportado manualmente para a pesagem e a identificação é feita pelo próprio operador da máquina;
- Estocagem do produto acabado: após a identificação, o produto final é levado para o estoque.

O tempo gasto por cada funcionário neste processo de produção atual é observado na figura 4, deve-se levar em consideração que o tempo foi medido por meio de um cronômetro.

Figura 4 – Diagrama homem-máquina de um operário em relação às máquinas em tempo aproximado

Gráfico Homem-máquina					
Homem	Tempo	Máquina 1	Tempo	Máquina 2	Tempo
Colocação dos fios	10 min	Colocação dos fios	10 min	Espera	10 min
Colocação dos fios	10 min	Espera	10 min	Colocação dos fios	10 min
Inspeção visual das máquinas	60 min	Fabricação	60 min	Fabricação	60 min
Transporte	20 min	Espera	20 min	Espera	20 min
Inspeção	30 min	Espera	30 min	Espera	30 min
Limpeza	30 min	Espera	30 min	Espera	30 min
Estocagem	10 min	Espera	10 min	Espera	10 min

Fonte: Os autores (2018).

Com isso foram identificados os seguintes problemas mostrados na figura 5, dos quais, serão estudadas propostas de apenas uma parte deles:

Figura 5 – Diagrama de Ishikawa para a determinação dos problemas relacionados ao desperdício

FONTE: Os autores (2018).

Para a interpretação do diagrama deve-se levar em consideração a seguinte explicação das divisões:

- Meio ambiente: dificuldades no sistema produtivo podem causar problemas físicos ao colaborador, além do mais podem gerar falhas no material produzido;
- Métodos: problemas pela falta de organização do ambiente produtivo;
- Equipamento: problemas ligados à falta de equipamentos mais modernos para a atividade ou à falta de equipamentos de segurança;
- Mão de obra: problemas gerados pela má gestão de pessoas, como a falta de informação ou de treinamento ao funcionário.

No estudo observou-se os seguintes problemas e soluções:

Problema 1 – agentes químicos de avaliação indireta (SESI, 2018)

São oito máquinas programadas para a produção de ribana (cento e trinta quilos em dez horas), meia malha (cento e oitenta quilos em dez horas). No fim do processo produtivo, após a retirada do rolo de tecido da máquina, leva-se quinze minutos por máquina para realizar sua limpeza. O método para a limpeza é a utilização do ar comprimido, ou seja, o restante de algodão é espalhado no ar.

Contando o tempo desde o momento que os resíduos são depositados no chão, umedecidos e varridos, obtemos um total de trinta minutos com a limpeza de uma máquina e mesmo assim não se obtém uma eficiência de cem por cento na limpeza. Na figura 6 é apresentada a forma que os funcionários deixam o ambiente produtivo após a limpeza de suas máquinas. Podemos perceber que os resíduos se mantêm no ambiente, não sendo jogados no lixo.

Figura 6 – Apresentação do ambiente produtivo após a limpeza das máquinas

Fonte: Os autores (2018)

A poeira do algodão é espalhada no ar em todo o momento de funcionamento das máquinas, ainda assim os operários não utilizam os equipamentos de segurança, mesmo sendo fornecidos pela empresa. O trabalho é realizado sem a colocação de máscaras; os empregados utilizam sandálias ao invés de botas, correndo o risco de causar acidentes de trabalho, como torcer o pé, uma vez que sandália não é o tipo de calçado apropriado para essa função. Outra ação inadequada é utilizar jatos de água próximos às tomadas de eletricidade, por meio das quais podem gerar riscos, como podemos ver na figura 7.

Figura 7 – CHÃO MOLHADO PERTO DE TOMADAS DE ELETRICIDADE

Fonte: Os autores (2018).

Solução: Há no mercado Linhas Completas de sopro e aspiração para a limpeza automática de máquinas têxteis, aumentando então o índice de qualidade da malha e da eficiência do tear com menos quebra de agulhas. Na figura 8, pode-se observar um exemplo de uma máquina de sopro e aspiração recomendada.

Figura 8 – EXEMPLO DE MÁQUINA DE SOPRO E ASPIRAÇÃO

Fonte: Sopro e aspiração - limpadores viajantes: tear circular (2018).

Descrição da máquina segundo o fabricante:

Após completar o ciclo de trabalho, o carro entra em um tubo de aspiração para descarregar as impurezas coletadas no processo e limpar o filtro. Este resíduo coletado automaticamente será conduzido através de tubulação a uma central de aspiração a ser instalada em uma das extremidades da sala.

A Stemmman fabrica uma linha completa de aparelho de sopro e aspiração para limpeza automática de máquinas têxteis, como por exemplo Tear Circular, aumentado com isto o índice de qualidade da malha e eficiência do tear com menos quebra de agulhas. (SOPRO e aspiração - limpadores viajantes: tear circular, 2018).

Além disso, é necessário realizar uma supervisão sobre a utilização dos EPI's exigidos para a função exercida.

Problema 2 – estocagem desordenada

A estocagem é feita de forma confusa. O produto acabado, a matéria-prima, o produto finalizado com defeito são armazenados conjuntamente e sem ficha de controle de estoque. Não há uma ordem de saída da matéria-prima, como é observado na figura 9.

Figura 9 – Representação da estocagem de forma desordenada

Fonte: Os autores (2018).

Solução: a sugestão é uma estocagem vertical, visando minimizar o espaço horizontal que pode ser utilizado para outras funções, já que, verticalmente, não há outra opção além de estocagem e o espaço de armazenagem é pequeno, a armazenagem seria como mostra a figura 10. Além disso, deve-se separar os estoques de matéria-prima, produto acabado e produto defeituoso em áreas distintas e não todos em um mesmo local desordenado.

Problema 3 – transporte dos fardos produzidos

Ao finalizar o processo de fabricação, o funcionário carrega, manualmente, o fardo para a pesagem e identificação do mesmo.

Solução: é sugerido que aguarde a finalização de todas as máquinas, transporte os fardos em carrinhos, pese e identifique a cada hora. Com isso diminuiria o deslocamento dos colaboradores. O deslocamento para a máquina de pesagem também deveria ser transportado por um carrinho e não manualmente como é feito, pois pode ocasionar problemas sérios de coluna aos funcionários. A figura 12 apresenta um modelo de carrinho de transporte.

Figura 12 – EXEMPLO DE CARRINHO A SER UTILIZADO

Fonte: Chegar a caixas de rolo de malha de arame com rodas carrinho de paletes para a logística de armazém (2018).

4 CONCLUSÃO

No mundo atual, a redução de desperdícios torna-se imprescindível para a obtenção de preços competitivos, de forma a manter as empresas no mercado.

Em resposta a primeira pergunta da pesquisa pode-se perceber que há um desperdício muito grande com os movimentos desnecessários, a falta de cuidados com a ergonomia, o meio ambiente, que podem gerar absenteísmo da mão de obra ou mesmo doenças ocupacionais e entre os principais, o tempo ocioso.

Quanto ao processo de produção, os agentes químicos foram um dos problemas que mais contribuem para afetar a produção e a saúde dos trabalhadores. Dois tópicos chamam atenção quando citamos os agentes químicos. O primeiro refere-se ao desperdício de movimento dos operários em relação ao tempo que eles levam para realizar a limpeza. O segundo aborda os efeitos dos agentes na saúde do colaborador. No sistema atual os “restos de algodão” permanecem no ar e podem ser inalados, causando doenças ocupacionais. Deve-se notar também, que no modelo atual de limpeza utiliza-se água e, por haver tomadas de eletricidade no local, podem gerar riscos de curtos-circuitos elétricos.

Com isso, mostrou-se, extremamente, necessário realizar a inclusão de dispositivos, tais como máquinas de sopro e aspiração automática. Pois, primeiramente, o operário não precisaria desperdiçar tempo e movimentação limpando a máquina e, segundo, realizar-se-ia uma aspiração completa dos detritos de algodão que ficassem espalhados pelo ar, sem prejudicar a saúde do trabalhador, além de manter o ambiente produtivo sempre limpo. Deve-se levar em conta que ambos podem afetar a saúde física do trabalhador.

Ressalta-se, entretanto, que as soluções sugeridas não levaram em consideração os custos de inclusão de cada melhoria. Essa análise será feita, posteriormente, sobre a viabilidade econômica e a prioridade da implantação das mesmas.

REFERÊNCIAS

- [1] AKBULUT-BAILEY, A. Y.; MOTWANI, J.; SMEDLEY, E. M. When Lean and Six Sigma Converge: A Case Study of a Successful Implementation of Lean Six Sigma at an Aerospace Company. *International Journal of Technology Management*, v. 57, n. 1-3, p. 18-32, 2012.
- [2] CARVALHO, Elvis Marcio Pereira de et al. Aplicação da Filosofia Kaizen no Chão de Fábrica de uma Indústria de Biscoitos. XXXVII Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Joinville. 2017.
- [3] CAUCHICK, M. P. A. et al. Metodologia de pesquisa em engenharia de produção e gestão de operações. 2 ed. Elsevier: Rio de Janeiro, 2012.
- [4] CHEGAR a caixas de rolo de malha de arame com rodas carrinho de paletes para a logística de armazém. Alibaba.com. Disponível em: <<https://portuguese.alibaba.com/p-detail/reach-warehouse-wire-mesh-wheeled-roll-pallet-cart-for-logistics-crates-60433001523.html>>. Acesso em: 17 mar. 2018.
- [5] COMO-fazer-controle-de-estoque: modelo de ficha de controle de estoque. [S.l.], 2017. Disponível em: <<http://jiva.com.br/blog/dicasdegestao/como-fazer-controle-de-estoque/como-fazer-controle-de-estoque-2>>. Acesso em: 17 mar. 2018.
- [6] DRESCH, A.; DIENSTMANN, G. H.; CASSEL, R. A. Princípios da produção enxuta em curtumes. XXXI Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Belo Horizonte. 2011.
- [7] ESTEVES, Wagner Luiz da Silva. Aplicação do Lean Manufacturing nas Indústrias. X Congresso Nacional de Excelência em Gestão. Rio de Janeiro. 2014. Disponível em URL: <http://www.inovarse.org/sites/default/files/T14_0007_4.pdf> Acesso em: 19 maio 2019.
- [8] ENTENDA a diferença entre estocagem e armazenagem. FGL Gestão Logística: [S.l.], 2016. Disponível em: <<http://fgl.com.br/entenda-a-diferenca-entre-estocagem-e-armazenagem>> Acesso em: 17 mar. 2018.
- [9] EYNG, Mariana Peruchiet al. Aplicação da Filosofia Lean Manufacturing em uma Empresa de Acabamentos de Confecção no Sul de Santa Catarina. XXXVII Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Joinville. 2017.
- [10] GIANNASI, Elba. Desperdicios en la producción. Argentina: Instituto Nacional de Tecnologia Industrial - Ministério de Indústria, Secretaria de industria y comercio, 2011.
- [11] GONCALVES, Renato; LUZ, Marta. Proposta de Implantação de Ferramentas de Qualidade no Processo Produtivo de uma Empresa Alimentícia. XXXVI Encontro Nacional de Engenharia de Produção. João Pessoa. 2016.
- [12] HIRANO, H. JIT Implementation Manual Second Edition: JIT Management Laboratory Company. Tokio, 1989.
- [13] IIDA, I. Ergonomia, projeto e produção. São Paulo: Edgard Blucher, 2002.
- [14] MIYAKE, D. I.; RAMOS, A. W. Lean Six Sigma – Brazilian Experience. In: E. Mrudula (ed.) Lean Six Sigma: An Introduction, ICFAI UNIVERSITY PRESS, Hyderabad, p. 156-181, 2007.
- [15] NETO, Luiz Carlos Santana et al. Cultura Lean: Variáveis Críticas para o Sucesso do Lean Manufacturing?. XI Congresso Nacional de Excelência em Gestão. Rio de Janeiro. 2015. Disponível em URL: <http://www.inovarse.org/sites/default/files/T_15_502.pdf> Acesso em: 19 maio 2019.
- [16] OGAYAR, Juan Jose; GALANTE, Juan torrubiano. Guía Lan Management: mejorar los procesos para ser más competitivos. Cuba: Poraxa; Grupotel; IDI - Institut d'Innovación. X Congresso Nacional de Excelência em Gestão. 2014. Empresarial de les lles Balears 2013. Disponível em URL: <<https://www.femeval.es/informesycomunic/documentacionjornadas>> Acesso em: 19 maio 2019.
- [17] PIRES, M. R.; STRINGARI, M. A.; SILVA, O.; SILVA, V. B. A implantação do Lean Manufacturing em pequenas empresas. II Semana Internacional das Engenharias da FAHOR. Horizontina. 2012.
- [18] PONTES, Jéssica Medeiros de Araújo; FIGUEIREDO, Oydil Cesar de. Proposta de Implantação da Filosofia Lean Manufacturing em uma Confecção de Pequeno Porte Através do Mapeamento do Fluxo de Valor. XII Congresso Nacional de Excelência em Gestão. 2016. Disponível em URL: <http://www.inovarse.org/sites/default/files/T16_M_04.pdf> Acesso em: 19 maio 2019.
- [19] RAJADELL, Manuel; GARCIA, José Luis Sanchez. LEAN MANUFACTURING: la evidencia de una necesidad. Madrid: Diaz de Santos, 2010. FERRAZ, Jose Augusto de Castro Barbosa. Manufatura Enxuta: o caso da Becton Dickinson. *Rev Cont Fin*, v. 20, n. 5, p. 532-550, 2006.

- [20] RIANI, Aline Mattos. Estudo de caso: o Lean Manufacturing aplicado na Becton Dicknson. Tese apresentada à Universidade Federal de Juiz de Fora, UFJF/MG, 2007. Disponível em URL: MANFREDINI, Marcel Fermo; SUSKI, Cássio Aurélio.
- [21] SALAH, S., RAHIM, A., CARRETERO, J. A. The Integration of Six Sigma and Lean Management. INTERNATIONAL JOURNAL OF LEAN SIX SIGMA, v. 1, n. 3, p. 249 – 274, 2010.
- [22] SCHEUNEMANN, Rafael et al. Análise e Redução de Perdas em uma Indústria Têxtil. XXXIV Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Curitiba. 2014.
- [23] SESI. Laudo Técnico de Condições Ambientais do Trabalho. Disponível em: <https://www.jfsc.jus.br/publicaWEB/mostra_conteudo_publicacao.php?id=1505>. Acesso em: 11 abr. 2018.
- [24] SHAH, R.; WARD, P. Lean manufacturing: context, practice bundles, and performance. Journal of Operations Management, v. 21, 2003. 129 – 149 p.
- [25] SLACK, N., CHAMBERS, S., JOHNSTON, R., Administração da Produção. 2 ed. São Paulo: Editora Atlas, 2002.
- [26] SLACK, N; CHAMBERS, S; JOHNSTON, R; BETTS, A. Gerenciamento de operações e de processos: Princípios e prática de impacto estratégico. Porto Alegre: Bookman 2008.
- [27] SOPRO e aspiração - limpadores viajantes: tear circular. Stemmann. Disponível em: <<http://www.stemmann.com.br/produtos/sopro-e-aspiracao-limpadores-viajantes/tear-circular>>. Acesso em: 17 mar. 2018.
- [28] TAYLOR, F. W. Princípios de administração científica. 7 ed. São Paulo: Editora Atlas, 1970.
- [29] VILLALVA, Guillermo Maldonado. Herramientas y técnicas lean manufacturing en sistemas de producción y calidad. Rev. Universidade Autónoma del Estado de Hidalgo, v.2 ,n.5, p.1-136, 2008.

Capítulo 20

Gestão ambiental como instrumento de redução de custo e combate ao desperdício: Um estudo de caso na Empresa Brasileira de Distribuição LTDA

Roseli Milene Campos da Costa

Taynara Soares de Alcântara

Diego Ventura Magalhães

Marilia Matos Monteiro Gonçalves Ferreira

Luiz Reis Ferreira Neto

Beatriz Lima do Nascimento

Resumo: Este artigo tem como estudo principal a gestão ambiental como instrumento de redução de custos e combate ao desperdício na empresa EBD, ressaltando a importância do papel da gestão ambiental dentro das organizações, abordando medidas necessárias para que a empresa utilize meios para evitar os impactos ambientais, reduzindo os custos, preservando o meio ambiente e obtendo como retorno sua imagem como uma empresa que pratica a responsabilidade social com sustentabilidade. Os métodos utilizados para este estudo foram através de uma técnica explicativa, com o objetivo de colher dados para analisar a gestão ambiental como um instrumento de redução de custos e combate ao desperdício na empresa EBD. Com a coleta dos dados levantados de forma quanti e quali foi possível realizar a pesquisa de forma clara e objetiva e logo em seguida foi realizado a análise dos dados, portanto concluiu-se que este estudo deu embasamento essencial para finalização desta pesquisa.

Palavra Chave: Gestão ambiental. Custo. Desperdícios. Desenvolvimento sustentável.

1. INTRODUÇÃO

Diante do atual cenário que a sociedade se encontra de mudanças contínuas, pode-se identificar um fator altamente relevante para as organizações, chamado de sustentabilidade². Uma necessidade que está sendo bastante exposta pela sociedade, onde surgem questionamentos, como o real dilema social: como se pode resolver uma questão social na qual as organizações não se importam com as consequências que podem adquirir pela falta de práticas sustentáveis?

Com base nesta questão pode-se perceber a importância que o papel da gestão ambiental tem dentro das organizações sejam elas públicas ou privadas. Diante deste contexto, na pesquisa serão abordadas medidas necessárias que as empresas devem utilizar para diminuição do impacto e das crises ambientais, como a produção excessiva de lixo, falta de água, energia e entre tantos outros fatores que podem ter um fim negativo, no qual não estão sendo levados a sério, mais que podem ter resultados significativos para própria organização, reduzindo desta forma seus custos, preservando o meio ambiente e obtendo como retorno sua imagem como uma empresa que tem responsabilidade socioambiental.

Pode-se afirmar que a escolha do tema se dá a partir da importância que ele tem, não somente nas organizações entre si, mas na sociedade como um todo.

Com essa perspectiva a problemática que se pretende analisar é a seguinte: Como a Gestão Ambiental pode tornar-se instrumento para redução de custos e combate ao desperdício à empresa EBD? Como objetivo geral apresenta “analisar como a gestão ambiental é instrumento de redução de custos e combate ao desperdício na empresa EBD”. De forma específica: “ressaltar a importância da Gestão Ambiental para as empresas contemporâneas; apresentar os conceitos da política de gestão ambiental, de custos e desperdícios, e identificar a realidade organizacional relacionando gestão ambiental, custos e desperdícios na empresa EBD”.

A presente pesquisa justifica-se por possuir como objetivo de analisar na empresa EBD a existência da gestão ambiental como um instrumento, no qual pode ser um fator de extrema importância no âmbito empresarial, podendo mudar seu quadro atual, principalmente em sua economia com práticas que podem ser adotadas para seu crescimento sem agredir o meio ambiente, com a implantação de normas e ações que visem o desenvolvimento educacional que possam minimizar os impactos ambientais, reduzindo assim os custos e desta forma obtendo resultados significativos, além de combater o desperdício dentro da própria organização.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. GESTÃO AMBIENTAL COMO REDUÇÃO DE CUSTO E COMBATE AO DESPERDÍCIO

A gestão Ambiental está inteiramente ligada ao processo econômico e financeiro de uma organização, para que se obtenha esse processo de forma eficaz é necessário que a própria organização invista com o intuito de obter um resultado significativo não só financeiramente, mas com sua imagem de uma empresa sustentável diante do mercado, toda e qualquer organização deverá realizar uma gestão adequada ao seu ambiente que está inserida. Com isso surge a contabilidade ambiental que tem como ferramenta essencial a gestão para a sustentabilidade, no qual tem o objetivo de desenvolver de forma econômica o seu capital financeiro, conforme Carvalho (2011, p. 31), “O desenvolvimento sustentável está associado, no caso das empresas, à prevenção e reciclagem. A prevenção, no sentido de investimentos feitos pela empresa, visa eliminar, reduzir ou minimizar os efeitos negativos da atividade”.

Portanto a contabilidade ambiental tem como instrumento econômico contabilizar o capital natural de uma organização, identificando os impactos socioambientais que possam gerar. Esta ferramenta é de suma importância, pois através dela será realizada uma gestão adequada dos resíduos, dando uma destinação correta e desta forma obterá controle dos custos realizados com operações de gestão ambiental.

A contabilidade ambiental terá com enfoque principal, os três pilares da responsabilidade social e ambiental: interação sociedade, economia e biodiversidade. (BRAGA, 2010).

²Sustentabilidade é, em termos ecológicos, tudo o que a terra faz para que um ecossistema não decaia e se arruine (BOFF, 2015, p.31).

Esses pilares como podemos observar há uma interação entre os elementos, no qual as empresas com seus entes econômicos e seus fins lucrativos, se inserem diante das comunidades ao seu entorno relacionando intrinsecamente com a sociedade, transformando os cidadãos em clientes potenciais no qual necessitam utilizar o meio ambiente como sua fonte principal de matéria prima para uso operacional de suas atividades (BRAGA, 2010).

Com base na ilustração 1, menciona Harris (2001, p. xxix apud AMORIM, 2009, p. 71-72) classifica da seguinte forma os três pilares da sustentabilidade:

- Dimensão Econômica: um sistema economicamente sustentável deve ser capaz de gerar produtos e serviços continuamente, manter níveis de dívida governamental e externa gerenciáveis e evitar desequilíbrios setoriais que prejudiquem a produção;
- Dimensão Ambiental: um sistema ambientalmente sustentável mantém uma base estável de recursos, evitando a superexploração de recursos renováveis ou a degeneração ambiental. Os recursos não renováveis serão utilizados somente nas extensões que os investimentos forem feitos em substitutos adequados; inclui a manutenção da biodiversidade, estabilidade da atmosfera e outras funções ecossistêmicas não comumente classificadas como recursos econômicos;
- Dimensão Social: um sistema socialmente sustentável obtém justiça na distribuição de renda e oportunidades, provisão adequada de serviços sociais, incluindo saúde e educação, tratamento igualitário dos gêneros e participação e assunção de responsabilidades por parte do governo

Com base nesse contexto a contabilidade ambiental será uma ferramenta primordial para a gestão de qualquer organização, pois terá como visão da sustentabilidade no meio social, econômico e ambiental, visando medir os recursos que são gerados ou que possa destruir alguma dessas dimensões. As organizações têm como perspectiva de estratégia utilizar esta ferramenta com intuito de obter valor mesmo sendo em longo prazo, mas que terá grandes vantagens e principalmente terá lucro reduzindo seus custos e preservará o planeta.

São todos os gastos originados ou que serão originados para aquisição de ativos que tenham relação direta com os processos de preservação, controle e recuperação do meio ambiente, visando benefícios futuros.

Diante do contexto existente na sociedade como um todo, verificou-se a efetiva importância dos custos ambientais voltados à gestão, com a finalidade de evidenciar e interferir nos parâmetros empresariais, utilizando-se de maneira que sejam inseridos nos eventos econômicos e financeiros para as tomadas de decisões referentes ao produto e a não inclusão de valor a natureza.

Portanto vale ressaltar que a gestão de custos ambientais é relevante para as organizações, pois será menos oneroso prevenir e preservar a poluição do que remedia-la. Minimizar o consumo de matérias primas será manter o equilíbrio da empresa, eliminado assim o desperdício de processos operacionais e usando recursos de forma mais eficiente.

O combate ao desperdício relacionado à sustentabilidade, voltado a gestão empresarial é um assunto muito discutido com a finalidade de que haja um maior controle e integralidade em ser sustentável, gerenciando de forma adequada ao empregar a compreensão como forma de construir valores sociais, conhecimento específico, habilidades, atitudes e competências voltadas para a conservação do meio ambiente.

Este aprendizado tem como benefício um melhor relacionamento entre a sociedade humana e o meio ambiente, que proporciona aprender e empregar novos hábitos de forma correta ao mostrar ao colaborador que ao se comprometer com atitudes corretas, ele estará aumentando sua produtividade, evitando danos ao meio ambiente e diminuindo os impactos já existentes e tendo o conhecimento de como utilizar novas oportunidades e tomar as decisões corretas. Para Trigueiro (2012): “Sem o consumo consciente não há salvação, não há solução para a humanidade. (...) Vivemos num planeta que oferece o necessário para todos. Se não conseguimos ser felizes, talvez a culpa seja nossa”.

Portanto hoje para as organizações sobreviverem neste mercado tão competitivo é necessário não apenas sua economia lucrativa, mas que seja também uma empresa ecologicamente correta diante da sociedade.

Quando se consome produtos de empresas que não poluem, não desperdiçam recursos naturais e que se preocupam com a sustentabilidade do planeta está se combatendo o desperdício. O combater ao desperdício implica na redução do consumo de recursos naturais (madeira, água, solo), produtos descartáveis, no reaproveitamento de produtos e reciclagem de materiais.

O sistema de informações de custos ambientais, para Bonelli e Robles Jr. (2002 apud ROCHA; SONZA; LIMA, 2003, p.422), “(...) permite aos gestores identificar e eliminar os desperdícios, além de confirmar o progresso obtido em evitar desperdícios das atividades operacionais e das atividades de natureza ambiental incluindo, neste modelo, os custos intangíveis separados das demais categorias de custos”.

Combater o desperdício é evitar que nossas futuras gerações não sofram as consequências que hoje a sociedade está passando, de catástrofes do consumo desenfreado de coisas supérfluas e descartáveis. Algumas empresas já realizam medidas necessárias para minimizar o lixo e prevenir a poluição, incentivando consumidores a obterem novos hábitos de compra com menos desperdício.

Com a evolução da tecnologia o consumismo está sendo cada vez mais acelerado e exagerado pelo ser humano, tornando grande parte do que consumimos como desnecessário, ou seja, sendo assim considerado “lixo” que hoje são resíduos sólidos, conforme Mano; Pacheco, Bonelli (2010, p. 99) “são considerados algo inútil, indesejável ou descartável; que compõem os restos das atividades humanas”.

Então a questão porque devemos evitar desperdiçar tudo que podemos dar um descarte final consciente ou até mesmo reaproveitá-los? Atualmente as gerações olham de uma forma o que tudo é descartado é considerado como algo que não se pode ser reutilizado, e isso se deve ter outro olhar, pois o “planeta pede socorro”.

Atualmente as empresas devem realizar uma administração adequada de seus recursos sob a visão ecológica, pois a necessidade de integrar o controle ambiental junto aos fatores econômicos é de extrema importância para melhorar a rentabilidade da empresa através de estratégias e tomadas de decisão no qual irá trazer benefícios tanto para própria empresa, quanto para a sociedade como um todo.

Para combater o desperdício devemos nos conscientizar cada dia, pois desta forma estaremos ajudando a preservar a natureza, evitando os desperdícios de água, energia, combustível, do papel, de alimentos e de outros recursos, devemos incentivar a redução dos lixos, e reaproveitando materiais de forma consciente, realizando a coleta seletiva e obtendo um consumo responsável. Desta forma seremos beneficiados em todos os aspectos, econômicos, sociais e ambientais.

2.2. DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

A ideia do desenvolvimento sustentável surgiu a partir do relatório “Our Common Future” (Nosso futuro comum), que foi um documento importante em 1987 e aprovado pelas Organizações das Nações Unidas (ONU) e foi apresentado pela primeira conferência internacional sobre o meio ambiente em Estocolmo em 1972 que deu origem ao Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente (PNUMA).

De acordo com Moreira (2006, p.39) o desenvolvimento sustentável: “é o desenvolvimento que visa atender as necessidades do presente, sem comprometer a capacidade das gerações futuras de atender suas necessidades em relação aos recursos naturais”.

Com a globalização acelerada e as constantes mudanças que estão ocorrendo, a responsabilidade ambiental surge nesse modelo econômico que estamos passando, sendo um desafio a ser realizado pela sociedade, para que isso aconteça é necessário colocar em prática ações sustentáveis para evitar a degradação ambiental e minimizar seus impactos.

De acordo com Goldstein (2007), o Brasil é considerado como um dos países mais preocupados com os problemas ambientais, pois há muito desmatamento, pelas queimadas, pela urbanização caótica e tantas outras consequências que vêm ameaçando o meio ambiente, chegando a perder anualmente 20 mil quilômetros quadrados da nossa flora nativa. O ministério do Meio Ambiente calcula que no Brasil ocorrem em torno de 300 mil queimadas durante o ano, em maior parte na região da Amazônia.

O desenvolvimento sustentável surge para tentar resolver esses problemas ambientais que estão cada vez mais se agravando no planeta. Procurando assim garantir um desenvolvimento econômico e tecnológico, mas eficiente e eficaz para a sociedade. É uma forma de encarar o progresso, o crescimento de uma comunidade, de um país, das empresas e das futuras gerações.

Segundo Martins (2008, p.20-21), o desenvolvimento sustentável é aquele que, ao mesmo tempo, “Gera crescimento econômico, com crescimento da produção, da renda, do emprego e consequentemente de impostos pagos para que o governo ofereça os serviços públicos necessários a todos os cidadãos”.

Portanto o desenvolvimento sustentável se deu como marco importante após a revolução Industrial, na qual os problemas ambientais vieram se intensificando ao longo do tempo e para minimizá-los, surgiram meios tecnológicos com o objetivo de desacelerar essa crise mundial que está relacionada à sustentabilidade, visando uma abordagem como fator principal ao aperfeiçoamento e qualidade nos resultados, expandindo assim um maior controle contínuo da sobrevivência do homem perante a contaminação tão crescente para a sociedade. Surgindo assim a necessidade de um maior controle do meio ambiente, com leis que favoreçam os processos produtivos sustentáveis, criando mecanismos punitivos a ações inconsequentes que possam induzir o ser humano a repensar seus conceitos e que sejam de extrema importância ao desenvolvimento em conjunto, com intuito de justificar o ato de preconceito e intolerância ao futuro da humanidade.

2.3. POLÍTICAS DE EDUCAÇÃO AMBIENTAL NO AMBITO EMPRESARIAL

A educação ambiental é um dos elementos fundamentais na gestão ambiental, é por meio dela que há desenvolvimento de processos, os quais educam o indivíduo e sua coletividade, construindo assim valores sociais, conhecimento crítico voltado para conscientização da conservação do meio ambiente, com finalidades de levar a prática social e manter a ética ambiental.

Na lei nº 9.795/99, que constitui a política Nacional de Educação Ambiental, ela é definida como processos por meios dos quais o indivíduo e a coletividade constroem valores sociais, conhecimentos, habilidades, atitudes e competências voltadas para a conservação do meio ambiente. (VILELA JÚNIOR; DEMAJOROVIC, 2006, p.204)

A política de educação ambiental surge como um papel desafiador para as organizações, passando a ser um instrumento indutor no modelo de desenvolvimento sustentável, despertando assim a preocupação de muitas organizações a trabalhar na mudança de sua cultura, realizando atividades de reciclagem, incentivando a diminuição do consumo, controlando os resíduos, capacitando permanente seus profissionais, ajudando o meio social que se insere assumindo as crises ambientais de forma ética.

No âmbito empresarial existem mudanças de diversas naturezas que são impactantes de uma forma geral, toda regra é obtida de forma negativa ao ser estabelecida, na qual os colaboradores criam expectativas contrárias sem nem ter conhecimento de como será o posicionamento futuro e como toda regra precisa ser estabelecida e cumprida, ao se mudar os valores de organização vem de encontro a cultura que requer novas estratégias para que sejam bem elaboradas e aceitas, ou seja, com a evolução da era industrial e as consequentes mudanças ocasionadas pelo consumo desenfreado.

As políticas empresárias também tiveram a necessidade de se adaptar e com o surgimento das leis de responsabilidade ambiental, os gestores como parte das suas estratégias de negócio, implantam em suas organizações de forma gradativa e consensual, consolidando de forma a ganhar uma maior credibilidade aos níveis de mudança, que requer um planejamento e implantação adequada em conformidade com a lei, na qual a empresa ao se responsabilizar por suas ações de forma positiva, em assumir o seu papel com responsabilidade e desta forma sua aplicação sendo parcial e simplificada, leva uma imagem de crescimento para sua organização.

3. MÉTODO

Nesta sequência o método a ser utilizado foi por meios de procedimentos que devem ter como objetivo o alcance da problemática do estudo. Na qual está sendo realizado um estudo de caso na empresa EBD que visa combater o desperdício e a redução dos custos.

Fazendo-se uma breve leitura ao contexto, foi abordado o tema de forma específica, proporcionando uma melhor interpretação dos aspectos em questão, para que a avaliação seja favorável na identificação da educação sustentável e da gestão ambiental.

A pesquisa em questão foi abordada de forma explicativa, onde teve o intuito de alcançar informações necessárias sobre a problemática. A natureza desta pesquisa visa minimizar os impactos ambientais que a organização possa gerar.

Ao utilizar-se a metodologia de pesquisa explicativa, teremos como técnica a bibliográfica e o estudo de caso com objetivo de colher dados para analisar na empresa EBD a existência da gestão ambiental como um instrumento, na qual essas informações serão necessárias para que haja uma maior coerência ao estudo.

Neste estudo a investigação teve como base esses dois tipos de pesquisa, que evidenciam a necessidade relacionada ao conhecimento científico para uma melhor abordagem objetivando reduzir, educar e conscientizar a organização perante o avanço acelerado da crise ambiental gerada pela globalização, ou seja, a organização como meio de capacitar os recursos que correspondem à formulação de mecanismos ao combate da exploração dos recursos naturais diminuindo assim os resíduos que agredem a natureza. A abordagem da pesquisa foi de forma quantitativa e qualitativa.

A Empresa Brasileira de Distribuição Ltda – EBD, atua desde 1977 no segmento de distribuição de produtos de consumo doméstico, sua sede matriz está localizada na Rodovia Mario Covas, nº 472 – Ananindeua/PA. Hoje seu quadro conta com 350 colaboradores, dividido em áreas administrativas, comercial e logística.

Ao longo de sua trajetória construiu relações sólidas e duradouras com seus parceiros e clientes, baseada na responsabilidade e confiança. O trabalho da EBD destaca-se pelo compromisso com a excelência no ciclo da venda, garantindo que o produto chegue da melhor forma possível até o consumidor.

E neste contexto o universo a ser pesquisado foi a empresa EBD e sua amostragem será a quantidade de 35 colaboradores sendo assim 10% de seu universo que responderam a uma em enquete, ou seja, amostragem que terá como base uma parcela selecionada deste universo. Nessa amostragem foi estratificada uma pessoa para ser entrevistado, no qual selecionamos a gerente administrativa da empresa. Justifica-se que esta amostragem foi estratificada desta forma, pois alguns colaboradores exercem suas atividades interna e externamente, na qual a porcentagem que faz parte da enquete tem contato direto no ambiente que foi implantado o projeto de gestão ambiental.

Sua natureza foi de forma quanti-quali, a coleta desses dados será feita através de uma observação participante. O instrumento desta observação participante foi de forma não estruturada, onde teve o intuito de identificar aspectos ligados a existência de políticas sustentáveis na empresa EBD e as observações coletadas foram analisadas concomitantes sobre as respostas através da técnica de questionários, mas que foi utilizado como ferramenta a enquete. No qual está enquete foi aplicado aos colaboradores via endereço eletrônico:

A pesquisa a ser utilizada foi através de questionários com base para análise quanti-quali que serão determinadas para interpretação dos fatos averiguados que foram dar uma maior precisão aos resultados.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1. A REALIDADE ORGANIZACIONAL DA EMPRESA EBD PARA GESTÃO AMBIENTAL, CUSTOS E DESPERDÍCIOS.

A realidade da empresa foi analisada através da entrevista que foi de forma presencial realizada com a gerente administrativa Sra. Claudia Akemy, no qual solicitamos a autorização da mesma para gravar a entrevista e para citar o nome da empresa no estudo conforme apêndice A; através das respostas colhidas (entrevista focalizada com 11 perguntas abertas relativas ao tema abordado), identificou-se a existência de um projeto de adequação para implantação da gestão ambiental na empresa EBD, conforme mencionado pela gerente é um processo que está sendo realizado desde 2013, mas que devido ser um fator de várias vertentes onde deve ser tomadas medidas para regressão dessas ações que impactam o meio ambiente é um processo em longo prazo.

Na entrevista percebeu-se que as ações existentes na organização partem da exigência do governo, ou seja, todas as ações iniciaram através da fiscalização para liberação do licenciamento anual da vigilância sanitária e da secretaria do meio ambiente, a partir de 2013 na qual os órgãos públicos evidenciaram a necessidade de as mesmas cumprirem o seu papel de preservação ao meio ambiente com responsabilidade em detrimento as leis que a regem, neste processo exige-se que sejam apresentados projetos que devem ser feitos por profissionais qualificados juntamente com suas ações e a responsabilidade quanto a organização partem do princípio que devem projetar benefícios econômicos, porém não se deve esquecer da responsabilidade da conduta em promover o bem estar e cumprir o papel quanto a organização para se obter benefícios existe a agressão aos recursos naturais e o papel do gestor

está em gerir essa conduta com responsabilidade garantindo aos seus colaboradores a capacitação e como benefício ter qualidade de vida.

Desta forma, a empresa EBD está a caminho de se tornar uma empresa com responsabilidade ambiental, pois com todas as mudanças sendo realizada para se obter a excelência da sustentabilidade, a mesma já possui um setor no qual trata o plano de controle ambiental (PCA) sob-responsabilidade da própria gerente, objetivando o licenciamento ambiental de operações. Deste modo, avaliando os três pilares da sustentabilidade, a mesma já está realizando a dimensão econômica, onde objetiva reduzir seus custos e evitar o desperdício, incentivando os colaboradores utilizarem só o que for necessário; a Dimensão Social, no qual já envolve os colaboradores e seus familiares a praticarem ações responsáveis e conscientes sobre o meio ambiente. A dimensão ambiental no qual executa projetos educacionais como a reciclagem com os filhos dos colaboradores, a reutilização do óleo de cozinha para fazer sabão evitando assim que seja despejado na natureza, é também realizado palestras e meios de comunicação interna incentivando os colaboradores a evitar o desperdício, de água, de alimentos, de energia e etc.

4.2. A GESTÃO AMBIENTAL COMO INSTRUMENTO DE REDUÇÃO DE CUSTOS E COMBATE AO DESPERDÍCIO NA EMPRESA EBD.

A relevância da gestão ambiental na empresa EBD foi analisada através dos dados levantados na pesquisa com os próprios colaboradores, no qual utilizamos a técnica de questionário, mas como instrumento foi utilizado à enquete que nos possibilitou obter um retorno rápido e eficiente das respostas de forma clara e objetiva sobre o assunto tratado em nosso estudo.

Conforme os dados observados na pesquisa, utilizou-se apenas 10% do universo, no qual foram ao todo 35 colaboradores que participaram desta pesquisa, sendo 19 pessoas do sexo feminino (54,3%) e 16 do sexo masculino (45,7%).

Pode-se analisar que foram estratificados 10% de cada setor, no qual gerou 62,9% da área administrativa, 8,6% da área de logística e 28,6% da área comercial. Como pode-se perceber os setores administrativos foi à maior quantidade devida ter maior contato com a área que está sendo implantado o projeto para gestão ambiental.

Pode-se identificar o grau de conhecimento que os colaboradores da empresa EBD tem diante do conceito sobre sustentabilidade, 2,9% afirmaram não possuir nenhum conhecimento sobre o assunto; 65,7% obtém pouco conhecimento; 20% afirmam que possui domínio sobre o assunto abordado e 28,6% foram aqueles que informaram possuir algum conhecimento sobre sustentabilidade dentre os comentários feitos, a sustentabilidade: “é uma atividade econômica que está em plena harmonia com o meio ambiente”; “ são ações desenvolvidas pelo homem no meio econômico, social e ambiental”. Segundo Boff (2015) sustentabilidade surgiu da palavra latina “*sustentare*”, no qual têm dois sentidos, um é do “*sustentar*” que significa equilibrar-se, manter-se. E o outro no sentido de “*sustentabilidade*” que significa tudo que a terra faz em termos ecológicos evitando que não se arruine em seu ecossistema.

Portanto percebeu-se que a maioria dos pesquisados tem entendimento da real importância que a sustentabilidade vem surgindo no meio empresarial.

Logo em partida fez-se o seguinte questionamento, no qual tivemos um resultado bem semelhante com a análise de sustentabilidade, 20% dos pesquisados disseram ter pouco conhecimento sobre a gestão ambiental; 65,7% tem razoável entendimento; 2,9% detém domínio total sobre o assunto. Dentre ao total dos pesquisados 25,7% fizeram um pequeno comentário sobre o conceito de gestão ambiental: “é uma gestão que dá ênfase na sustentabilidade gerenciando as práticas do impacto ambiental”; “é uma maneira sustentável de gerenciar os recursos disponíveis no meio ambiente, evitando o desperdício”. Contudo os colaboradores possuem entendimento claro sobre a relevância que a gestão ambiental pode ser um fator primordial dentro da organização para evitar os custos desnecessários e o desperdício.

Ao analisar, percebeu-se que a maioria dos pesquisados tem consciência sobre a importância de sermos responsáveis com a natureza, no entanto tivemos 85,7% disseram realizar as normas de forma responsável; 8,6% realizam por obrigação; 20% dos quais responderam a primeira opção, mencionaram que as normas mais frequentes são: “separação adequada dos resíduos como a coleta seletiva”; “diminuição de impressões”; “economia de água e energia elétrica”. Segundo Mano; Pacheco; Bonelli (2010, p. 115): a implantação de programas de coleta seletiva passa necessariamente pela educação ambiental, peça fundamental para o sucesso de qualquer projeto”.

Conforme análise, 51,4% afirmam ser treinado de forma adequada; 28,6% afirmam que não são treinados de forma adequada; 8,6% dizem não saber se são treinando de forma adequada ou não; e dentre os quais disseram sim, 28,6% citam os tipos de treinamentos realizados na EBD, como: “treinamentos referente a separação correta dos resíduos, no caso a coleta seletiva”, “palestras e panfletos sobre o programa 5S que está sendo praticado, no qual há avaliações também”.

Obteve-se 82,9% dos pesquisados optaram por produtos com menor impacto ambiental; nenhum concordou por menor preço (0%); 11,4% acham melhor dar preferência com maior qualidade, 5,7% deram outras opções como: “menor impacto ambiental e com maior qualidade também”.

Segundo os dados levantados, 8, 42,9% disseram sim, desde que seja gratuita; 54,3% disseram sim, mesmo que tenha que pagar e 2,9% disse que não, mas não justificou o seu motivo. Contudo, percebeu-se que a maioria dos colaboradores independente de ganharem ou comprarem ambas as opções perceberam que os mesmos já possuem a consciência que devemos prevenir nosso meio ambiente, desde já fazendo nosso papel de pessoas responsáveis com nossos recursos naturais, que provém de um bem tão precioso que é a natureza. Segundo Mano; Pacheco; Bonelli (2010, p.106) “os plásticos são os que se encontram, mas presentes no lixo e ocupam maior volume em relação ao peso tornando assim mais visíveis como poluidores do meio ambiente”.

De acordo a pesquisa, 9, 20% disseram devido a longa distância a percorrer até os coletores; 11,4% dos participantes diz ter dúvida sobre a real eficácia dessa ação; 8,6% desconhecem o processo de separação dos resíduos; 54,3% afirmam que não se sentem desmotivados a separar os resíduos; e 5,7% dizem haver outros motivos como: “não há desmotivação quando temos perfeito entendimento do real benefício ao meio ambiente”. Para Mano; Pacheco; Bonelli (2010) os resíduos pós-consumidos podem ser classificados como: papel, plástico, vidro, metal matéria orgânica e outros.

Diante das respostas que obteve-se que foram bem proporcionais, no qual tivemos 57,1% escolheram o uso de papel reciclado; 37,1% optaram por papeis reutilizados para fazer blocos de anotações; 37,1% optam por torneiras com sensor/temporizador que diminui o desperdício de água; 48,6% escolheram reutilizar a água da chuva para a limpeza e irrigação dos jardins e hortas; 48,1% escolheram as lâmpadas e equipamentos de baixo consumo de energia; 37,1% optam por material de limpeza sem químicos que agredem o meio ambiente; e 2,9% optam por outras ações como: “a substituição dos copos descartáveis, pois é de extrema urgência no momento”.

Diante da análise de todos os pontos levantamentos na pesquisa, percebemos que a gestão ambiental é um fator de extrema importância para haver uma administração adequada dos recursos gerados, pois realizando uma gestão eficiente serão minimizados seus custos e consequentemente irá diminuir o desperdício.

Contudo, a dimensão causada pelas ações involuntárias e contrárias ao meio ambiente, requer que conhecimentos e motivações se voltem para que se tenha um envolvimento com habilidades nos proporcionando uma busca incessante em resolver as dificuldades e prevenir o que já está sendo destruído e tende a desaparecer na natureza, e é a partir deste contexto que podemos destacar a importância e a implantação da gestão ambiental nas organizações como foco na redução de custo e combate ao desperdício, ou seja, é necessário o envolvimento das organizações em destacar o papel do empreendedor que torna possível em sua corporação obter ações responsáveis que qualifiquem que a sua evolução crítica e a compreensão dos aspectos que envolvem as questões ambientais que se propagam de maneira crescente e continua se aliando para melhoria e condições de um planeta que desaparece por falta de ações conjuntas, onde a execução passa a ser a mola propulsora para solução ambiental. Todas essas ações só terão resultado possível se a sociedade for educada ambientalmente.

Através das análises dos dados coletados verificou-se que a empresa EBD destaca como foco a importância de como aliar suas condutas em um custo-benefício, que sejam favoráveis para reduzir seus custos implantando ações que sejam incorporadas na rotina do colaborador e traga não só o benefício do combate ao desperdício, mas um conjunto de aspectos que melhorem o meio ambiente evidenciando que mesmo com projetos voltados a sustentabilidade e ações, terão resultados à longo prazo nos quais a educação ambiental é a palavra chave para o retorno positivo.

4.3. POLITICA PARA GESTÃO AMBIENTAL E REDUÇÃO DE CUSTOS E COMBATE AO DESPERDÍCIO PARA EMPRESA EBD

A empresa EBD como uma empresa que se destaca no mercado que tem como atividade principal a distribuição de alimentos, que ao longo de sua história como qualificador de serviço com referência em contribuir para a economia da região, vem se preocupando com as questões ambientais e desta forma é uma difusora ao dispor de projetos ambientais que geram benefícios tanto para a organização quanto para o meio social, realizando controle e monitoramento em função de exercer seu papel para que os recursos naturais sejam preservados de maneira consciente com práticas de responsabilidade ambiental e social corporativa e assim contribuir para qualidade de vida de seus colaboradores, das comunidades e da sociedade como um todo.

Desta forma, verifica-se que as metas adotadas estão diretamente ligadas a conscientização de cada um exercer o seu papel de maneira responsável, para que as mudanças sejam amplamente realizadas como garantia a qualidade de vida das gerações futuras.

Diante deste contexto podemos analisar que o processo de gestão ambiental dentro de uma organização requer investimentos e isso gera altos custos para própria, mesmo a empresa realizando ações voltadas a práticas sustentáveis, percebe-se que há muito a melhorar no âmbito sustentável, e com base neste cenário verificamos a necessidade de propor projetos que sejam voltados a educação ambiental, no qual irá incentivar o seu principal recurso produtivo que é o seu próprio colaborador.

Ao constatar a necessidade da redução de custos e combate ao desperdício, a empresa carece de projetos de extrema urgência, como no caso dos copos descartáveis, em que há grande consumo e por meio da observação participante e da enquete realizada com os funcionários, identificamos que os mesmos percebem o grande gasto que a empresa tem em sua economia.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Devido à importância em analisar a gestão ambiental, como redução de custo e combate ao desperdício, a presente pesquisa teve como objetivo analisar os conceitos e políticas de como a gestão ambiental partindo do princípio científico, pode contribuir em seus vários aspectos com a sustentabilidade, percebendo-se que é uma questão cada vez mais presente na realidade da organização e que sua participação contribui como difusor em agregar valores que detenham um conjunto de ações em cumprimento às leis ambientais, que criam meios para que esta adequação favoreça aos seus colaboradores e à ela a organização como contribuinte da economia para a sociedade e com essas condutas os seus resultados sejam como gerenciador de boas práticas. Contudo a empresa EBD já está aderindo as práticas de sustentabilidade, pois, visiona que o futuro depende em se adequar às constantes mudanças do planeta é uma delas é obter a responsabilidade ambiental com a natureza, pois é através dela que adquirimos os recursos produtivos.

Por meio de pesquisas bibliográficas e pesquisa de campo realizada, obtemos como conhecimento amplo de todas as vertentes mencionadas neste estudo, na qual nos deu maior aprofundamento de conceitos para aplicação desta pesquisa.

Como resposta ao objetivo geral proposto, a saber, analisar a influência da gestão ambiental no processo de redução de custos e combate ao desperdício e a sua colaboração em comprovar como este aspecto pode contribuir no papel da organização em ser difusor ao meio sustentável consciente, favorável para economia e conduta de seus colaboradores em contribuir com responsabilidade à não exploração dos recursos naturais.

Em resposta ao problema proposto, como essa perspectiva que se pretende analisar de como a gestão ambiental pode tornar-se instrumento de redução de custos e combate ao desperdício na empresa EBD, a pesquisa apresentou que através de um maior controle e gerenciamento de forma adequada a organização evita o impacto é danos ao meio ambiente com políticas inerentes relacionadas ao combate de ações que de uma forma geral podem evitar o desperdício e elevar o grau de contribuição com atitudes sustentáveis.

Os dados da pesquisa demonstram que os colaboradores levam a sério as normas e práticas voltadas a uma sustentabilidade responsável, percebemos através desses dados que a maioria tem uma base de entendimento sobre a real eficácia desse fator que está cada vez mais interligado em todos os aspectos de uma organização.

É importante sugerir diante dos resultados da pesquisa que existe a necessidade da criação de um projeto voltado à diminuição dos custos e desperdícios, como o consumo desnecessário de copos descartáveis, gerando um alto custo e pensando na responsabilidade ambiental foi proposto o projeto “colaborador EBD adote seu copo”, com o intuito de incentivar a sustentabilidade no meio organizacional, podendo assim haver mais treinamentos e reflexões em pontos estratégicos para uma maior conscientização de todos.

O presente estudo contribuiu para adquirir um maior conhecimento à temática abordada em correlacionar a teoria com a prática, percebendo que ações conjuntas favorecem a fatores que englobam a busca definida com o meio sustentável economicamente equilibrado, motivando os colaboradores em sentir-se comprometidos com suas ações que de uma forma positiva ajudam na preservação do meio ambiente gerando a responsabilidade da organização quanto aos recursos adquiridos pela agressão gerada à natureza.

REFERÊNCIAS

- [1] Amorim, Andreia Silva da Rosa de. Sustentabilidade: entre a utopia, a prática e a estratégia empresarial. Dissertação – (Mestrado em Administração)– Universidade do Estado de Santa Catarina – UDESC. Florianópolis, SC, 2009, 155 f. Disponível em:<http://www.tede.udesc.br/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=1855>. Acessado em: 26 Jan. 2016.
- [2] Boff, Leonardo. Sustentabilidade: o que é: o que não é. 4.ed.– Petrópolis, RJ: Vozes, 2015.
- [3] Braga, Célia (Organizadora). Contabilidade Ambiental: ferramenta para a gestão a gestão da sustentabilidade. 1. Ed. – 3. reimpr.- São Paulo: Atlas, 2010.
- [4] Brasil. Código Civil e Constituição Federal e Legislação Complementar. São Paulo: Saraiva 18ª ed., 2012.
- [5] Carvalho, Gardênia Maria Braga de. Contabilidade ambiental. 2ª edição (ano 2008), 3ª reimpr.–Curitiba: Juruá, 2011.
- [6] Conceitos de Educação Ambiental. Disponível em:<<http://www.mma.gov.br/educacao-ambiental/politica-de-educacao-ambiental>>. Acessado em: 22 Abr. 2015.
- [7] Consumo consciente e combate ao desperdício. Disponível em:<http://www.sme.pmmc.com.br/arquivos/matrizes/matrizes_cie/anexos/texto-12.pdf>.Acessado em: 28 Nov. 2015.
- [8] Goldstein, IlanaSeltzer. Responsabilidade social: das grandes corporações ao terceiro setor. São Paulo: Ática, 2007.
- [9] Mano, Eloisa Biasotto; Pacheco; Élen B.A.V; Bonelli, Cláudia M. C.Meio ambiente, poluição e reciclagem. 2ª ed. – São Paulo: Blucher, 2010.
- [10] Martins, José Pedro Soares. Responsabilidade social corporativa: como a postura responsável compartilhada pode gerar valor. Campinas, SP: Komedi, 2008.
- [11] Moreira, Maria Suely. Estratégias e Implantação do Sistema de Gestão Ambiental: Modelo ISO 14000. Nova Lima: INDG Tecnologia e Serviços Ltda.,2006.
- [12] Rocha, Antonio Marcos Coelho; Sonza, Igor Bernardi; Lima, Sidarta Ruthes. Benefícios da gestão ambiental corporativa: um estudo de multi-caso em empresas gaúchas.– (Artigo Acadêmico). Universidade Federal de Santa Maria (UFSM).Santa Maria,RS, 2003.Disponível em: <<file:///C:/Users/Familia/Downloads/1837-3747-1-PB.pdf>>. Acessado em: 22 Jan. 2016.
- [13] Trigueiro, André. Mundo sustentável 2: novos rumos para um planeta em crise São Paulo: Globo, 2012. Disponível em:<<https://books.google.com.br/books?id=U4UzNDJiUz0C&pg=PT444&dq=Reduzir+Reciclar+e+Reutilizar&hl=pt-BR&as=X&ved=0ahukewimmori1l7kahxedj4khavybeaq6aeiktaD#v=onepage&q=Reduzir%20reciclar%20e%20reutilizar&f=false>>. Acessado em: 22 Jan. 2016.
- [14] Vilela Júnior, Alcir; Demajorovic, Jacques (Organizadores). Modelos e ferramentas de gestão ambiental. São Paulo: Editora Senac São Paulo,2006.

Capítulo 21

As variáveis a nível de empresa e o modelo de precificação de ativos de capital

Leticia Moraes Silveira

Paulo Sergio Ceretta

Fernanda Silveira Roncato

Melissa Dotto Brusius

Resumo: O *Capital Asset Pricing Model* (CAPM) consiste em um dos modelos mais utilizados na avaliação de ativos sob condições de risco, relacionando o retorno esperado de um ativo de capital em carteiras diversificadas ao seu risco sistemático. Porém, ele tem sido alvo de críticas ao longo dos anos, entre elas, a impossibilidade de identificar uma carteira de mercado eficiente (ROLL, 1977), a incompletude na utilização do *beta* como único fator explicativo (HARVEY & SIDDIQUE, 2000), sua difícil aplicação em países emergentes (ESTRADA, 2002, 2003) e a inadequação da taxa livre de risco utilizada em estudos aplicados no Brasil (ASSAF NETO, LIMA, & ARAÚJO, 2008). Diante do panorama de incertezas quanto à utilização do modelo, este estudo buscou verificar se as ações negociadas na B3 se comportam conforme essa teoria de precificação ou existem outras variáveis a nível de empresa capazes de explicar melhor o retorno das ações. A metodologia consistiu na formação de carteiras de maneira aleatória com aplicação de análise em painel e regressão quantílica em uma amostra de 71 ações da B3 no período de 2008 a 2018. Foram investigadas 22 variáveis adicionadas ao CAPM. Os resultados obtidos demonstraram que algumas variáveis apresentaram significância estatística, porém o fenômeno não foi verificado em todas as carteiras e também não ocorre em todos os quantis. Portanto, o acréscimo de variáveis a nível de empresa não representa uma melhora significativa nas estimativas do modelo original que, apesar das críticas, continua demonstrando seu valor empírico visto a consistência de seus resultados.

Palavras chave: CAPM. Mercado eficiente. Precificação de ativos.

1. INTRODUÇÃO

Para subsidiar decisões de compra e venda de ações, os investidores necessitam de uma metodologia adequada para identificar os retornos esperados dos investimentos nos quais aportam capital. Nesse contexto, se insere o Modelo de Precificação de Ativos de Capital, ou *Capital Asset Pricing Model* (CAPM), um dos modelos mais utilizados para a precificação de ativos sob condições de risco. Esse modelo desenvolvido por Sharpe (1964) e Lintner (1965) teve como base a Teoria do Portfólio de Markowitz (1952), segundo a qual uma carteira de ativos pode ser otimizada através da seleção de ações (títulos) que possibilitem a maximização do retorno esperado de acordo com níveis de aceitação do investidor perante o risco.

Salienta-se que há duas importantes classes de risco, o risco sistemático e o risco não sistemático. De acordo com Damodaran (1999), o risco não sistemático pode ser eliminado através de um processo eficiente de diversificação, restando o risco sistemático, também conhecido como risco de mercado ou risco não diversificável, visto que não pode ser reduzido com a diversificação. Uma das medidas de risco sistemático mais utilizadas pelos pesquisadores é o coeficiente *beta* do CAPM, que relaciona o retorno esperado de um ativo, negociado em um mercado eficiente e em carteiras diversificadas, ao seu risco sistemático.

De acordo com Castro Junior e Yoshinaga (2012), modelos como o CAPM emergiram e ganharam popularidade por sua simplicidade e facilidade de implementação. Entretanto, conforme Harvey e Siddique (2000), o modelo de fator único proposto por Sharpe (1964) e Lintner (1965) tem passado por exames nos últimos anos e testes indicam que a variação nos retornos esperados não pode ser explicada somente pelo coeficiente *beta* do CAPM. Esse panorama tem aumentado a desconfiança quanto à aplicabilidade do modelo.

Inicialmente, Roll (1977) fez duras críticas ao modelo, afirmando basicamente que o CAPM não pode ser testado visto a impossibilidade de identificar uma carteira de mercado eficiente. Isso se deve ao fato de que as carteiras utilizadas pelos pesquisadores não incluem todos os ativos negociáveis pois uma carteira composta de todos os ativos provavelmente estaria além do alcance dos investidores. Outra crítica diz respeito à sua aplicabilidade a países emergentes. De acordo com Estrada (2002, 2003), para esses países, o cálculo deveria considerar apenas o risco *downside*, utilizando o modelo D-CAPM, uma variação do CAPM.

Além disso, discute-se a inadequação da taxa livre de risco utilizada nos cálculos aplicados no Brasil, que geralmente consiste média das taxas de juros históricos dos títulos públicos. Segundo Assaf Neto *et al.* (2008), a taxa do Sistema Especial de Liquidação e Custódia (Selic) é a taxa de juro formada nas negociações com títulos públicos no Brasil e considerada como sem risco. Porém esse procedimento de cálculo é prejudicado por entender-se que os títulos emitidos pelo governo brasileiro devem embutir um prêmio pelo risco, portanto, esses títulos não são efetivamente aceitos como livres de risco pelos mercados financeiros. Ademais, o autor verificou que a série histórica dessas taxas de juros apresenta uma enorme dispersão.

Diante desse panorama de incertezas quanto à aplicabilidade do modelo, este estudo objetiva verificar se o mercado acionário brasileiro se comporta de acordo com a teoria do CAPM ou se existem outras variáveis fundamentalistas, além do risco sistemático, capazes de explicar o retorno desses ativos.

2. MODELO DE PRECIFICAÇÃO DE ATIVOS DE CAPITAL

O Modelo de precificação de ativos de capital foi desenvolvido por Sharpe (1964) e Lintner (1965) com base nas ideias de Markowitz (1952), segundo o qual os investidores são avessos ao risco e, ao escolherem entre carteiras, preocupam-se com o retorno médio e a variância do retorno de seu investimento. O CAPM é um dos modelos mais utilizados na precificação de ativos sob condições de risco e relaciona o retorno esperado de um ativo, negociado em um mercado eficiente e em carteiras diversificadas, ao seu risco sistemático.

De acordo com o CAPM, o retorno esperado de um ativo é formado pelo retorno do ativo livre de risco mais um prêmio de mercado para compensar o risco, conforme a equação (1).

$$R_A = RF + \beta_A (RM - RF). \quad (1)$$

Onde R_A é o retorno esperado do ativo A ; RF é a taxa livre de risco; β_A é a medida de risco sistemático do ativo A , e RM é o retorno esperado do mercado.

Salienta-se que o risco total de um ativo é a soma entre o risco sistemático e o risco não sistemático. O Risco não sistemático pode ser eliminado através da diversificação eficiente das carteiras, restando o risco sistemático, também conhecido como risco de mercado ou risco não diversificável, visto que não pode ser eliminado pelo processo de diversificação de investimentos. Brealey e Myers (2003) destacam que o risco sistemático ao qual está exposto o ativo está diretamente relacionado com o seu retorno, visto que o investidor racional exigirá uma maior recompensa em face ao incremento de risco de um investimento.

Uma das medidas mais utilizadas para medir o risco sistemático é o *beta* do CAPM, conhecido como coeficiente de risco de mercado ou não diversificável, visto que capta a influência do comportamento da economia sobre o desempenho de um determinado ativo. Nesse sentido, um ativo com maior valor de *beta*, deve apresentar maior retorno esperado (Damodaran, 2005). Segundo Ross, Westerfield, Jaffe e Lamb (2015), o coeficiente *beta* é interpretado como a contribuição do ativo para o risco de uma carteira de investimentos diversificada e é definido pela equação (2).

$$\beta_A = \frac{\text{cov}(R_A, RM)}{\text{var}(RM)}. \quad (2)$$

Onde β_A é o *beta* do ativo A ; $\text{cov}(R_A, RM)$ é a covariância entre o retorno do ativo A e o retorno de mercado e $\text{var}(RM)$ é a variância do retorno do mercado. Por sua vez, o prêmio pelo risco é definido pela equação (3).

$$\text{Prêmio pelo Risco} = RM - RF. \quad (3)$$

Onde RM é o retorno esperado do mercado e RF é a taxa livre de risco.

A taxa livre de risco deve expressar o correto cumprimento da obrigação de pagamento, por parte do devedor, do principal e dos encargos financeiros, em conformidade com seus respectivos vencimentos, ou seja, não pode revelar incerteza alguma com relação ao inadimplemento de qualquer obrigação prevista no contrato de emissão do título. Uma mensuração de taxa livre de risco geralmente adotada nos modelos de avaliação são os juros pagos pelos títulos de emissão pública. No Brasil, a taxa de juros formada nas negociações com títulos públicos é a taxa do Sistema Especial de Liquidação e Custódia (Selic).

2.1. ESTUDOS ANTERIORES NO CENÁRIO INTERNACIONAL

Markowitz (1952) desenvolveu uma metodologia de otimização de carteira de ativos, através da seleção de ações (títulos) que possibilitem a maximização do retorno esperado de acordo com níveis de aceitação do investidor perante o risco. Investidores racionais selecionarão o portfólio que melhor se adapte aos seus objetivos. O modelo proposto preconiza que o retorno esperado para um conjunto de ativos é a média ponderada dos retornos esperados para cada ativo individual. Porém, o risco do conjunto de ativos não é a média dos riscos dos ativos individuais, mas uma função das variâncias individuais de cada ativo e de uma parcela das covariâncias entre os ativos, calculadas dois a dois.

Diversas combinações de ações determinaram uma fronteira eficiente na qual repousam as melhores relações entre retorno/risco. A maior contribuição do artigo foi a introdução do conceito de diversificação do portfólio como uma maneira de melhorar a relação entre risco e retorno de carteiras de investimento. O estudo é conhecido como Teoria do Portfólio e resultou na conquista do prêmio Nobel de ciência econômica, em 1990.

Sharpe (1964) objetivou analisar como seriam avaliados os ativos financeiros admitindo-se que as carteiras fossem formadas segundo a proposta de Markowitz (1952). O autor buscou trazer respostas mais efetivas quanto ao risco e retorno na avaliação de ativos. A maior contribuição da pesquisa foi a constatação de que o retorno esperado de um ativo individual, em um mercado em equilíbrio, é uma função crescente do seu risco sistemático. Seus estudos deram origem ao modelo de precificação de ativos de capital, além disso, Sharpe também foi laureado com o Prêmio Nobel de Ciências Econômicas, em 1990, junto com Markowitz.

Lintner (1965) visou o aperfeiçoamento do modelo de portfólios. O autor apresentou algumas hipóteses com relação ao mercado e aos investidores. Entre as hipóteses de mercado, destacam-se que cada investidor pode investir qualquer parte de seu capital em ativos livres de risco com uma taxa de juros comum ou em qualquer título de risco, que são negociados em um mercado competitivo, livre de custos de transação e impostos. Entre as hipóteses relacionadas aos investidores, destacam-se a assunção de que cada investidor já teria decidido a fração de seu capital que deseja manter em dinheiro e depósitos não remunerados e que teria atribuído, também, uma distribuição de probabilidade incorporando seus julgamentos em relação aos retornos de todas as ações individuais, ou, ao menos, especificado um valor esperado e uma variância para cada retorno e uma covariância ou correlação para cada par de retornos. Além disso, entre diversas escolhas de combinações de ativos com mesmo retorno esperado, ele preferiria aquela com menor variância, ou se de mesmas variâncias, aquela que tivesse o maior retorno esperado.

Amihud e Mendelson (1986) revisaram as teorias e estudos empíricos sobre como a liquidez afeta os retornos exigidos de ativos de capital. Segundo os autores, a teoria prevê que tanto o nível de liquidez quanto o risco de liquidez são precificáveis. Os estudos sobre precificação de ativos baseados em liquidez ajudariam a explicar, entre outras questões, a avaliação dos fundos fechados, o baixo preço de certos valores mobiliários difíceis de negociar em relação a outros mais líquidos com fluxos de caixa idênticos. Além disso, a redução na liquidez das ações resulta em uma redução em seus preços e um aumento em seus retornos esperados. Os autores concluem que a liquidez pode, assim, desempenhar um papel na resolução de uma série de quebra-cabeças no que tange os preços de ativos.

Fama e French (1992) analisaram os retornos das ações norte americanas no período de 1941 a 1990 e verificaram que quatro outras variáveis, além da medida de risco sistemático do CAPM, podem explicar as variações das rentabilidades médias das ações, sendo elas o valor de mercado, o índice lucro por ação/preço, o índice valor patrimonial da ação/preço e a alavancagem financeira. Segundo os autores, esses resultados sugerem que o risco tem características multidimensionais e não unidimensionais, como afirma o CAPM.

Fama e French (1993), como resposta às anomalias identificadas em pesquisas empíricas do modelo clássico do CAPM, formularam um modelo de três fatores que explicaria significativamente os retornos das ações listadas no mercado americano. Esses fatores são o mercado (*beta*), o tamanho da empresa (definido pelo valor de mercado do patrimônio líquido) e o índice *book-to-market* (definido pela relação entre o valor contábil e o valor de mercado do patrimônio líquido). Os autores analisaram o retorno de carteiras compostas por diferentes ações e concluíram que o modelo composto pelos três fatores se mostrava superior ao CAPM.

Sharpe, Capual e Rowley (1993) analisaram os retornos obtidos em carteiras de ações com altos índices de preço/valor contábil por ação (índices de crescimento) em comparação com aquelas de baixos índices. A amostra abrangeu seis países e o período delimitado foi de janeiro de 1981 a junho de 1992. Os resultados obtidos sugerem a existência de um fator de crescimento em cada país. Os retornos das carteiras formadas de acordo com o fator de crescimento diferem muito de mês para mês do que seria esperado se os títulos tivessem sido selecionados aleatoriamente. Além disso, as ações de valor superaram, em média, as ações de crescimento em cada país durante o período estudado, tanto de forma absoluta quanto após o ajuste de risco.

Carhart (1997) analisou o desempenho de fundos mútuos de investimento e agregou o fator *momentum* ao modelo de três fatores de Fama e French (1993), dando origem a um modelo de quatro fatores.

O fator *momentum* trata-se da tendência de um desempenho bom ou ruim das ações persistir durante vários meses. Os resultados empíricos demonstram que o modelo de quatro fatores explica de forma satisfatória a variação do retorno esperado das carteiras, possuindo maior capacidade explicativa que o CAPM e o modelo de três fatores.

Almisher e Kish (2000) estudaram as relações existentes entre os *betas* de mercado e a subvalorização dos ativos em oferta pública inicial e estabelecem uma ligação entre o mercado e os *betas* contábeis. Através dessa ligação, o estudo confirma que os *betas* contábeis estão associados aos *betas* de mercado dentro do ambiente de oferta pública inicial. Portanto, os *betas* contábeis podem ser usados como medidas para o risco das empresas em mercado de oferta pública inicial.

St. Pierre e Bahri (2006) buscaram verificar se o *beta* contábil (medida reconhecida de risco de empresas de capital aberto) pode ser usado na análise de empresas não cotadas em bolsa de valores. A metodologia consiste em um estudo empírico utilizando análise fatorial e de regressão para medir quais componentes do risco global das pequenas e médias empresas estão vinculados ao *beta* contábil. Os resultados mostram que o *beta* contábil não constitui uma medida global do risco para pequenas e médias empresas. Segundo os autores, os resultados obtidos na pesquisa mostram que os dados contábeis não podem ser usados para expressar o risco global de pequenas e médias empresas porque eles não são globais o suficiente e não são bons indicadores na previsão de situações futuras.

Nekrasov e Shroff (2009) desenvolveram uma metodologia para incorporar, no modelo de avaliação de ativos, medidas de risco baseadas em fundamentos econômicos. Os autores propuseram um método para estimar o risco de covariância baseados em uma amostra do *beta* contábil e dos *betas* de tamanho e dos fatores *book-to-market*. Demonstraram como a estimativa de risco de covariância pode ser transformada para obter o custo de capital baseado em fundamentos econômicos. Segundo os autores, a análise empírica mostra que as estimativas de valor baseadas nesse modelo produzem desvios significativamente menores no preço em relação ao CAPM ou ao modelo de três fatores de Fama-French.

Fama e French (2015) propuseram um modelo de precificação de ativos com cinco fatores, adicionando outras duas variáveis ao modelo de três fatores por eles desenvolvido em 1993. Foram incluídos os fatores rentabilidade e investimentos. Segundo os autores, os resultados demonstram que o modelo de cinco fatores é mais adequado para explicar o retorno das ações quando comparado ao modelo de três fatores.

2.2. ESTUDOS ANTERIORES NO CENÁRIO BRASILEIRO

Leite e Sanvicente (1990) discutiram a utilização do valor patrimonial da ação no processo de avaliação de investimentos no mercado brasileiro de capitais. Os autores testaram a significância do conteúdo informacional do valor patrimonial da ação através da mensuração das respostas dos preços de mercado à divulgação de novos valores patrimoniais. Os resultados obtidos indicaram que o valor patrimonial não possuía conteúdo informacional significativo.

Costa Jr e Neves (2000) estudaram a influência das variáveis valor de mercado, índice preço/lucro e índice valor patrimonial/preço, além do coeficiente *beta*, na explicação da rentabilidade média de 117 ações negociadas à vista na bolsa de valores de São Paulo de março de 1987 a fevereiro de 1996. Os pesquisadores utilizaram o método *Seemingly Unrelated Regression* (SUR) na estimação dos coeficientes das regressões múltiplas e verificaram a existência de influência significativa destas variáveis no aprecio das ações. Entretanto, o *beta* continuou sendo a principal variável na explicação da relação risco-retorno.

Nagano, Merlo e Silva (2003) verificaram a existência de outras variáveis significativas para a análise dos retornos das ações negociadas na Bolsa de Valores de São Paulo. Para isso, foram utilizados modelos de regressão múltipla em uma amostra composta por todas as ações de empresas não financeiras que compuseram a carteira do Ibovespa entre os anos de 1995 e 2000. Os resultados evidenciaram associações significativas entre os retornos e as seguintes variáveis: lucro/preço, valor de mercado, valor patrimonial/preço, liquidez, *beta*, vendas/preço. Segundo os autores, pode-se afirmar que o CAPM está mal especificado devido à possibilidade de inclusão de outros fatores, além do *beta*, no comportamento dos retornos dos ativos.

Malaga e Securato (2004) investigaram se as variações dos retornos das ações listadas na Bolsa de Valores de São Paulo poderiam ser explicadas por três fatores: o mercado, o tamanho da empresa e o índice *book-to-market* (relação entre o valor contábil e o valor de mercado do patrimônio líquido).

O período delimitado foi de 1995 a 2003 e a metodologia consistiu na execução de regressões temporais entre o retorno mensal das carteiras e o prêmio mensal pelos fatores de risco. Os resultados indicaram que o modelo de três fatores é superior ao CAPM na explicação dos retornos das ações da amostra utilizada.

Lucena, Silva Neto, Araújo e Figueiredo (2010) testaram a hipótese de retornos anormais a partir da estratégia de investimento em ações com baixo índice preço/valor patrimonial (PVPA) no mercado de ações brasileiro. Além disso, os autores analisaram a existência de mudança significativa nos parâmetros do CAPM por meio da análise de regressão, incorporando ao modelo a variável correspondente ao múltiplo PVPA. A amostra abrangeu todas as ações negociadas na Bovespa entre 1994 e 2006, sendo formadas 6 carteiras segundo o critério de ordem crescente de PVPA. A metodologia consistiu na análise de regressão com dados em painel e os resultados indicaram que não há eficácia no uso de baixo PVPA como medida para formação de carteiras de investimento, sendo refutada a hipótese testada.

Fortunato, Motta e Russo (2010) avaliaram se, para mercados emergentes, existem outras medidas de risco sistemático diferentes do *beta* do CAPM. A amostra consistiu em 50 ações da Bolsa de valores de São Paulo e o período delimitado foi de 1995 a 2006 e foram utilizados dados *cross section* e em painel. Os resultados sugerem que, na análise da matriz de correlação, as medidas de risco mais correlacionadas com retornos das ações foram o risco total, o *beta* e o *downside risk* em relação à média dos retornos. Na análise das regressões *cross section*, os resultados relevantes recaíram sobre o *beta*. Na análise de dados em painel, o *downside risk* apresentou o resultado mais significativo. Utilizando essas medidas de risco para a análise do custo de capital, os resultados pelo risco total apresentaram-se com um valor mais alto que o custo de capital calculado com o *downside risk*, e este ainda mais alto que o custo de capital calculado com o *beta*. Segundo os autores, os resultados alcançados possivelmente expliquem a posição intermediária dos mercados emergentes situados entre os mercados integrados e segmentados, indicando que o *beta* pode não ser a medida de risco mais adequada.

Machado e Medeiros (2011) analisaram a existência de um prêmio de liquidez no mercado acionário brasileiro, averiguando, também, se a liquidez seria precificada e se o retorno das ações poderia ser explicado não apenas pelo fator de risco sistemático, conforme propõe o CAPM, pelos três fatores de Fama e French (1993) e pelo fator momento de Carhart (1997), mas também pela liquidez, conforme sugerido por Amihud e Mendelson (1986). A amostra utilizada variou ao longo dos anos de 103 a 191 ações e as carteiras foram formadas por um número mínimo de 4 ações e um máximo de 10 ações. O período delimitado foi de 1995 a 2008. Os resultados demonstraram que, dentre os modelos de precificação e ativos analisados, o CAPM mostrou-se o menos adequado na explicação dos retornos. Verificou-se que a inclusão dos fatores tamanho da empresa e índice *book-to-market* no CAPM, do fator momento no modelo de três fatores, e da liquidez no modelo de quatro fatores melhorou o grau explicativo das carteiras, evidenciando uma superioridade do modelo de cinco fatores em relação aos demais modelos de precificação de ativos.

Silva, Pinto e Melo (2012) testaram e compararam duas versões do CAPM, a estática e a condicional. A análise foi feita em dados diários de índices representativos de ações negociadas na Bovespa no período de 2005 a 2008. Os resultados demonstraram que o modelo escolhido seria o CAPM condicional, por apresentar menores critérios de informações de Akaike (AIC) e Schwarz (BIC), sem a presença de quebra estrutural. Quando se considerou a presença de quebra estrutural na série temporal, observaram-se mudanças nos riscos sistêmicos e totais ao longo do período observado.

Castro Junior e Yoshinaga (2012) testaram uma extensão do CAPM, introduzindo em sua formulação a coassimetria e a cocurtose entre as taxas de retorno das ações das empresas que compõem a amostra e as taxas de retorno da carteira de mercado. Os efeitos de outras variáveis, como o valor de mercado sobre o valor contábil, a alavancagem financeira e o índice de negociabilidade em bolsa, serviram de variáveis de controle. A amostra foi composta por 179 empresas brasileiras não financeiras negociadas na B3 e o período delimitado foi de 2003 a 2007. A metodologia consistiu em calcular os momentos sistêmicos anuais a partir de taxas de retornos semanais e em seguida testá-los em um modelo de apreçamento, a fim de verificar se há um prêmio pelo risco associado a cada uma dessas medidas de risco. Foi empregada a técnica de análise de dados em painel, estimada pelo método dos momentos generalizado (GMM). Os resultados demonstraram que a relação das taxas de retorno dos ativos com a covariância e a cocurtose são estatisticamente significantes, ou seja, apresentam evidências da existência de um prêmio pelo risco associado aos momentos sistêmicos.

Amorim, Lima e Murcia (2012) objetivaram apresentar evidências empíricas da relação entre as informações contábeis e o risco sistemático no mercado brasileiro, analisando a relação entre os índices contábeis e os índices de mercado. A amostra foi formada por 97 empresas da BM&FBovespa e o período delimitado foi de 1995 a 2009. Foram utilizadas 468 variáveis contábeis e para operacionalizar a relação entre elas foi utilizado um modelo de regressão com dados em painel. Os resultados evidenciaram que alguns índices contábeis podem explicar os índices de mercado e podem fazê-lo de forma antecipada, podendo, ainda, melhorar a previsão dos índices de mercado quando associados a índices de mercado históricos. Por outro lado, a maior parte das versões de índices contábeis apresentou relação pouco significativa ou mesmo inexistente.

Piccoli, Cruz e Citadin (2014) buscaram determinar qual ativo deveria ser parametrizado como a taxa livre de risco para a aplicação do CAPM no mercado brasileiro, a partir do fenômeno de *flight to quality* presente durante as crises financeiras. Utilizou-se uma equação multifatorial na qual a variável dependente foi representada pelas variações diárias do ibovespa e as independentes pelas variações diárias dos três ativos delimitados na pesquisa: poupança, taxa Selic e *treasury bounds*. A amostra foi composta por informações diárias das variáveis, compreendidas entre 2007 e 2009. Os resultados demonstraram que, apesar de todos terem apresentado correlações significativas com o ibovespa no período, o maior poder explicativo para o desempenho da bolsa deveu-se ao comportamento dos *treasury bounds*, sendo ele o ativo recomendado para o conceito de taxa livre de risco no Brasil.

3. METODOLOGIA

O tipo de pesquisa utilizado no estudo foi o descritivo, pois tem por objetivo verificar se outras variáveis, além do *beta* do CAPM, contribuem de forma significativa na explicação dos retornos das ações negociadas na B3. A pesquisa descritiva tem como objetivo descrever as características de determinada população ou identificar possíveis relações entre variáveis. Quanto sua abordagem, consistiu-se em um estudo quantitativo, pois utilizou a coleta e análise de dados com aplicação de técnicas estatísticas.

A população da pesquisa corresponde a todas as empresas negociadas na B3. Desse total, foram excluídas aquelas que não possuíam algum dado necessário para os cálculos e, também, as ações referentes a empresas do setor financeiro, devido ao fato de elas possuírem uma estrutura de capital muito diferente das demais. Além disso, para as empresas que possuíam ações ordinárias e preferenciais, optou-se por manter apenas as ações preferenciais devido ao aspecto liquidez.

Após essas considerações, a amostra ficou constituída por 71 ações pertencentes a diferentes setores da economia como bens industriais, consumo cíclico, consumo não cíclico, materiais básicos, petróleo, gás e biocombustíveis, tecnologia da informação, telecomunicações e utilidade pública. O período delimitado foi de 1º de janeiro de 2008 a 31 de março de 2018, com utilização de dados trimestrais, o que totalizou 40 observações para cada variável utilizada. Os dados foram obtidos junto à base de dados do Economática.

A taxa livre de risco considerada no estudo consistiu na taxa do Sistema Especial de Liquidação e Custódia (Selic), taxa de juros formada nas negociações com títulos públicos no Brasil. Como taxa de retorno esperado do mercado, utilizou-se o ibovespa, indicador do desempenho médio das cotações das ações negociadas na B3.

Foram testadas 22 variáveis junto ao CAPM, sendo elas os seguintes índices: ativo total, ativo fixo/patrimônio líquido, capital de giro, dívidas de curto prazo/dívidas totais, exigível total/patrimônio líquido, liquidez corrente, liquidez em bolsa, liquidez geral, liquidez seca, lucro/preço, patrimônio líquido, receita total, rentabilidade do ativo, valor de mercado da empresa, valor patrimonial da ação, vendas/ação, dividendos, valor patrimonial da ação/preço, ativo/valor patrimonial da ação, ativo/valor de mercado, vendas por ação/preço, ativo total/patrimônio líquido.

Foram constituídas 5 carteiras de forma aleatória sendo que 4 carteiras foram compostas por 12 ações e 1 carteira foi composta por 14 ações. Dessa forma, tem-se a garantia de se obter a maioria dos benefícios da diversificação. Para cada uma das 5 carteiras, foi aplicado o método de análise em painel. Com objetivo de conferir mais robustez nos resultados, após a análise em painel, foi aplicada uma abordagem quantílica, sendo que os quantis investigados foram $q=0,10$; $q=0,25$; $q=0,5$; $q=0,75$; $q=0,90$.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Na aplicação do método de análise em painel, procurou-se identificar as variáveis fundamentalistas que contribuíssem junto ao CAPM na explicação do retorno esperado. Iniciou-se o processo estimando o CAPM tradicional, no qual verificou-se qual das 22 variáveis apresentou mais correlação com o retorno do modelo estimado. Após a identificação da variável com maior correlação, ela foi acrescentada ao modelo inicial. Repetiu-se o processo com as demais variáveis até não restar mais correlação significativa do modelo estimado com as variáveis restantes. O modelo final selecionado para cada uma das 5 carteiras é descrito pela equação (4).

$$R_{i,t} = \alpha + \beta_1(RM_t - RF_t) + \beta_2(AT_VaMerc_{i,t}) + \beta_3(VPA_P_{i,t}) + \beta_4(L_P_{i,t}). \quad (4)$$

Em (4), para cada uma das 5 carteiras, $R_{i,t}$ é o retorno da ação i no tempo t ; α é o termo constante; RM_t é o retorno do mercado; RF_t é a taxa livre de risco; $AT_VaMerc_{i,t}$ é o índice ativo/valor de mercado da ação i ; $VPA_P_{i,t}$ é o índice valor patrimonial da ação i /preço; $L_P_{i,t}$ é o índice lucro/preço e $\beta_1, \beta_2, \beta_3$ e β_4 são os coeficientes estimados no modelo de regressão.

A Tabela 1 apresenta os resultados dos coeficientes estimados em painel com efeitos fixos para as cinco carteiras formadas aleatoriamente. Na parte superior da tabela são apresentados os coeficientes para as variáveis RM, AT_VaMerc, VPA_P e L_P. Os erros padrões estão abaixo dos coeficientes, entre parênteses. Na parte inferior da tabela são apresentadas informações sobre o coeficiente de determinação, o coeficiente de determinação ajustada, o número de ações que compõem a carteira, o número de observações de cada variável e o número total de observações considerado no cálculo.

Tabela 1: Coeficientes do modelo de precificação em painel estimado para 5 carteiras formadas aleatoriamente, para o período de 2008 a 2018, com observações trimestrais.

	Carteira 1		Carteira 2		Carteira 3		Carteira 4		Carteira 5	
Intercept	1,227		3,304	**	0,463		2,957	*	1,990	*
	[1,090]		[1,240]		[1,031]		[1,209]		[0,932]	
RM	1,113	***	1,030	***	1,054	***	1,051	***	1,035	***
	[0,077]		[0,074]		[0,075]		[0,080]		[0,070]	
AT_VaMerc	-0,325	***	-0,503		-0,038		-1,277	***	-0,503	***
	[0,092]		[0,561]		[0,178]		[0,213]		[0,086]	
VPA_P	-0,808	***	-2,179		-0,724		-0,544		-0,417	*
	[0,182]		[1,365]		[0,818]		[0,508]		[0,182]	
L_P	0,026		0,316	***	0,083	*	0,001		0,007	
	[0,013]		[0,071]		[0,039]		[0,007]		[0,005]	
R ²	0,356		0,353		0,335		0,309		0,351	
Adj. R ²	0,350		0,348		0,329		0,303		0,346	
Núm. Ações	12		12		12		12		14	
Períodos	40		40		40		40		40	
Núm. Obs.	480		480		480		480		560	
*** p < 0,001; ** p < 0,01; * p < 0,05										

Fonte: Autores, 2019.

Considerando os resultados da Tabela 1, constata-se que o *beta* do CAPM apresentou coeficientes positivos e estatisticamente significativos, sendo essa situação verificada de maneira consistente em todas as carteiras, ou seja, o risco sistemático das carteiras oscilou entre 1,035 e 1,113.

Em relação às outras variáveis, observou-se que algumas apresentaram coeficiente significativo em algumas carteiras. A variável AT_VaMerc (ativo total/valor de mercado) apresentou coeficiente negativo e estatisticamente significativo para as carteiras 1, 4 e 5.

O coeficiente VPA_P (valor patrimonial da ação/preço) apresentou coeficiente negativo e estatisticamente significativo para as carteiras 1 e 5. Por sua vez, o coeficiente da variável L_P (lucro/preço) demonstrou-se negativo e significativo para a carteira 2 e 3.

Dessa forma, pode-se verificar a consistência do CAPM, pois, para todas as carteiras constituídas de forma aleatória, o coeficiente beta (risco sistemático) foi o único que conseguiu se manter útil na estimativa do retorno esperado para todas as carteiras. Os coeficientes das outras variáveis contribuíram apenas parcialmente para a estimativa do retorno esperado, ou seja, não são significativos em todas as carteiras.

Para conferir robustez aos resultados obtidos, aplicou-se uma abordagem quantílica, na qual o modelo da equação (4) foi reestimado para os quantís ($q=0,10$; $q=0,25$; $q=0,50$; $q=0,75$; $q=0,90$). Os resultados quantílicos são apresentados na Tabela 2. A parte superior da tabela apresenta os coeficientes para os quantís nas cinco carteiras e seus respectivos erros padrões. Na parte inferior da tabela são apresentados o número de ações que compõem a carteira, o número de observações de cada variável e o número total de observações considerado no cálculo.

Tabela 2: Resultados quantílicos do modelo de precificação ampliado estimado para 5 carteiras formadas aleatoriamente, para o período de 2008 a 2018, com observações trimestrais.

	Carteira 1			Carteira 2			Carteira 3			Carteira 4			Carteira 5		
Quantil 0,10															
Intercept	-17,524	***		-16,069	***		-16,333	***		-15,601	***		-15,396	***	
	[2,967]			[2,058]			[2,775]			[1,796]			[1,831]		
RM	1,382	***		1,327	***		1,099	***		1,353	***		1,178	***	
	[0,133]			[0,126]			[0,199]			[0,082]			[0,129]		
AT_VaMerc	-1,001			-4,250	***		-0,907			-3,007			-1,495	***	
	[0,843]			[0,594]			[0,666]			[2,364]			[0,360]		
VPA_P	-1,246			3,944	**		0,378			0,232			-0,417		
	[1,133]			[1,409]			[2,106]			[4,784]			[0,841]		
L_P	0,003			0,243	*		0,282	*		0,018			-0,009		
	[0,057]			[0,095]			[0,128]			[0,128]			[0,080]		
Quantil 0,25															
Intercept	-9,143	***		-5,351	***		-8,194	***		-7,206	***		-7,992	***	
	[1,344]			[1,390]			[1,770]			[1,427]			[1,911]		
RM	1,035	***		0,972	***		0,899	***		1,182	***		0,874	***	
	[0,094]			[0,082]			[0,078]			[0,099]			[0,074]		
AT_VaMerc	-0,277			-1,326			-0,442			-1,933	***		-0,926		
	[0,155]			[1,070]			[0,413]			[0,529]			[0,516]		
VPA_P	-0,940	*		-1,336			-0,117			0,217			-0,550		
	[0,389]			[2,016]			[2,163]			[1,205]			[0,610]		
L_P	0,049	*		0,415	**		0,158			-0,003			0,005		
	[0,024]			[0,135]			[0,130]			[0,065]			[0,084]		
Quantil 0,50															
Intercept	0,881			2,262			0,901			3,173	*		1,938		
	[1,354]			[1,239]			[1,173]			[1,493]			[1,141]		
RM	0,944	***		0,773	***		0,807	***		0,944	***		0,877	***	
	[0,077]			[0,078]			[0,075]			[0,089]			[0,080]		
AT_VaMerc	-0,354	*		-0,326			-0,109			-1,400	*		-0,485	**	
	[0,172]			[0,706]			[0,305]			[0,590]			[0,186]		
VPA_P	-0,752	*		-1,965			-1,060			-0,736			-0,191		
	[0,320]			[1,602]			[1,261]			[0,674]			[0,197]		
L_P	0,015			0,301	***		0,035			-0,011			0,004		
	[0,032]			[0,048]			[0,066]			[0,025]			[0,021]		

(continuação)

Tabela 2: Resultados quantílicos do modelo de precificação ampliado estimado para 5 carteiras formadas aleatoriamente, para o período de 2008 a 2018, com observações trimestrais.

anteriormente, para o período de 2008 a 2010, com observações trimestrais.										
	Carteira 1		Carteira 2		Carteira 3		Carteira 4		Carteira 5	
Quantil 0,75										
Intercept	12,214	***	13,890	***	10,530	***	12,360	***	13,158	***
	[1,868]		[1,466]		[1,944]		[1,129]		[1,867]	
RM	0,997	***	0,799	***	0,841	***	0,779	***	0,865	***
	[0,101]		[0,071]		[0,077]		[0,080]		[0,074]	
AT_VaMerc	-0,199		0,762		0,007		-0,773	***	-0,503	
	[0,277]		[0,971]		[0,291]		[0,161]		[0,479]	
VPA_P	-0,590		-4,525		-0,985		0,418	*	-0,383	
	[1,202]		[1,941]		[2,010]		[0,193]		[1,256]	
L_P	0,023		0,297		0,055		-0,008		-0,003	
	[0,090]		[0,118]		[0,097]		[0,013]		[0,060]	
Quantil 0,90										
Intercept	24,331	***	20,716	***	22,872	***	23,090	***	19,878	***
	[2,029]		[1,762]		[1,851]		[3,318]		[3,065]	
RM	1,003	***	0,848	***	0,896	***	0,900	***	0,881	***
	[0,115]		[0,079]		[0,093]		[0,137]		[0,094]	
AT_VaMerc	-0,363		2,840	*	1,300		-0,966		0,346	
	[0,231]		[1,311]		[1,078]		[2,864]		[0,908]	
VPA_P	-0,472		-7,763	**	-6,058	**	0,949		-0,939	
	[0,558]		[2,556]		[2,236]		[5,013]		[2,073]	
L_P	-0,018		0,206		0,099		-0,012		0,042	
	[0,034]		[0,123]		[0,204]		[0,342]		[0,082]	
Núm. Ações	12		12		12		12		14	
Períodos	40		40		40		40		40	
Núm. Obs.	480		480		480		480		560	
*** p < 0,001; ** p< 0,01; * p < 0,05										

Fonte: Autores, 2019.

Analisando os resultados apresentados na Tabela 2, constata-se que nos quantís ($q=0,10$; $q=0,25$; $q=0,50$; $q=0,75$; $q=0,90$) os valores dos coeficientes da variável RM foram significativos em todas as carteiras e os valores oscilaram entre 0,773 e 1,382.

Os coeficientes para as demais variáveis apresentaram resultados bastante diversos. É possível verificar que as variáveis AT_VaMerc e VPA_P tendem a apresentar coeficientes negativos, mas os valores não são significativos em todas as carteiras. A variável L_P tende a apresentar coeficiente positivo, mas seus valores não são significativos para todas as carteiras em todos os quantís.

4.2. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Através da análise dos resultados obtidos é possível realizar algumas constatações em relação às variáveis. O retorno calculado de acordo com o CAPM apresentou coeficientes positivos e estatisticamente significativos, sendo essa situação verificada de maneira consistente em todas as carteiras. Ou seja, essa variável é capaz de captar satisfatoriamente o retorno das ações no mercado brasileiro. Esse resultado vai ao encontro dos achados de Costa Jr e Neves (2000) de que o *beta* do CAPM seria a principal variável na explicação da rentabilidade média das ações.

Por sua vez, a variável representada pela razão entre ativo total e valor de mercado apresentou coeficiente negativo e estatisticamente significativo em 3 carteiras e não significativo em 2. A relação encontrada para essas variáveis está condizente com o estudo de Nagano, Merlo e Silva (2003) que encontraram uma relação negativa, porém não significativa, entre essa variável e o retorno das ações.

Em relação à variável obtida através da divisão entre valor patrimonial da ação pelo preço, verificou-se um coeficiente negativo e estatisticamente significativo para duas das cinco carteiras. Esse resultado contraria aqueles encontrados por Costa Jr. e Neves (2000) e Nagano, Merlo e Silva (2003) que verificaram coeficientes positivos para essa variável.

Entretanto, o resultado não significativo dessas variáveis na maioria das carteiras está condizente com o estudo de Leite e Sanvicente (1990) que concluíram que o valor patrimonial não possuía conteúdo informacional significativo. Lucena, Silva Neto, Araújo e Figueiredo (2010) também concluíram não haver eficácia no uso do valor patrimonial como medida para formação de carteiras de investimento.

Por fim, o coeficiente da variável lucro sobre preço também demonstrou-se negativo e significativo para duas das cinco carteiras. Nagano, Merlo e Silva (2003), encontraram resultados contrários, verificando um coeficiente positivo entre essa variável e o retorno das ações, além disso, tratou-se da variável mais significativa, inclusive seu poder explicativo demonstrou-se maior que o próprio beta.

Dessa forma, os resultados obtidos nesse estudo demonstraram a consistência do CAPM, pois, para todas as carteiras constituídas de forma aleatória, o coeficiente beta (risco sistemático) foi o único que conseguiu se manter útil na estimativa do retorno esperado para todas as carteiras. Os coeficientes das outras variáveis contribuíram apenas parcialmente para a estimativa do retorno esperado, ou seja, não são significativos em todas as carteiras e nem em todos os quantis.

5. CONCLUSÃO

O modelo de precificação de ativos de capital é um modelo amplamente utilizado para determinar a taxa de retorno esperada de ativos sob condições de risco. Porém, alguns pesquisadores questionam a aplicabilidade do modelo, principalmente devido ao fato dos retornos serem explicados por um coeficiente único, o *beta*. Diante do cenário de desconfiança quanto a aplicabilidade do CAPM e das diversas modificações propostas por pesquisadores, o estudo objetivou verificar se o mercado acionário brasileiro se comporta de acordo com a teoria CAPM ou se existem outras variáveis fundamentalistas capazes de explicar o retorno desses ativos. Foram testadas 22 variáveis fundamentalistas e aquelas que demonstraram maior capacidade explicativa foram os índices ativo total/valor de mercado, valor patrimonial da ação/preço e lucro/preço.

Através da análise dos resultados obtidos em painel para as carteiras formadas aleatoriamente, constatou-se que o *beta* do CAPM apresentou coeficientes positivos e estatisticamente significativos em todas as carteiras de maneira consistente. Por sua vez, as demais variáveis apresentaram coeficientes significativos apenas em algumas carteiras.

Com objetivo de conferir mais robustez nos resultados, também foi aplicada uma abordagem quantílica, na qual foi possível constatar que o coeficiente do CAPM se mostrou estatisticamente significativo e consistente em todas as carteiras e em todos os quantis. Por outro lado, as demais variáveis demonstraram coeficientes significativos em apenas alguns quantis, independente da carteira analisada.

Esses resultados demonstraram que a inclusão das variáveis não melhorou as estimativas do modelo, portanto, apesar das críticas, ele continua demonstrando seu valor empírico visto a consistência de seus resultados.

REFERÊNCIAS

- [1] Almisher, M. A.; Kish, R. J. Accounting betas: an ex anti proxy for risk within the IPO Market. *Journal of Financial and Strategic Decisions*, v. 13, n. 3, p. 23-34, 2000.
- [2] Amihud, Y.; Mendelson, H. Liquidity and stock returns. *Financial Analysts Journal*, 42, n. 3, p. 43-48, 1986.
- [3] Amorim, A. L. G. C.; Lima, I. S.; Murcia, F. D. Análise da relação entre as informações contábeis e o risco sistemático no mercado brasileiro. *Rev. contab. Financ.*, v. 23, n. 60, p. 199-211, 2012.
- [4] Assaf Neto, A.; Lima, F. G.; Araújo, A. M. P. Uma proposta metodológica para o cálculo do custo de capital no Brasil. *R. Adm. São Paulo*, v. 43, n. 1, p. 72-83, 2008.
- [5] Brealey, R.; Myers, S. *Principles of corporate finance*. United States: McGraw-Hill, 2003.
- [6] Carhart, M. M. On persistence in mutual fund performance. *The Journal of Finance*, v. 52, n. 1, p. 57-82, 1997.
- [7] Castro Junior, F. H. F.; Yoshinaga, C. E. Coassimetria, cocurtose e as taxas de retorno das ações: uma análise com dados em painel. *Rev. Adm. Mackenzie*, v. 13, n. 1, p. 110-144, 2012.
- [8] Costa Jr., N. C. A.; Neves, M. B. E. Variáveis fundamentalistas e os retornos das ações. *Revista Brasileira de Economia*, v. 54, n. 1, p. 123-137, 2000.

- [9] Damodaran, A. A avaliação de investimentos: ferramentas e técnicas para a determinação do valor de qualquer ativo. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.
- [10] _____. Estimating equity risk premiums. Working Paper. New York: Stern School of Business, 1999.
- [11] Estrada, J. Mean-semivariance behavior (II): the D-CAPM. Working Paper. Barcelona: IESE Business School, 2003.
- [12] _____. Systematic risk in emerging markets: the D-CAPM. Working Paper. Barcelona: IESE Business School, 2002.
- [13] Fama, E. F.; French, K. R. A five-factor asset pricing model. *Journal of Financial Economics*, v. 116, p. 1-22, 2015.
- [14] _____. Common risk factors in the returns on stocks and bonds. *Journal of Financial Economics*, v. 33, p. 3-56, 1993.
- [15] _____. The cross-section of expected returns. *Journal of Finance*, v. 47, n. 2, p. 427-465, 1992.
- [16] Fortunato, G. X.; Motta, L. F. J.; Russo, G. Custo de capital próprio em mercados emergentes: uma abordagem empírica no Brasil com o DOWSIDE RISK. *Revista de Administração Mackenzie*, v. 11, n. 1, p. 92-116, 2010.
- [17] Harvey, C. R.; Siddique, A. Conditional skewness in asset pricing tests. *Journal of Finance*, v. 55, n. 3, p. 1263-1295, 2000.
- [18] Leite, P. H.; Sanvicente, A. Z. Valor patrimonial: usos, abusos e conteúdo informacional. *Revista de Administração de Empresas*, v. 30, n. 3, p. 17-31, 1990.
- [19] Lintner, J. The valuation of risk assets and the selection of risk investments in stocks portfolios and capital budgets. *Review of Economics and Statistics*, v. 47, p. 13-37, 1965.
- [20] Lucena, P.; Silva Neto, O. S.; Araujo, J. K. V.; Figueiredo, A. C. Eficácia do uso da estratégia de investimento em ações com baixo múltiplo preço/valor patrimonial (PVPA) no Brasil. *Rev. Adm. Mackenzie*, v. 11, n. 5, p. 106-128, 2010.
- [21] Machado, M. A. V.; Medeiros, O. R. Modelos de precificação de ativos e o efeito liquidez: evidências empíricas no mercado acionário brasileiro. *Revista Brasileira de Finanças*, v. 9, n. 3, p. 383-412, 2011.
- [22] Malaga, F. K.; Securato, J. R. Aplicação do modelo de três fatores de Fama e French no mercado acionário brasileiro: um estudo empírico do período 1995-2003. *Anais do Encontro Anual da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração*, Curitiba, PR, Brasil, 28, 2004.
- [23] Markowitz, H. Portfolio selection. *The Journal of Finance*, v. 7, n. 1, p. 77-91, 1952.
- [24] Nagano, M. S.; Merlo, E. M.; Silva, M. C. As variáveis fundamentalistas e seus impactos na taxa de retorno das ações no Brasil. *Revista FAE*, v. 6, n. 2, p. 13-28, 2003.
- [25] Nekrasov, A.; Shroff, P. Fundamentals-based risk measurement in valuation. *The Accounting Review* American Accounting Association, v. 84, n. 6, p. 1983-2011, 2009.
- [26] Piccoli, P. G. R.; Cruz, J. A. W.; Citadin, M. W. Determinando a taxa livre de risco para a aplicação do CAPM no mercado brasileiro. *R. Eletr. Do Alto Vale do Itajaí*, v. 3, n. 4, p. 001-011, 2014.
- [27] Rodrigues, A. J. Metodologia científica: completo e essencial para a vida universitária. Brasília: Avercamp, 2006.
- [28] Roll, R. A critique of the asset pricing theory's tests part I: on past and potential testability of the theory. *Journal of Financial Economics*, v. 4, n. 2, p. 129-176, 1977.
- [29] Ross, S.; Westerfield, R.; Jaffe, J.; LAMB, R. Administração financeira. Porto Alegre: AMGH, 2015.
- [30] Sharpe, W. F. Capital asset prices: a theory of market equilibrium under conditions of risk. *Journal of Finance*, v. 19, p. 425-442, 1964.
- [31] Sharpe, W. F.; Capual, C.; Rowley, I. International value and growth returns. *Financial Analysts Journal*, v. 49, n. 1, p. 27-36, 1993.
- [32] Silva, W. A. C.; Pinto, E. A.; Melo, A. A. O. O CAPM e o CAPM condicional na precificação de índices acionários: evidências de mudanças nos coeficientes estimados de 2005 a 2008. *Rev. Adm. Mackenzie*, v. 13, n. 2, p. 106-134, 2012.
- [33] ST. Pierre, J.; Bahri, M. The use of the accounting beta as an overall risk indicator for unlisted companies. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Emerald Group Publishing Limited, v. 13, n. 4, p. 546-561, 2006.

Capítulo 22

Tesouro direto: Uma análise do perfil dos investidores brasileiros

Geraldo Cosme do Prado Neto

Resumo: O presente trabalho trata-se da análise do perfil dos investidores brasileiros, em especial dos investidores no Tesouro Nacional, por meio de pesquisa amostral, com investidores, e na análise de perfil dos adeptos ao Tesouro Nacional entre os anos de 2013 e 2017. Inicialmente, apresenta-se um referencial teórico onde os principais conceitos de sistema nacional financeiro, além de os principais estudos sobre o perfil dos investidores. O estudo apresenta uma pesquisa realizada através de um questionário respondido por 3.500 pessoas, com perguntas direcionadas à verificação do perfil dos respondentes, e seu conhecimento das opções de investimento. Os dados colhidos na pesquisa demonstram o perfil dos investidores brasileiros da região sudeste e quais suas preferências quando o assunto é investir. Por meio da análise das informações obtidas, verifica-se que dentre os investidores a maioria são homens, entre 16 e 25 anos, acreditam ter um conhecimento razoável de mercado financeiro, tem como fonte de investimento a poupança, aplicações de curto prazo, fundos de renda fixa e fundos de ações, buscam retorno em curto prazo e são atraídos por investimentos com risco e retorno intermediários.

Aluno de graduação do curso de Ciências Contábeis da PUC Minas, unidade Coração Eucarístico

Palavras-chave: Mercado Financeiro, Investimentos; Tesouro Nacional.

1. INTRODUÇÃO

O mercado financeiro brasileiro sofreu inúmeras transformações nos últimos anos. Inúmeros fatores contribuíram, como a estabilidade econômica e o controle da inflação, alocando recursos ao setor produtivo da economia, beneficiando o país com um bom desempenho econômico nos últimos anos (GITMAN, 2005).

Considerado um fator para estímulo do crescimento econômico e aceleração da economia o mercado financeiro através dos investimentos dá sustentação ao crescimento econômico. Os próprios intermediários do sistema financeiro são importantes para o desenvolvimento e para o financiamento (PAULA, 2013). Diante, principalmente, de um número maior de informações e do aumento da confiabilidade das mesmas, as pessoas passaram a se interessar por investimentos diferentes da tradicional caderneta de poupança. Além desta nova realidade, os problemas econômicos pelos quais o Brasil passa atualmente, acabaram por levar as pessoas a procurarem, de forma mais freqüente, uma maneira de se prevenir das perdas financeiras (BERGER, 2015).

Os investimentos se tornaram mais atrativos e populares. Com isso, o planejamento das finanças pessoais tornou-se essencial na vida das pessoas, pois traz para cada indivíduo a condição necessária para poder minimizar as incertezas ao longo da vida. “Planejar possibilita que você assuma as rédeas de sua vida e guie-a para o caminho que mais o agrada”. (MACEDO, 2007, p. 26).

O Tesouro Direto foi criado com outros objetivos além de cuidar do controle e da transparência de contas. Entre estes novos objetivos estava o promulgar a educação financeira e fiscal para a população, e aumentar a conscientização do aplicador pessoa física, tornando-o capaz de acompanhar e comparar fundos de investimentos em suas várias formas e características. Como consequência da atuação do Tesouro Direto, ocorreu a democratização dos títulos do Tesouro Nacional, popularizando o acesso de pessoas físicas de médio e pequeno porte as aplicações de menos risco, com liquidez garantida e taxas mais rentáveis, antes exclusivas e acessíveis apenas a grandes aplicadores (FERREIRA, 2015).

Apesar de ter sido criado para incentivar os investimentos em renda fixa, o Tesouro Direto não apresenta significativa parcela deste mercado. Outros produtos de renda fixa são muito mais conhecidos e divulgados que os do Tesouro.

Outra característica do Tesouro Direto é que 80,9% dos investimentos realizados têm valores menores que R\$5.000,00, sendo que 57,1 % do total são realizados com valores menores que R\$1.000,00 (apresentando um crescimento de 3% em relação ao mês de outubro de 2017).

De forma geral, qualquer pessoa que tenha algum dinheiro investido em uma caderneta de poupança é considerada um investidor. “Um investimento é simplesmente qualquer instrumento em que os fundos disponíveis podem ser colocados com a expectativa de que gerarão renda positiva e/ou que seu valor será preservado e aumentado”. (GITMAN, 2005, p. 2). Diante deste cenário, esta pesquisa pretendeu responder: Qual o perfil sócio demográfico do investidor pessoa física?

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. SISTEMA FINANCEIRO NACIONAL

A fundação do primeiro Banco do Brasil em 1808 e a criação do Banco Central independente em 1920 foi o marco para o início da formação do Sistema Financeiro Nacional no Brasil (BATHKE; PEREIRA, 2002, p.3).

Este sistema, segundo Bathke e Pereira (2002, p.3) abrange de uma forma geral, instituições que se dedicam de alguma forma a “propiciar condições satisfatórias para um fluxo de recursos entre os poupadores e investidores”. Conforme explica Kerr (2011, p.13) o Sistema Financeiro Nacional é composto por um conjunto de instituições e instrumentos financeiros que atuam no mercado com o intuito de “intermediar as transações entre agentes econômicos superavitários e agentes econômicos deficitários”.

A entidade normativa máxima do sistema financeiro nacional é o Conselho Monetário Nacional - CMN, composto por três membros: o ministro da fazenda (preside o conselho), o presidente do Banco Central e o ministro do planejamento. O Sistema Financeiro Nacional pode ser dividido em dois subsistemas. O primeiro é o subsistema Normativo – que edita as normas que regem o sistema financeiro. Ele é composto pelos órgãos normativos propriamente ditos e das entidades supervisoras (KERR, 2011, p.14).

A Figura 2 ilustra a estrutura dos subsistemas que compõem o Sistema Financeiro Nacional, e suas demais composições.

Figura 1 - Estrutura do Sistema Financeiro Nacional

Fonte: BATHKE; PEREIRA, 2002.

O segundo subsistema que compõem o Sistema Financeiro Nacional é o subsistema Operador – composto das instituições operadoras que fazem a intermediação entre os agentes superavitários e os agentes deficitários. (KERR, 2011, p.14). Conforme definição da BM&FBovespa (2010, p.7) “o sistema financeiro Nacional é composto de instituições responsáveis pela captação de recursos financeiros, pela distribuição e circulação de valores e pela regulação desse processo”, sendo o Conselho Monetário Nacional (CMN), seu maior poder. Este por sua vez é presidido pelo Ministro da Fazenda, que é quem define as diretrizes de atuação do sistema. Diretamente ligados a ele estão o Banco Central do Brasil, que atua como seu órgão executivo, e a Comissão de Valores Mobiliários (CVM), que responde pela regulamentação e fomento do mercado de valores mobiliários (de bolsa e de balcão).

Para Fortuna (2005, p. 23) a evolução do sistema financeiro brasileiro é dividida em dois momentos da história, antes e depois da “Lei nº. 4.595 de 31/12/1964, que dispõe sobre a política monetária e as instituições financeiras”.

Através desta lei, foram criados os órgãos de regulação e fiscalização e estabelecidas as atuais normas operacionais, as rotinas de funcionamento e os procedimentos de qualificação para instituições do sistema financeiro. Foram criados três órgãos normativos, cada um com funções e responsabilidades distintas: o Conselho Monetário Nacional, o Banco Central e a Comissão de Valores Mobiliários (FORTUNA, 2005).

O Conselho Monetário Nacional (CMN) é o órgão deliberativo máximo do sistema financeiro do país. Atua de forma a dirigir a política da moeda e do crédito, objetivando o progresso econômico e social do país. Sendo, portanto o órgão que rege todo o sistema financeiro brasileiro (FORTUNA, 2005).

O Banco Central (BACEN) é mais um órgão criado com a responsabilidade da execução das normas que regulam o sistema financeiro nacional, expedidas pelo Conselho Monetário Nacional. É o intermediário entre o CMN e as demais instituições financeiras do país. Atua também como fiscalizador do mercado. (FORTUNA, 2006).

O terceiro órgão criado pelo governo foi a Comissão de Valores Mobiliários (CVM), integrante do subsistema normativo do sistema financeiro nacional. É responsável por disciplinar, fiscalizar e promover a expansão, o desenvolvimento e o funcionamento eficiente do mercado de valores mobiliários, sob a orientação do Conselho Monetário Nacional (FORTUNA, 2005).

Segundo Fortuna (2005, p. 23) foi com a Lei nº. 6.385 de 07/12/1976 que se criou a Comissão de Valores Mobiliários - Lei da CVM – que o mercado de capitais foi regulamentado, “pois até aquela data faltava uma entidade que absorvesse a regulação e a fiscalização do mercado de capitais, especialmente no que se referia às sociedades de capital aberto”.

A Comissão de Valores Mobiliários, portanto fixou-se, como um órgão normativo do sistema financeiro especificamente voltado para o desenvolvimento, a disciplina e a fiscalização do mercado de valores mobiliários não emitidos pelo sistema financeiro e pelo tesouro nacional (FORTUNA, 2005, p.22).

O sistema financeiro de um país é importante para seu crescimento econômico e aceleração da economia através de investimentos. Conforme Paula (2013, p. 364) “ainda que não exista um consenso sobre o sistema financeiro operar de forma funcional a dar sustentação ao crescimento econômico, se destaca a importância dos intermediários financeiros para o financiamento do investimento”.

Um dos principais papéis das instituições financeiras é o de mobilizar poupanças e “facilitar a alocação de recursos, ou seja, cumprir o papel de intermediar recursos entre poupadores e investidores, e ao mesmo tempo facilitar o gerenciamento de riscos na atividade de intermediação”. (PAULA, 2013, p. 365). Ainda conforme Paula (2013, p.365), “Keynes fez uma importante distinção entre poupança e financiamento, destacando o papel dos bancos na provisão de liquidez necessária para a realização do investimento”.

Verifica-se que o sistema financeiro pode estimular o crescimento econômico promovendo a liquidez por meio da poupança e de outros investimentos. Um sistema financeiro não funcional ao crescimento econômico pode ter consequências desfavoráveis para a dinâmica de crescimento da economia.

3. METODOLOGIA

No presente trabalho foi realizada uma análise sócio-demográfica sobre o perfil dos investidores no mercado financeiro, associando estes investidores aos títulos públicos que são comercializados pelo programa de vendas do Tesouro Nacional, nestes últimos anos - entre 2014 a 2017.

Para o presente trabalho foi realizada uma pesquisa descritiva, de abordagem qualitativa, que conforme evidenciado por Didio (2014) estuda as particularidades de um fenômeno em torno de seus significados, aprofundando-se nos conceitos de determinado assunto

Quanto aos procedimentos técnicos foi realizada uma pesquisa bibliográfica que apresenta um levantamento da bibliografia publicada, com a finalidade de colocar o pesquisador em contato com o que já foi dito sobre determinado assunto.

Para que fosse realizada a coleta de dados de forma precisa, de modo que os dados não fossem tendenciosos, foram necessários alguns procedimentos, tais como considerar uma amostra que fosse representativa em relação à população, portanto a utilização de técnicas apropriadas de amostragem foi essencial para a correta inferência sobre a população. (LARSON; FARBER, 2016).

De acordo com Gil (2011), o nível de confiança de 95% em uma população acima de cem mil pessoas, é atingido com uma amostra de no mínimo 400 indivíduos. Para o presente trabalho foi utilizada uma amostra de 3.500 brasileiros, residentes no sudeste do país. BRUNI

Foi ainda realizada uma análise de conteúdo, que apesar de ser reconhecida também como uma técnica de coleta de dados, pode funcionar como coleta e análise ao mesmo tempo.

Desta forma, os dados sobre os investidores e o crescimento do mercado de títulos do tesouro nacional foram analisados, a fim de responder ao objetivo desta pesquisa. Foi utilizada para análise de dados a estatística descritiva que se trata um método que nos permite resumir, descrever e compreender os dados coletados, utilizando medidas de tendência central como média, mediana e moda, medidas de dispersão como os valores mínimo e máximo, desvio padrão e variância, percentis, quartis e decis, e medidas de distribuição que se tratam de achatamento e simetria da curva da distribuição..

4. ANALISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

A partir da análise realizada foi possível detectar que os brasileiros, em geral, buscam por investimentos com menor risco, mesmo que isso implique em menores retornos. Além disso os brasileiros investem a longo de todo o ano, tendo preferência pelos meses no início do ano. Foi observado também que os brasileiros que possuem investimentos possuem bom conhecimento apenas na modalidade em que investem.

O questionário foi aplicado a uma amostra de 3.500 investidores e tinha como principal objetivo analisar o perfil desses investidores e seus respectivos comportamentos no momento de investir. Foi utilizado como plataforma para a aplicação do questionário o Survey Monkey, site de uma companhia baseada em nuvem de desenvolvimento de pesquisas.

O primeiro bloco de perguntas, composto por duas perguntas, teve como objetivo identificar o perfil dos respondentes, o gênero e idade, com essas informações buscava-se identificar o perfil de pessoas que tem mais propensão a investir. É importante destacar que como a pesquisa foi aplicada por meio da internet, apenas a população com acesso a mesma tinha a possibilidade de respondê-la. Foi identificado que a maioria dos respondentes eram homens, entre 16 e 25 anos, conforme gráficos 1 e 2, demonstrados abaixo.

Gráfico 1 - identificação de gênero

Fonte: Elaborado pelo autor.

Gráfico 2 - identificação de idade

Fonte: Elaborado pelo autor.

O bloco de perguntas seguinte, buscou identificar o interesse e as expectativas dos investidores. A primeira questão trouxe em seu enunciado “Qual o seu grau de interesse em assuntos ligados à Economia e ao Mercado Financeiro?” as respostas foram bem equilibradas, entretanto ainda houve uma predominância nas respostas “muito interesse” e “relativo interesse”. Mas é interessante observar que apenas 1,85% dos questionados não tem nenhum interesse, o que comprova que os investidores, por menores que sejam os valores investidos ou por mais diversos que sejam os investimentos, tem algum interesse em investimento.

Gráfico 3 - interesse em mercado financeiro

Fonte: Elaborado pelo autor.

A questão seguinte buscou avaliar o conhecimento sobre mercado financeiro e investimentos, por parte dos investidores. A maioria dos respondentes acredita ter um conhecimento razoável acerca de mercado financeiro e investimentos. Apenas 3,70% dos questionados consideram seu conhecimento como ótimo.

Gráfico 4 - conhecimento em mercado financeiro

Fonte: Elaborado pelo autor.

A próxima questão teve como objetivo principal, entender a que tipo de investidores o perfil apontado acima se refere, ou seja, qual o investimento dessas pessoas. Foi apontado que a maioria dos respondentes tem como fonte de investimento a poupança (42,59%) seguido de aplicações de curto prazo, fundos de renda fixa e fundos de ações (18,52%) e aplicações de curto prazo, fundos de renda fixa, fundos de ações e aplicações diretas em ações (14,81%).

Gráfico 5 - tipos de investimento

Fonte: Elaborado pelo autor.

Visto que a maioria dos questionados têm preferência por investimentos de curto prazo com baixo risco, foi almejado entender qual a faixa de valores por investimento. 42,59% disseram aplicar até R\$ 1.000,00 por investimento, o que demonstra que o perfil de grande parte dos investidores brasileiros tem um perfil mais cauteloso, e prefere investir valores pequeno por ativo e ter retorno rápido e baixo risco em seu investimento.

Gráfico 6 - valor médio por investimento

Fonte: Elaborado pelo autor.

Conforme suposto na questão anterior, baseado na resposta da questão 6, o prazo médio de retorno esperado pelos investidores é em sua maioria (38,89%) entre 1 e 5 anos, seguido por até 1 ano (35,19%). O que demonstra que grande parte dos investidores buscam investimentos seguros e com retornos rápidos.

Gráfico 7 - prazo almejado para o retorno do investimento

Fonte: Elaborado pelo autor.

Ainda analisando o retorno esperado por investimento, foi questionado qual o percentual de retorno esperado sob o investimento inicial, e confirmando novamente o constatado na questão anterior 38,89% esperam ter de retorno até 10%; 31,48% almejam entre 10% e 30% e apenas 3,7% almejam mais que 100% de retorno.

Gráfico 8 - percentual de retorno esperado sob investimento inicial

Fonte: Elaborado pelo autor.

Apesar de constatado por meio das questões anteriores que os investidores buscam investimentos com baixo retorno em curto prazo e com baixo risco, é interessante observar que a maioria desses acreditam serem mais atraídos por investimentos com risco e retorno intermediários, aproximadamente 53,70%. É interessante observar também que apenas 14,81% consideram serem atraídos por alto risco e alto retorno.

Gráfico 9 - investimentos que mais atrai

Fonte: Elaborado pelo autor.

A questão seguinte trouxe um dado interessante de ser destacado, ao questionar quais os meses do ano que normalmente busca investimentos, os questionados apesar de bem divididos demonstraram ter preferência por investir nos meses de janeiro e fevereiro, meses que normalmente são regradados por impostos e contas a pagar, são também os meses que 38,89% dos questionados buscam realizar seus investimentos. Sendo setembro e outubro os meses menos procurados para investimentos.

Gráfico 10 - meses do ano que busca investimentos

Fonte: Elaborado pelo autor.

Por fim, foi questionado se os respondentes investiriam se recebesse uma importância em dinheiro que não estavam esperando. A grande maioria (98,51%) afirmaram que sim, tendo apenas 1,85% escolhido a opção não.

Gráfico 11 - investiria se recebesse uma importância em dinheiro

Fonte: Elaborado pelo autor.

A questão 12 buscou identificar quais são os investimentos dos respondentes, tratava-se de uma questão aberta, onde os questionados estavam livres para escrever quaisquer investimentos. O investimento que mais apareceu foi a poupança, seguido de renda fixa, CDB, Títulos Públicos, Ações, Compra de moeda estrangeira, e LCI.

Em suma, foi possível detectar que a grande maioria dos investidores brasileiros buscam segurança em seus investimentos e para isso procuram modalidades mais conhecidas. Além disso, no geral, as pessoas buscam informações sobre as modalidades de investimento em que estão inseridas e não deixam de acompanhar seus rendimentos. O que demonstra demasiada responsabilidade por parte dos brasileiros na hora de investir.

5. CONCLUSÃO

A proposta deste trabalho foi analisar o perfil dos brasileiros que fazem investimentos. Como visto ao longo deste estudo, e a partir dos dados das pesquisas realizadas, foi possível detectar que a maioria dos investidores são homens, entre 16 e 25 anos, possuem muito interesse em assuntos relacionados a economia e mercado de investimentos, acredita ter um conhecimento razoável acerca de mercado financeiro e investimentos, tem como fonte de investimento a poupança (42,59%) seguido de aplicações de curto prazo, fundos de renda fixa e fundos de ações (18,52%) e aplicações de curto prazo, fundos de renda fixa, fundos de ações e aplicações diretas em ações (14,81%), aplicam até R\$ 1.000,00 por investimento, esperam ter retorno entre 1 e 5 anos, e este retorno deve ser em 38,89% dos casos de até 10%, 31,48% almejam entre 10% e 30% e apenas 3,7% almejam mais que 100% de retorno. Apesar de constatado por meio das questões anteriores que os investidores buscam investimentos com baixo retorno em curto prazo e com baixo risco, é interessante observar que a maioria desses acreditam serem mais atraídos por investimentos com risco e retorno intermediários, aproximadamente 53,70%, e tem preferência por investir nos meses de janeiro e fevereiro. Além disso a maioria afirma que investiria se recebesse uma importância em dinheiro.

REFERÊNCIAS

- [1] Assaf Neto, Alexandre. Mercado financeiro. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- [2] Anbima. Portal de Educação Financeira da Anbima. Disponível em: <<http://www.comoinvestir.com.br>>. acesso em: abr. 2018.
- [3] Apolinario, Alessandro et al. Fatores que inibem a participação dos pequenos investidores do Rio Grande do Norte no mercado de ações. Revista da FARN, Natal, v.5, n. 1/2, p. 63-75, jan./dez. 2006. Disponível em: <<http://www.revistaunirn.inf.br/revistaunirn/index.php/revistaunirn/article/view/4/151>> acesso em: mar. 2018.

- [4] BMFBOVESPA. Serviços. 2012. Disponível em:<> acesso em: mar. 2018.
- [5] Banco Central do Brasil. Evolução do Sistema Financeiro Nacional: o Sistema Financeiro Nacional e o Plano Real. 2013. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br/htms/deorf/r199812/texto.asp?idpai=revsfn199812>> acesso em: abr. 2018.
- [6] Berger, Paulo. Mercado de renda fixa no Brasil: ênfase nos títulos públicos. Rio de Janeiro: Editora Interciência, 2015.
- [7] Brasil. Previdência Social. O que é previdência complementar. 2017. Disponível em:<<http://www.previdencia.gov.br/a-previdencia/previdencia-complementar/o-que-previdencia-complementar/>> acesso em: mar. 2018.
- [8] Brasil. Tesouro Nacional. Sobre o Tesouro Nacional. 2016. Disponível em:<<http://www.tesouro.fazenda.gov.br/web/stn/sobre-o-tesouro-nacional>> acesso em: mar. 2018.
- [9] Bruni, Adriano Leal. Mercados financeiros: para a certificação profissional ANBID 10. São Paulo: Atlas, 2005.
- [10] Cavalcante,A; Misumi, J; Rudge, C. Mercado de Capitais: O que é, como funciona. 6ª edição - Rio de Janeiro: Campus, 2005.
- [11] Comissão de Valores Mobiliários – CVM - Entendendo o mercado de valores mobiliários. 2013. Disponível em:< http://www.portaldoinvestidor.gov.br/menu/primeiros_passos/Entendendo_mercado_valores.html>. acesso em: maio 2018.
- [12] Custódio, Juliano. CDI. \O que é o CDI?. 2018. Disponível em:< <https://www.euqueroinvestir.com/cdi-certificado-de-deposito-interbancario/>> acesso em: ago. 2018.
- [13] Dana, Samy; Longuini, Miguel. Em busca do tesouro direto - Um guia para investir em títulos públicos. São Paulo: Editora Saraiva. 2014.
- [14] Didio, Lucie. Como produzir monografias, dissertações, teses, livros e trabalhos. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 2014.
- [15] Fernandes Jhone Bruce Lee. Principais elementos nas opções de investimento financeiro para a pessoa física. Monografia [conclusão de curso]. Ciências Contábeis da Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, Repositório UFSC. 2008 <<http://tcc.bu.ufsc.br/Contabeis292192.pdf>> acesso em: mar. 2018.
- [16] Ferreira, Roberto. Tesouro Direto e outros investimentos financeiros. São Paulo: Editora Atlas, 2015.
- [17] Filho, Milton Cordeiro Farias. Planejamento da pesquisa científica.2. ed. São Paulo: Atlas, 2015.
- [18] Fonseca, Eduardo Giannetti. O Valor do Amanhã. São Paulo: Companhia das Letras, 2005.
- [19] Fortuna, Eduardo. Mercado financeiro. 11. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.
- [20] Gil, Antônio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- [21] Gitman, Lawrence J. Princípios de administração financeira. 8. ed. São Paulo: Person Addison Wesley, 2005.
- [22] Halfeld, Mauro. Investimentos: como administrar melhor seu dinheiro. São Paulo: Editora Fundamento Educacional, 2005.
- [23] Holanda, Nilson. Planejamento e projetos: uma introdução às técnicas de planejamento e elaboração de projetos. 3. ed. Rio de Janeiro: APEC, 1977.
- [24] Kerr; Roberto Borges. Mercado Financeiro e de Capitais. São Paulo. Editora Person. 2011.
- [25] Leite, Eliane. A resignificação da figura do especulador-investidor e as práticas de educação financeira. Civitas, Porto Alegre, v. 17, n. 1, p. 114-130, jan.-abr. 2017. Disponível em:<<http://www.scielo.br/pdf/civitas/v17n1/1984-7289-civitas-17-01-114.pdf>> acesso em: ago. 2018.
- [26] Macedo Junior, Jurandir Sell. A árvore do dinheiro: guia para cultivar a sua independência financeira. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- [27] Lakatos, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. Fundamentos de metodologia científica. 7. ed.São Paulo: Atlas, 2014.
- [28] Martins, Eliseu; Assaf Neto, Alexandre. Administração financeira: as finanças das empresas sob condições inflacionárias. São Paulo: Atlas, 1985.
- [29] Oliveira, Maxwell Ferreira de. Metodologia científica: um manual para a realização de pesquisas em Administração / Maxwell Ferreira de Oliveira. -- Catalão: UFG, 2011. Disponível em:<http://adm.catalao.ufg.br/up/567/o/Manual_de_metodologia_cientifica_-_Prof_Maxwell.pdf> Acesso em: abr. 2018.

- [30] Oriente, Anderson, Alves, Leandro. Investimentos: um estudo de caso na formação de poupança dos jovens universitários.
- [31] XVI SEGeT. Ética e Gestão. 2016. Disponível em:< Acesso em: maio 2018.
- [32] Pacievitch, Thais. Caderneta de Poupança. 2014. Disponível em:< <https://www.infoescola.com/economia/poupanca/>> Acesso em: maio 2018.
- [33] Pinheiro, Ricardo Pena. Educação financeira e previdenciária, a nova fronteira dos fundos de pensão. Artigo publicado no Livro “Fundos de Pensão e Mercado de Capitais” lançado pelo Instituto San Tiago Dantas de Direito e Economia e Editora Peixoto Neto, em set/2008 na cidade de São Paulo-SP. Disponível em:< http://www.previdencia.gov.br/arquivos/office/3_090420-113416-244.pdf> acesso em: mar. 2018.
- [34] Rambo Andrea Carneiro. O perfil do investidor e melhores investimentos: da teoria à prática do mercado brasileiro.
- [35] SPC Brasil. Investimentos. 2017. Disponível em:< <https://www.spcbrasil.org.br/pesquisas> > acesso em: Out. 2017.
- [36] Vergara, Sylvia Constant. Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração. 14. Ed. São Paulo: Atlas, 2013.
- [37] Wiltgen, Julia. O que é RDB e quais são suas diferenças em relação ao CDB. 2017. Disponível em:< <https://blog.genialinvestimentos.com.br/o-que-e-rdb-e-quais-suas-diferencas-para-o-cdb/> >acesso em abr. 2018.

ANEXO I - IDENTIFICAÇÃO DO PERFIL DE INVESTIDORES

- 1) Qual seu gênero? ☐ Feminino; ☐ Masculino.
- 2) Qual sua idade? ☐ Até 15 anos ☐ De 16 a 25 anos; ☐ De 26 a 35 anos; ☐ De 36 a 45 anos; ☐ De 46 a 55 anos; ☐ De 56 a 65 anos; ☐ Maior de 66 anos.
- 3) Qual a região do país em que reside? ☐ Norte; ☐ Nordeste; ☐ Centro-Oeste; ☐ Sudeste; ☐ Sul.
- 4) Qual o seu grau de interesse em assuntos ligados à Economia e ao Mercado Financeiro? ☐ Nenhum Interesse; ☐ Pouco Interesse; ☐ Relativo Interesse; ☐ Bom Interesse; ☐ Muito Interesse.
- 5) Quais os tipos de investimentos que você mais se identifica? ☐ Poupança e Títulos emitidos e com garantia do governo. ☐ Aplicações de curto prazo, fundos de renda fixa e fundos de ações. ☐ Aplicações de curto prazo, fundos de renda fixa, fundos de ações e aplicações diretas em ações. ☐ Fundos de Ações, aplicações diretas em ações, opções e derivativos. ☐ Não me identifico com nenhum investimento. ☐ Outros. Quais?
- 6) Qual o valor médio de cada investimento? ☐ Até 1 mil; ☐ 1 a 2 mil; ☐ 2 a 3 mil; ☐ 3 a 4 mil; ☐ 4 a 5 mil; ☐ 5 a 10 mil; ☐ 10 a 50 mil; ☐ 50 a 100 mil; ☐ 100 a 500 mil; ☐ 500 mil a 1 milhão; ☐ Mais de 1 milhão.
- 7) Qual o prazo almejado para retorno do investimento? ☐ Até 1 ano; ☐ De 1 a 5 anos; ☐ Entre 5 e 10 anos; ☐ Acima de 10 anos;
- 8) Qual o percentual de retorno esperado sob o investimento inicial? ☐ Até 10%; ☐ De 10% a 30%; ☐ De 31% a 50%; ☐ de 51% a 80%; ☐ 81% a 100%; ☐ Maior que 100%.
- 9) Qual dos seguintes tipos de investimento mais te atrai? ☐ Alto risco e alto retorno; ☐ Baixo risco e baixo retorno; ☐ Risco e retorno intermediários.
- 10) Quais os meses do ano que normalmente busca investimentos? ☐ Jan e/ou Fev; ☐ Mar e/ou Abr; ☐ Mai e/ou Jun; ☐ Jul e/ou Ago; ☐ Set e/ou Out; ☐ Nov e/ou Dez;
- 11) Atualmente qual investimento você tem? _____
- 12) você investiria se recebesse uma importância em dinheiro? ☐ Sim; ☐ Não.

Capítulo 23

Produtividade e investimento no setor de bens de capital: Uma análise do Brasil entre 1996 e 2013

Polliany Aparecida Lopes de Carvalho

Jorge Nogueira de Paiva Britto

Resumo: Este trabalho tem por objetivo analisar os impactos do investimento na produtividade do trabalho no setor de bens de capital do Brasil entre os anos de 1996 e 2013. Neste estudo, os investimentos são representados pelos dados de aquisições de ativos extraídos da PIA-IBGE, nas quais são fatoradas em quatro modalidades, aquisições de máquinas, meio de transporte, terrenos e outras aquisições. Para cumprir o objetivo proposto, são geradas algumas estimativas das elasticidades (modelo de painel dinâmico: GMM-Sistema) produtividade-aquisições. O estudo parte do pressuposto de que os investimentos afetam positivamente os incrementos de produtividade do trabalho, portanto as modalidades de aquisições analisadas, vão em alguma medida afetar os incrementos de produtividade. Os resultados obtidos mostram que: i) não é possível concluir sobre os impactos dos investimentos em aquisições de máquinas e equipamentos sobre os incrementos de produtividade; ii) as demais modalidades de aquisições impactam positivamente nos ganhos de produtividade no setor e iii) apesar de os investimentos analisados impactarem nos ganhos de produtividade, há outras variáveis ou modalidades de investimentos que não foram consideradas neste trabalho que podem afetar a produtividade, pois as elasticidades obtidas foram inelásticas.

Palavras-chave: Produtividade, Investimento, Aquisições, Bens de capital.

1. INTRODUÇÃO

O setor de bens de capital pode ser definido como o setor que reúne uma gama de produtos diversificada e heterogênea. Dentre os bens que o setor produz, incluem-se máquinas e equipamentos – máquinas e ferramentas de todos os tipos – e material para transporte – veículos, acessórios e peças. Porém esta definição ainda se apresenta subjetiva e em certo sentido incompleta. A melhor forma de definir um bem de capital é observar a finalidade do mesmo, ou seja, analisar a sua utilização. Bens de capital são utilizados nos processos produtivos de outros bens sem que haja transformação nos mesmos, isto é, sem que ele seja utilizado como insumo, e sim como um meio de produção.

No Brasil o setor de bens de capital passou por vários ciclos de crescimento e mudanças estruturais, com destaque para o período pós década de 90. As políticas neoliberais que seguiam uma ótica global acabaram impondo – algumas mais agressivas e outras menos – reformas estruturais no Brasil que afetaram diretamente o setor a partir do fim da década de 80. Dentre estas reformas, destaca-se a abertura comercial que, no seio de elevadas taxas de inflação e de uma indústria nacional ainda incipiente, mobilizou um conjunto de ações com o objetivo de estimular a concorrência no mercado interno e consequentemente engajar o país no padrão de produção internacional.

A partir de instrumentos políticos e econômicos como a queda severa das tarifas nominais de importações, o mercado nacional foi impactado pela entrada de produtos importados, fato que, sob os preceitos neoliberais que norteavam a política econômica naquele momento, impactaria na estrutura produtiva brasileira induzindo a indústria à competitividade e inovação. Este ingresso de produtos importados intensificaria a concorrência aberta e a colocaria como o motor do desenvolvimento, superando assim o modelo baseado na substituição das importações que se encontrava esgotado.

Segundo Markwald (2001), a queda das barreiras tarifárias representou mais que um instrumento de liberalização comercial, representando uma “ruptura entre o regime fechado e protecionista herdado do modelo de industrialização baseado na substituição de importações e o regime de economia aberta”. A liberalização comercial da forma como foi conduzida, desarticulou o padrão de crescimento baseado numa intensa relação entre indústria e o Estado, principalmente nos setores estratégicos, o que resultou em impactos relevantes sobre a indústria, com destaque particular podendo ser atribuído ao setor de bens de capital (Carneiro, 2002; Vermuln, 2003).

As transformações experimentadas pelo setor de bens de capital pós década de 90 são elucidativas desse processo, principalmente quando se considera que na década anterior este era o setor de maior dinamismo na economia brasileira. Apesar das adversidades políticas e econômicas da década de 80 – picos de inflação, instabilidade monetária e política – o setor de bens de capital brasileiro atravessou o período com um porte e diversificação elevados quando comparado com o mesmo de outros países em desenvolvimento (Resende e Anderson, 1999).

O desempenho do setor de bens de capital é uma variável chave na compreensão do dinamismo da indústria nacional, sendo também extremamente sensível em relação ao desempenho macroeconômico do país. O setor tem relevância estratégica para o desenvolvimento econômico uma vez que impacta na dinâmica e difusão tecnológica e propicia ganhos de produtividade para o conjunto da estrutura produtiva (Alem, 2005; Carvalho, 2005; Vermulm, 2003, de Negri E Cavalcanti, 2012). Para além de todas estas questões, o setor de bens de capital também contribui para reduzir a vulnerabilidade externa. A sustentação do crescimento e a viabilização do desenvolvimento econômico exige um setor de bens de capital interno capaz de atender a demanda interna por máquinas e equipamentos. Caso contrário, é comum o surgimento de “gargalos” na balança comercial, com elevados déficits no setor, o que tenderia a ampliar assim a dependência do país em relação às exportações dos demais setores e ao ingresso de capital estrangeiro para suprir os déficits (Magacho, 2016). Adicionalmente, esse setor também desempenha um papel fundamental para a incorporação e difusão de um maior ritmo de progresso técnico, reduzindo a dependência externa com relação a este aspecto. Neste mesmo sentido, em uma análise conjuntural brasileira, Kupfer (2012) ressalta a tendência a quedas dos investimentos no período mais recente, em especial a partir do ano de 2012, devido à apreciação cambial, que impactou as importações de bens de capital e colocou entraves ao ciclo de investimentos.

Colocada a importância do objeto de análise, procura-se a seguir discutir a relação entre o investimento e a produtividade do trabalho no setor de bens de capital. Como apontam Bastos *et al* (2015), há poucos estudos que se ocupam em investigar a origem e determinantes da variável investimento. Entretanto, há uma vasta literatura que procura discutir as características da dinâmica do investimento e seus possíveis desdobramentos sobre a dinâmica industrial (Bielschowsky, 2002; Sarti e Hiratuka, 2010; Bielschowski, Squeff e Vasconcelos, 2014). Visando contribuir para essa discussão, o artigo estrutura-se em cinco seções, além dessa introdução. Uma primeira seção discute a importância geral do setor de bens de capital na dinâmica industrial, apresentando também uma sintética caracterização da estrutura do setor no caso brasileiro. A segunda seção apresenta uma análise comparada do setor de bens de capital vis-à-vis o comportamento geral da indústria de transformação, elaborada a partir de critérios particulares das atividades que conformam aquele setor. A terceira seção apresenta o referencial analítico utilizado, compreendendo, por um lado, um "modelo de análise" baseado nas relações entre rentabilidade, investimento e produtividade do setor de bens de capital e na identificação de variáveis pertinentes e, por outro, na seleção do método econométrico utilizado para o tratamento empírico das mesmas, baseado na utilização de "dados em painel". A quarta seção apresenta uma análise dos resultados obtidos a partir do exercício realizado. Uma seção conclusiva sumariza os resultados e aponta caminhos complementares de investigação.

2. CARACTERÍSTICAS E EVOLUÇÃO GERAL DO SETOR DE BENS DE CAPITAL ENTRE 1996-2013

O setor de bens de capital tem uma importância estratégica para o desenvolvimento do país e para a competitividade da indústria, influenciando no aumento da produtividade média total da economia e atuando como um difusor de progresso técnico. A presença de um setor de bens de capital consolidado permite que seja maior o impacto do aumento da demanda agregada sobre o crescimento da produção e do emprego, reforçando o efeito multiplicador sobre a renda, ampliando o mercado interno e o potencial de geração de emprego e renda.

Vários estudos e pesquisas apontam a relevância do setor de bens de capital, principalmente no tocante à seu papel nas atividades inovativas, tecnológicas e de encadeamento da estrutura produtiva. Além disso, trata-se de um setor que participa de todas as cadeias produtivas, fornecendo máquinas e equipamentos (Alem e Pessoa, p. 3, 2005).

No Brasil o setor de bens de capital passou por vários ciclos de crescimento e mudanças estruturais, com destaque para o período pós década de 90. As medidas neoliberais que seguiam uma ótica global, acabaram impondo – algumas mais agressivas e outras menos – reformas estruturais no Brasil a partir do fim da década de 80. Dentre estas reformas, destaca-se a abertura comercial que, no seio de elevadas taxas de inflação e uma indústria nacional incipiente, seguiu com o objetivo de estimular a concorrência no mercado interno e de engajar o país no padrão de produção internacional com base em vantagens competitivas reveladas

Como apontam Resende e Anderson (1999) este processo de liberalização intensificou as importações no setor e ampliou a complementaridade da estrutura produtiva nacional. Isto germinou um processo de reestruturação do setor no sentido de composição. “O aumento da competitividade da indústria de bens de capital e do sistema produtivo nacional fez com que diversas empresas produtoras desse tipo de bens fossem sucumbidas à forte pressão competitiva” (Rezende e Anderson, p.22, 1999).

A partir de instrumentos políticos e econômicos como a queda severa das tarifas nominais de importações, o mercado nacional foi impactado pela entrada de produtos importados, fato que, sob os preceitos neoliberais que norteavam a política econômica naquele momento, teria efeitos positivos sobre a estrutura produtiva brasileira induzindo a indústria ao aumento da produtividade e à inovação. Este ingresso de produtos importados excitaria a concorrência e a colocaria como o motor do desenvolvimento, superando assim o modelo baseado na substituição das importações que se encontrava esgotado.

Porém, como se pode observar com o Gráfico 1, a queda das tarifas nominais e os demais estímulos às importações causaram impactos disparees nos setores da indústria, movimento que também pode ser observado para o setor de bens de capital. Além do coeficiente de penetração para a indústria de transformação entre 1996 e 2015, o Gráfico 1 apresenta os dados para cada um dos grupos que compõem o setor de bens de capital - material elétrico, máquinas e equipamentos, veículos automotores e eletrônicos.

Como é possível observar, em todos os grupos do setor de bens de capital, o coeficiente de penetração das importações foi superior à da indústria de transformação. Particular destaque pode ser atribuído ao grupo de máquinas e equipamentos e para o de informática, que com a queda nas barreiras tarifárias e demais medidas de liberalização comercial tiveram suas importações ampliadas.

Gráfico 1 – Coeficiente de penetração³ das Importações por setor entre 1996 e 2015* (Em %)

Fonte: Elaboração própria com dados extraídos do Secex/MDIC

*Os dados apresentados são apenas a partir de 1996 por conta da disponibilidade do mesmo.

Como Markwald (p.20, 2001) afirma, a queda das barreiras tarifárias representou mais que um instrumento de liberalização comercial, significou a “ruptura entre o regime fechado e protecionista herdado do modelo de industrialização baseado na substituição de importações e o regime de economia aberta”. A liberalização comercial da forma como foi conduzida, desarticulou a relação da indústria com o Estado, principalmente nos setores estratégicos, fato que trouxe um ônus expressivo à indústria, com destaque ao setor de bens de capital (Carneiro, 2002; Vermuln, 2003).

O cenário para o setor de bens de capital pós década de 90 revela a intensidade das transformações ocorridas, principalmente quando confrontado com a década anterior, na qual o setor era aquele com maior dinamismo na economia brasileira. Apesar das adversidades políticas e econômicas na década de 80 – picos de inflação, instabilidade monetária e política – o setor de bens de capital brasileiro apresentava-se com porte elevado e expressivo nível de diversificação, se comparado com outros países em desenvolvimento (Resende e Anderson, 1999).

Como mostram os dados apresentados no Gráfico 2, a balança comercial para o setor de bens de capital de fato apresentou ampliação do déficit a partir de 1990, com destaque ao ano de 1994, em que se inicia um período de crescente lacuna entre as importações e exportações, levando à acumulação de elevados déficits na balança comercial do setor. Ao longo desse período, também ocorreu uma melhora no desempenho das exportações, como era previsto pela reforma liberalizante, porém as importações se ampliaram em maior magnitude, resultando em ampliação dos déficits comerciais e deixando a demanda interna cada vez mais subordinada aos ciclos das importações.

Gráfico 2 – Balança comercial* brasileira para o setor de bens de capital entre 1980 e 2000

*Valores FOB das importações e exportações por categoria de uso: bens de capital

³ Coeficiente de penetração das importações, calculado sobre fluxos acumulados em quatro trimestres, a preços correntes. É o percentual do consumo aparente (oferta interna) atendido pelas importações.

A década de 2000 apresenta inicialmente uma perspectiva de inflexão da trajetória de decadência do setor de bens de capital. A desvalorização cambial ao fim da década de 90 colocou fim às “importações subsidiadas” pelo câmbio valorizado. Além disso, como o estudo de NASSIF (2007) mostra, houve um acréscimo nas exportações gerais, com destaque ao setor de máquinas e equipamentos e telecomunicações.

No setor de bens de capital o impacto do fim do regime de câmbio fixo refletiu no índice de produção industrial do setor. De acordo com os dados do Gráfico 3, a produção se elevou sensivelmente. É possível observar a partir dos dados que, em 2003, ocorreu um primeiro movimento de elevação da produção industrial do setor. No decorrer dos anos seguintes tal movimento se deu de forma contínua e sustentável até o ano de 2008, ano em que a crise internacional interrompeu a trajetória de ascensão do índice de produção. Porém como mostram os dados, no ano seguinte, a trajetória de ascensão fora retomada.

Gráfico 3 – Índice* de produção industrial de bens de capital: índice de quantum dessazonalizado

Fonte: Elaboração própria com base nos dados extraídos do IBGE-PIM/PF

*A média de 2002 = 100

Além das contribuições da mudança de regime de câmbio, o setor de bens de capital também contou com outros incentivos na década de 2000. Como Armitrano (2006) apresenta em detalhes, o setor de máquinas e equipamentos passou a ocupar espaço de destaque na política industrial do triênio 2003-2005. A Pitce⁴ – Política Industrial, Tecnológica e de Comércio Exterior – lançado no ano de 2004 ressaltava a importância que o setor de bens de capital deveria receber naquele momento. Dentre as medidas aplicadas ao setor, destaca-se a isenção de IPI aos bens de capital e as ações estratégicas de investimento adotadas no setor, como mostra Cano e Silva (2010).

O setor de bens de capital, em conjuntos com os setores de software, fármacos e semicondutores formavam o grupo das opções estratégicas da Pitce. Entretanto, como menciona Cano e Silva (p8, 2010) “a despeito de contemplados na Pitce para serem foco de políticas setoriais de estímulo, os setores de semicondutores, fármacos, software e bens de capital não foram objeto de ações de fomento em grande escala”.

As medidas de incentivo ao setor de bens de capital na década de 2000 não se limitaram à Pitce. No ano de 2007 o governo lançou mão de uma novo Plano de Ação Ciência e Tecnologia – Pacti – lançado pelo Ministério da Ciência e Tecnologia em que os prazos dos financiamentos para as empresas no setor foram duplicados via Finame e o Bndes passou a ofertar crédito com taxas especiais para projetos que realizassem investimentos em P&D.

Ainda assim, os resultados da política de ampliação do investimento e melhora da competitividade da indústria nacional tiveram resultados limitados. No tocante ao setor de bens de capital, o cenário não foi diferente. “Mesmo com todas as medidas anticíclicas e a criação de linhas de financiamento mais atrativas para a aquisição de bens de capital, a taxa de investimento fechou 2009 em 16,7% do PIB.²⁸ As medidas de expansão do crédito e desoneração fiscal foram mais bem-sucedidas na manutenção do consumo no mercado interno do que os incentivos para a recuperação do investimento” (Cano e Silva, p.17, 2010).

⁴ Para um estudo detalhado das medidas adotadas pela PITCE bem como os resultados alcançados, ver Laplani e Sarti (2006).

Os baixos investimentos e a incapacidade de resposta às políticas industriais da década de 2000 se apresentavam como um entrave para o desempenho do setor. Neste mesmo sentido, em uma análise conjuntural brasileira, Kupfer (2012) relaciona às quedas dos investimentos no ano de 2012 à apreciação cambial, que limitou as importações de bens de capital e colocou em “xeque” ciclo de investimentos. Com a desvalorização do real frente ao dólar, importar as máquinas e equipamentos se tornou uma decisão custosa, fato que acabou por colocar entraves ao desempenho do investimento.

O processo geral de investimento constitui uma variável-chave para a dinâmica da indústria de bens de capital. Em períodos de crescimento, a tendência é que o investimento em máquinas e equipamentos cresça acima da média do resto da economia. Analogamente, em períodos de desaquecimento, o investimento em máquinas e equipamentos tende a crescer menos que o restante da economia. Algumas evidências coletadas ratificam essa tendência. O Gráfico 4 apresenta a evolução trimestral da produção física do setor de Bens de Capital comparativamente à produção física da Indústria de Transformação entre 1996-2013, podendo-se observar a maior flutuação do setor de Bens de Capital ao longo do ciclo. O Gráfico 5 apresenta a evolução trimestral da produção física do setor de Bens de Capital comparativamente ao Valor da Produção da Indústria de Transformação entre 1996-2013, captada a partir das Contas Nacionais, podendo verificar a aderência das curvas, porém com dois períodos bem definidos: 1995-2005, quando a evolução do setor de Bens de Capital apresenta-se acima da evolução do Valor da Produção da Indústria de Transformação e 2005-2013, quando essa tendência se reverte e observa-se uma evolução mais positiva do setor de Bens de Capital, principalmente até 2013.

Gráfico 4 – Evolução trimestral da produção física de Bens de Capital e da Indústria de Transformação entre 1996 e 2013

Fonte: Elaboração própria com base nos dados extraídos da PIM-PF- trimestrais

Gráfico 5 - Evolução trimestral da produção física de Bens de Capital e Valor da produção na Indústria de Transformação

Fonte: Elaboração própria com base nos dados extraídos da PIM-PF- trimestrais

Desse modo, o setor de bens de capital assume importância decisiva na composição do valor adicionado pela indústria de transformação. Como aponta estudo da Abdi (2011), são raros os casos de países altamente industrializados em que a presença da indústria de bens de capital não seja significativa, sendo bastante comuns ações de política industrial ativas voltadas a este segmento, o que, grosso modo, constitui uma resposta ao caráter estratégico do conjunto da indústria de bens de capital, que se configura como o principal ator do investimento.

De fato, se o investimento é considerado o principal componente dinâmico da demanda agregada de um país, o setor de bens de capital destaca-se como segmento que mais diretamente responde ao esforço inversor. Evidências coletadas também ressaltam essa característica. O Gráfico 6 denota a aderência da evolução da produção física do setor de Bens de Capital comparativamente à Formação Bruta de Capital Fixo (FBCF) captada a partir das Contas Nacionais, entre 1996-2013, em termos de variações anuais. Já o Gráfico 7 aponta a evolução comparada entre o investimento no setor de Bens de Capital e investimento na indústria de transformação a partir de 1996, podendo-se verificar a evolução acima do setor de Bens de Capital entre 2000 e 2013.

Gráfico 6 – Evolução (%) da produção física de Bens de Capital e Formação Bruta de Capital

Fonte: Elaboração própria com base nos dados extraídos do Sistema de Contas Nacionais (SCN) – trimestrais

Já o Gráfico 7 aponta a evolução comparada entre o investimento no setor de Bens de Capital e investimento na indústria de transformação a partir de 1996, podendo-se verificar a evolução acima do setor de Bens de Capital entre 2000 e 2013. Há um descolamento na trajetória do investimento do setor de bens de capital em comparação com a indústria de transformação após o ano de 2000, mostrando um aumento dos investimentos no setor de Bens de Capital.

Gráfico 7 – Evolução* (%) do Investimento na indústria de transformação e no setor de Bens de Capital

Fonte: Elaboração própria com base nos dados extraídos do Sistema de Contas Nacionais (SCN) – trimestrais
*1996.1 = 100

O aumento da proporção de Bens de Capital produzido internamente diminui a propensão marginal a importar associada a uma dada taxa de investimento, o que gera considerável folga na situação do balanço de pagamentos. Colocada esta questão, para impedir os “vazamentos de renda” por meio das importações e estimular o crescimento econômico faz-se necessário um setor de bens de capital interno bem estruturado, portanto este é um setor estratégico para o país (Miguez et. al, 2015; Magacho, 2012).

Na década de 80, embora a indústria de Bens de Capital tenha acumulado um crescimento positivo, houve muita instabilidade nesse processo. Nesse período, a importação assume um papel complementar à produção local, de modo que, conforme a produção nacional aumentava, as importações seguiam o crescimento proporcionalmente à sua participação. Na década de 90, com a reversão no sentido de políticas econômicas de cunho neoliberal (abertura econômica, reestruturação produtiva, desregulação do mercado de trabalho entre outros), esse quadro se altera, e as importações se convertem de complemento em concorrentes em relação à produção local, resultando em um deslocamento para o exterior do suprimento no fornecimento de peças e componentes necessários para a produção interna.

Em simultâneo, ocorreram processos de especialização, desverticalização e concentração, que possibilitaram ganhos no curto e médio prazo, aumentando a eficiência e competitividade em determinados segmentos nos quais o país se especializava, mas que resultaram num enfraquecimento da posição do país em segmentos de elevado conteúdo tecnológico e alto potencial de difusão de inovações, comprometendo a competitividade futura da indústria de Bens de Capital e da indústria como um todo.

Ao longo da década de 2000, o setor de Bens de Capital recuperou parte de seu dinamismo apresentando forte crescimento. Para isso contribuíram ações de Política Industrial, como a Política Industrial, Tecnológico e de Comércio Exterior (Pitce) de 2004, na qual o setor foi tido como um dos quatro setores estratégicos e a Política de Desenvolvimento Produtivo (PDP) de 2008, além dos estímulos definidos a partir do PAC (Programa de Aceleração do Crescimento) anunciado no início de 2007, que alterou o tempo de depreciação de máquinas e equipamentos, incentivando as empresas a trocarem máquinas antigas por novas. Este programa alterou também algumas medidas fiscais e creditícias que favoreceram todos os setores; além disso, o setor de bens de capital foi beneficiado indiretamente com o aumento da demanda de máquinas e equipamentos pelos setores de infraestrutura que constituíram o foco do programa.

No entanto, partir de 2010, fortalecem-se pressões sobre o setor, em virtude do câmbio valorizado e das altas taxas de juros, com crescimentos dos déficits da balança comercial e na retração geral dos níveis de investimento. Esse movimento pode ser associado à evolução do câmbio nominal e real, o que se refletiu nos diversos ramos vinculados ao setor de Bens de Capital, conforme ilustrado pelo Gráfico 8

Gráfico - Evolução de Taxa de Câmbio - 1997-2013

Fonte: elaboração própria com base em dados do Ipeadata

Nesse contexto, como ressalta estudo da Abdi (2011), consolida-se um cenário em que as oportunidades para a indústria de bens de capital brasileira têm sido, crescentemente, solapadas pelas ameaças, as quais se refletem em amplos processos de desadensamento da cadeia produtiva (aumento da importação de partes e componentes) e de desindustrialização (substituição de produção local por importações de produtos finais). No período mais recente (pós-2012), consolida-se um quadro marcado por condições de competitividade sistêmicas desfavoráveis, destacando-se a excessiva valorização da taxa de câmbio que impõe uma desvantagem para a produção local, situação agravada pelas condições de financiamento, pelo impacto de práticas de dumping no comércio internacional, por gargalos específicos no suprimento de determinados insumos, como o aço e pelo baixo poder de barganha sobre fornecedores e clientes, pressionando a rentabilidade do setor. Em particular reforça-se também a tendência à desindustrialização do setor, com desmobilização de linhas de produção e substituição das mesmas por importações, resultando em desadensamento das cadeias produtivas no país.

Por fim, é importante ressaltar algumas características estruturais do setor de bens de capital no Brasil. A indústria de bens de capital no Brasil é bastante heterogênea, com persistência de deficiências competitivas ao nível da firma (Miguez *et al.*, 2015; Vermulm, 2003). No caso brasileiro, convivem desde empresas familiares (pequenas e médias) até as grandes multinacionais. Coexistem também equipamentos relacionados a paradigmas tecnológicos diversos.

Em muitos casos, numa mesma indústria são encontradas máquinas eletromecânicas operando ao lado de outras de comando computadorizado. Os equipamentos concebidos e produzidos sob encomenda são, em geral mais sofisticados em termos tecnológicos, sendo mais dependentes da tecnologia de produto, enquanto no caso dos produzidos em série, identifica-se uma maior padronização de projeto, com o segmento sendo mais dependente da escala de produção, enquanto a indústria de bens sob encomenda.

Em termos da configuração da indústria, como apontam Souza *et al.* (2016) persistem problemas decorrentes da pequena escala de produção, da verticalização excessiva, associada a um parque de fornecedores de partes e componentes pouco desenvolvido, com frequente excesso de diversificação da linha de produtos fabricados por cada empresa individualmente. A baixa escala empresarial e produtiva, o insuficiente investimento em inovação, a falta de especialização e a baixa produtividade da mão de obra dificultam o desenvolvimento de capacidades que agreguem competitividade empresarial. Uma característica importante da indústria de bens de capital brasileira é sua relativa defasagem tecnológica. Segundo Araújo (2011), mesmo as empresas líderes nacionais investem pouco em pesquisa e desenvolvimento (P&D), quando comparadas às firmas semelhantes em países avançados, ou mesmo às empresas líderes de outros setores da indústria brasileira. Como consequência, trata-se de um setor ainda pouco inovador e com baixas taxas de investimentos se comparados com o mesmo setor em outros países.

Neste contexto, uma análise mais acurada da trajetória recente do setor de Bens de Capital não deve se restringir apenas ao desempenho produtivo do setor em si, nem tampouco ao seu desempenho no comércio internacional. Em especial, a variável investimento ganha espaço e notabilidade nas discussões recentes acerca do tema e é tomada como elemento chave nas políticas de desenvolvimento industrial.

3. INVESTIMENTO E PRODUTIVIDADE DO TRABALHO

A relevância atribuída à análise da produtividade não é um esforço recente na literatura, como mostra Nelson (1981), “enquanto o aparato conceitual usado hoje é relativamente novo, o interesse dos economistas pelo crescimento da produtividade é dos mais antigos”. Tampouco deve ser ignorado os impactos que os investimentos, sejam estes de qualquer natureza, exercem sobre a produtividade. O investimento, além de ser um importante componente dinâmico da demanda agregada, é fundamental para o desempenho da estrutura produtiva (Ferreira, 1998; Abdi, 2011).

Como apontam BASTOS *et al* (2015), há poucos estudos que se ocupam em investigar a origem e determinantes da variável investimento. Entretanto, há uma vasta literatura que apontam as características da dinâmica do investimento e sobre os desdobramentos do mesmo. (Bielschowsky, 2002; Sarti e Hiratuka, 2010; Bielschowski, Squeff e Vasconcelos, 2014).

A acumulação de capital ocupou papel central nos estudos acerca da dinâmica do crescimento, principalmente nas décadas de 50 e 60. Os modelos de crescimento, cuja fundamentação era keynesiana, davam destaque à variável investimento no processo de crescimento do produto. Como Harrod e Domar apontaram, a taxa de crescimento do produto era obtida pela relação entre a propensão média a poupar (s) - destinada ao investimento - e a proporção capital/produto (k).⁵

Apesar das conclusões acerca do crescimento econômico, de que, para elevar o produto, é necessário ampliar o investimento e minimizar a variável k , muitos trabalhos apontam que as dificuldades de crescimento do produto nos países em desenvolvimento não estão circunscritas à eficiência dos recursos mas sim à disponibilidade de capital para realizar os investimentos (Athukorala e Sen, 2002; 2004).

Os países em desenvolvimento encontram, em via de regra, dificuldades em manter taxas de crescimento do produto⁶, e ampliam as diferenças entre os níveis de produtividade comparados aos países desenvolvidos. Neste processo de minimizar os diferenciais de produtividade, a variável investimento ocupa papel determinante. Nelson (1981) aponta que, dentre os países de baixa produtividade, os que conseguem minimizar os diferenciais rapidamente são os que mais realizam investimentos.

⁵ Conforme o modelo de Harrod-Domar e, tomando s como propensão média a poupar ($s = 1 - b$, e b é a propensão marginal e média a consumir), $k = \frac{\Delta K}{\Delta Y} = \frac{I}{\Delta Y} = \frac{s}{\Delta Y} = \frac{s}{\frac{Y}{Y}} = \frac{s}{g}$, então $g = \frac{s}{k}$.

⁶ Para mais detalhes sobre o processo de transição dos países nos grupos de renda, há uma literatura que explana este processo, e mostra como alguns países como Brasil e China estão presos numa “armadilha da renda média”. Ver por exemplo, Schymura (2013) e Veloso *et al* (2013).

Alguns modelos de crescimento neoclássico do fim da década de 50 questionaram o papel central que o montante de capital exercia sobre o crescimento. O modelo neoclássico de Solow-Swan aponta que a taxa de crescimento é afetada pelo progresso tecnológico - variável exógena - e que o capital somente afeta o nível de renda *per capita* em estágio estacionário e o crescimento nas fases de transição (Solow, 1956; Swan, 1956).

Alguns modelos neoclássicos de crescimento buscaram incorporar no modelo a variável investimento, Arrow e Kurz (1970) foram os precursores em analisar o desempenho dos gastos públicos⁷ nos modelos de crescimento. Portanto, apesar de parte da literatura sobre crescimento descartar o papel do investimento como determinante crescimento, há muitos estudos que o colocam como elemento chave para elucidar a trajetória de crescimento bem como os impactos diretos sobre a produção e indiretos sobre a produtividade (Candido Júnior, 2006). Os elos e a relação causal entre o investimento e a produtividade é um tema que compõe uma agenda de pesquisa ainda em aberto.

Sob uma perspectiva microeconômica a nível da firma, os empresários planejam os investimentos de acordo com as expectativas de aumento das receitas no médio e longo prazo como mostra Bastos et al (2015). Em suma, o que se pode afirmar sobre a relação entre as variáveis mencionadas é que as expectativas dos empresários de que as receitas podem se elevar no médio ou longo prazo, induzem os mesmos a realizarem novos investimentos, que por sua vez levam à acréscimos de produtividade, como mostra a Figura 1.

Figura 1 – Ciclo de causalidade entre as variáveis rentabilidade, investimento e produtividade

Fonte: Elaboração própria com base no texto de Bastos et al. (2015).

Esta relação causal entre investimentos e produtividade também foi retrata por Britto *et al.* (2009) em um estudo da estrutura produtiva brasileira. O modelo desenvolvido pelos autores buscou identificar as relações entre inovação, esforço de capacitação, comportamento da produtividade e intensidade do investimento.

Dentre as principais conclusões do estudo acima citado, foi constatado que os investimentos tangíveis impactaram positivamente a produtividade. Conforme os resultados apontados no referido trabalho, a elasticidade da produtividade ao investimento físico é superior à elasticidade da produtividade ao investimento intangível, representados pelos gastos em P&D. Diante de tais resultados, os autores identificaram que uma estratégia de aumento de produtividade por parte das empresas poderia ser por meio da ampliação dos investimentos via aquisições.

Colocada a importância do setor de bens de capital e tendo como pano de fundo os entraves e limitações percorridos brevemente pela análise histórica realizada neste trabalho e a partir das contribuições do trabalho acima citado, este presente estudo irá se deter em analisar os impactos do investimento na produtividade. Trata-se da parte em destaque da Figura 1, será analisada a relação entre os investimentos e incremento de produtividade no setor de bens de capital do Brasil. Sendo os investimentos representados pelas variáveis de aquisições de ativos extraídas da Pesquisa Industrial Anual – PIA, que serão melhores detalhados seção metodologia do trabalho.

⁷ Para maiores detalhes sobre o impacto dos gastos públicos no crescimento do produto, ver Barro (1990) e Ferreira (1994).

4. METODOLOGIA

Tendo como pano de fundo a heterogeneidade⁸ do setor de bens de capital, este trabalho propõe uma análise do setor de bens de capital conforme o recorte metodológico apresentado no Anexo I. O setor foi subdividido em 5 grupos, entre eles equipamentos eletrônicos e de informática, tratores e máquinas agrícolas, máquinas para geração e distribuição de energia, máquinas de uso industrial e transporte. Esta subdivisão⁹ foi realizada com base no trabalho de Magacho (2016) e foi aderida para este estudo por conta de se tratar de um recorte setorial completo e envolver diferentes segmentos dentro do setor.

Como mostra o Anexo I, cada grupo é composto por sub-setores, portanto a análise realizada neste presente trabalho conta com 24 unidades de observações para o período entre os anos de 1996 e 2013. Com o intuito de verificar os impactos do investimento na produtividade do trabalho no setor de bens de capital, foram estimadas quatro elasticidades (para as quatro modalidades de aquisições).

4.1. DADOS E VARIÁVEIS

As variáveis analisadas serão o investimento e a produtividade. Esta é uma variável objeto de recorrentes discussões e estudos acadêmicos. Há uma ampla discussão em torno dos critérios de mensuração da variável produtividade¹⁰, vários trabalhos partem da definição de produtividade total dos fatores para a elaboração de um índice de produtividade. Porém não há um consenso sobre qual a melhor forma de mensurar a produtividade, podendo ser com base no capital e trabalho ou apenas em uma das partes. O indicador de produtividade utilizado neste estudo foi elaborado com base no elemento trabalho. “É comum a utilização de um indicador de produtividade do trabalho, medido pela receita líquida de vendas (ou por alguma medida de valor adicionado) em relação ao número de pessoas ocupadas na empresa” (Brito et al, p.58, 2009). “Além disto, a produtividade do trabalho é mais facilmente decomposta setorialmente, permitindo análises desagregadas (de Negri e Cavalcanti, p.8, 2013).”

A variável foi obtida pela relação entre o VTI – valor de transformação industrial – e a PO – população ocupada. Dessa forma, a produtividade foi obtida anualmente para cada unidade de observação (sub-grupos que compõem o setor de bens de capital), como mostra a equação 1.

$$PRTi = \frac{VTIi}{POi} \quad (\text{equação 1})$$

Em que VTIi é o valor da transformação industrial em determinado grupo do setor de bens de capital; POi é a população ocupada no referido grupo do setor de bens de capital e PRTi é a produtividade do trabalho no grupo em questão.

As variáveis utilizadas neste trabalho como representantes do investimento¹¹, foram as denominadas por aquisições de ativos extraídas da PIA-IBGE, conforme mencionado anteriormente. Foram analisadas todas as variáveis do grupo de aquisições. São elas, aquisições de máquinas e equipamentos, aquisições de meios de transporte, aquisições de terrenos e edifícios e outras aquisições.¹² Desse modo, a análise concentra-se em uma parte do total de investimentos realizados pelo setor, limitando-se apenas à parcela dos investimentos tangíveis, portanto, não estarão sendo analisados esforços em P&D e outros tipos de investimentos em capital humano.

⁸ Vários trabalhos ressaltaram a heterogeneidade do setor de bens de capital, dentre eles, Alem (2005), Strachman e Avellar (2008).

⁹ Esta subdivisão do setor de bens de capital está em detalhes no Anexo I.

¹⁰ Para entender melhor a questão metodológica, ver Salm e Saboia (1997).

¹¹ O investimento não está limitado à estes dados, há outras formas e variáveis que podem representar o investimento realizado no setor. Porém, este estudo se limitou a analisar as variáveis de aquisições.

¹² No anexo II, estão as definições das variáveis de aquisições, bem como de VTI e PO que foram utilizadas nos cálculos da produtividade do trabalho.

Sendo assim, o objetivo deste trabalho consiste em analisar os impactos das diferentes formas de investimentos, representados pelos dados de aquisições de ativos no desempenho da produtividade para o setor de bens de capital.

A análise se limitou ao período de 1996 à 2013¹³ e para deflacionar os dados, foi utilizado um deflator setorial elaborado e divulgado pela FGV – Fundação Getúlio Vargas desde o ano de 1947. O índice utilizado na deflação dos dados foi o IPA - OG¹⁴ – Índice de preços amplos. Os valores utilizados nas estimativas são valores reais para o ano de 2007. Este índice disponibiliza deflatores setoriais com base na classificação nacional de atividades econômicas¹⁵ e portanto foi adequado à deflação dos dados nos sub-grupos do setor de bens de capital, pois cada sub-grupo conta com um deflator específico às suas características estruturais e econômicas. A Tabela 1 apresenta os resultados da estatística descritiva das variáveis analisadas.

Tabela 1 - Estatística descritiva das variáveis de dados em painel

Variável	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
prt_y	23103	479.144	102.438	55.21746
maquequi_x1	857.5406	1485877	121432.3	171176.2
transp_x2	0	247312.6	12345.7	24753.24
terre_x3	0	557083.9	40533.35	66240.85
outr_x4	233.5836	524786.8	57071.34	78537.37

Fonte: Elaboração própria a partir dos microdados da PIA/IBGE (1996-2013).

Como os dados apresentados na Tabela 1 apontam, há uma discrepância relevante entre os valores de máximo e mínimo, principalmente nos casos das variáveis explicativas *transp_x2* e *terre_x3* que representam respectivamente as aquisições de meios de transporte e aquisições de terrenos e edificações. Isso se deve ao fato de alguns grupos do setor de bens de capital, como o caso do grupo 3 – tratores e máquinas agrícolas – não realizarem investimentos do tipo aquisições de terrenos e edificações, o que leva a ter um caso de investimento 0 para tal modalidade de aquisição. Por isso essa discrepância entre os valores de máximo e mínimo.

Tabela 2 – Correlação entre as variáveis

Variável	prt_y	maquequi_x1	transp_x2	terre_x3	outr_x4
prt_y	1.00				
maquequi_x1	0.1837	1.00			
transp_x2	0.1751	0.6420	1.00		
terre_x3	0.2113	0.6679	0.5390	1.00	
outr_x4	0.3612	0.6877	0.6020	0.6284	1.00

Fonte: Elaboração própria a partir dos microdados da PIA/IBGE (1996-2013).

Na Tabela 2, em que os dados de correlação entre as variáveis são apresentados, pode-se notar que a correlação entre as variáveis foram todas positivas, ou seja, se há um acréscimo em uma variável x a outra variável y também sofrerá variações positivas. Além disso, deve-se destacar que a correlação entre as variáveis explicativas foram relevantes, todas apresentaram-se superiores à 0,5.

As variáveis *transp_x2*, *terre_x3*, *outr_x4* mostraram forte correlação com a variável *maquequi_x1*, todas superiores a 0,6. O que indica que as aquisições de meios de transporte, terrenos e edificações e outros tipos de aquisições tem impacto relevante nas aquisições de máquinas e equipamentos.

¹³ Por conta da disponibilidade dos dados divulgados pela PIA e diante da preocupação de utilizar um deflator setorial, mais adequado à análise.

¹⁴ O índice de preços amplo – origem passou por alterações recentes. O Instituto Brasileiro de Economia da Fundação Getúlio Vargas (Ibre/FGV) reformulou em abril de 2010 o indicador. Alterou-se a denominação do Índice de Preços por Atacado para Índice de Preços ao Produtor Amplo, preservando a sigla IPA.

¹⁵ O deflator setorial foi empregado no trabalho por conta de sua elaboração. No que diz respeito ao deflator IPA – og, na parcela industrial, as ponderações baseiam-se na Pesquisa Industrial Anual (PIA), também do IBGE. As ponderações das classes de atividades, a dois e três dígitos da CNAE, seguem a variável valor das vendas, obtida da PIA – Empresa.

Pode-se notar também a correlação entre as variáveis explicativas com a variável dependente, na qual está representada por *pvt_y*. A variável que apresentou-se mais correlacionada à produtividade foi a denominada por outras aquisições, com correlação de 0,3612. Esta variável inclui vários tipos de aquisições que não foram englobadas nas demais modalidades de aquisições, como aquisições de microcomputadores, eletrônicos, móveis e demais itens.

É importante destacar também a extensão do período analisado, foram 18 anos em análise, compreendidos entre 1996 e 2013, período no qual ciclos econômicos e de investimentos afetaram as variáveis analisadas. Para além disso, o setor de bens de capital é heterogêneo, e os grupos que o compõem guardam características distintas entre eles, o que levam às discrepâncias dos resultados obtidos com a estatística descritiva.

4.2. DADOS EM PAINEL

O modelo de dados em painel possibilita avaliar o impacto de determinada variável sobre outra, no caso analisado deste estudo, permitirá observar os impactos de alguns dos tipos de investimentos – representados pelos dados de aquisições – na produtividade do trabalho para o setor de bens de capital.

O modelo de dados em painel é uma análise que combina séries de dados no tempo (*time-series*) e cortes seccionais (*cross-sections*). Este método tem proporcionado alguns avanços às análises econométricas, dentre tais avanços destaca-se a possibilidade de controlar as características não observáveis da variável estudada e ajustar os problemas das variáveis omitidas (Wooldridge, 2002).

A representação geral do modelo pode ser obtida com a equação a seguir. Na qual, conforme a notação de Baum (2006), o subscrito *i* representa a unidade de observação e o subscrito *t*, representa o período de tempo. Sendo assim, com *T* observações de tempo para cada um dos *N* sub-grupos setoriais, o modelo apresentará, *KxNxT* coeficientes de regressão, como segue a equação 2:

$$Y_{it} = \sum_{k=1}^k x_{kit} \beta_{kit} + \varepsilon_{it}, \quad i = 1, \dots, N, t = 1, \dots, T \quad (\text{equação 2})$$

Em que *T* é o número de períodos (ano), *N* é o número de indivíduos (sub-grupos que compõem os grupos do setor de bens de capital, total de 24¹⁶), ε_{it} é termo de erro, β_{kit} são os valores dos parâmetros a serem estimados e x_{kit} são os valores observados das variáveis independentes estudadas no trabalho. Trata-se de um modelo geral em que o número de observações é inferior ao dos parâmetros a serem estimados. Portanto, faz-se necessário uma simplificação, supondo observações e parâmetros constantes no tempo.

O modelo de dados em painel dinâmico é diferente dos demais, trata-se de um modelo que possibilita a inclusão de uma variável dependente defasada (em *lags*), e isso permite o caráter dinâmico entre as variáveis. A variável defasa possibilita captar os ajustes das relações dinâmicas do modelo, além de permitir eliminar os possíveis correlações entre os valores passados da variável dependente com os valores presentes das demais variáveis explicativas (Baltagi, 2001 e 2005).

O modelo na sua forma dinâmica e em base logarítmica pode ser escrito da seguinte forma:

$$\ln[Y_{it}] = \beta_0 + \beta_1 \ln[Y_{it-1}] + \beta_2 \ln[X_{it}] + \eta_i + \mu_{it} \quad (\text{equação 3})$$

Em
que;

Y_{it-1} é a variável dependente defasa em uma unidade de período, X_{it} são as variáveis explicativas do modelo, η_i é o termo que são os distúrbios aleatórios idiossincráticos.

¹⁶Explicados detalhadamente no Anexo I.

Estimar a Equação 3 com base no modelo GMM possibilita obter resultados mais consistentes que em Mínimos Quadrados Ordinários¹⁷, uma vez que se aplicam as primeiras diferenças, adotando $\Delta \ln[Y_{it-2}]$ e os demais lags como instrumentos para $\Delta \ln[Y_{it-1}]$ (Anderson e Hsiao, 1981):

$$(y_{it} - y_{it-1}) = b_1(y_{it-1} - y_{it-2}) + b_2(x_{it} - x_{it-1}) + (u_{it} - u_{it-1}) \quad (\text{equação 4})$$

Sendo Δ o operador de diferença, temos que:

$$\Delta \ln[Y_{it}] = \beta_0 + \beta_1 \Delta \ln[Y_{it-1}] + \beta_2 \Delta \ln[X_{it}] + \Delta \mu_{it} \quad (\text{equação 5})$$

Para se estimar com base no modelo GMM, é necessário desenvolver suas primeiras diferenças; na equação 3, o problema da endogeneidade é solucionado eliminando o termo de erro individual, η_i . Porém, como aponta Baltagi (2005), surgem dois problemas: a persistência da endogeneidade em $\Delta Y_{it-1} = (Y_{it-1} - Y_{it-2})$ e eu_{it-1} ; e a autocorrelação dos erros pelo seu componente defasado, u_{it-1} , dado que: $\Delta u_{it} = u_{it} - u_{it-1}$ e $\Delta u_{it-1} = u_{it-1} - u_{it-2}$.

A uso de variáveis instrumentais adequadas para ΔY_{it-1} solucionam o primeiro problema. E o segundo problema se soluciona com o uso do estimador GMM, no qual considera a autocorrelação residual, o que possibilita elevar a eficiência dos estimadores.

Diante do problema de endogeneidade entre as variáveis, as estimativas serão pelo Método dos Momentos Generalizado para Sistema (GMM-Sistema). Como aponta Baltagi (2005), o estimador GMM-Sistema e o estimador Arellano-Bover (1995)/Blundell-Bond (1998), formam um sistema de equações. De acordo com as contribuições de Arellano e Bond (1991), a equação diferenciada é instrumentalizada pelas defasagens dos níveis das variáveis, e a equação em nível é instrumentalizada pelas defasagens das diferenças. O Estimador GMM-Sistema admite o pressuposto de que a primeira diferença das variáveis explicativas não seja correlacionada com os efeitos fixos, os instrumentos utilizados sejam válidos e que os erros não tenham correlação serial de segunda ordem. A estimação do modelo será realizada com base na equação 6

$$\begin{aligned} \Delta \ln[\text{prt}_{y_{it}}] = & \beta_0 + \beta_1 \Delta \ln[\text{prt}_{y_{it-1}}] + \beta_2 \Delta \ln[\text{maquequi}_{x1_{it}}] + \beta_2 \Delta \ln[\text{transp}_{x2_{it}}] + \beta_2 \Delta \ln[\text{terre}_{x3_{it}}] \\ & + \beta_2 \Delta \ln[\text{outr}_{x4_{it}}] + \Delta \mu_{it} \quad (\text{equação 6}) \end{aligned}$$

Além das estimativas do modelo explicitadas acima, serão realizados alguns testes: i) O Teste de sobre-identificação de Hansen, a fim de testar se os instrumentos utilizados pelo GMM-Sistema são válidos; ii) o teste de Sargan (1959, 1988), também é um teste de sobre-identificação no qual verifica-se se o conjunto de instrumentos são ortogonais aos resíduos estimados; iii) os resultados dos testes de autocorrelação na equação em nível de primeira ordem de Arellano-Bond, cujo termo de erro não deve ser autocorrelacionado o que assegura a consistência do estimador GMM-Sistema; iv) o teste de autocorrelação de segunda ordem de Arellano-Bond, que fornece a condição adicional para a validade da especificação; v) por fim, também serão apresentadas informações adicionais como o número de instrumentos utilizados, grupos, dentre outros.

5. ANÁLISE DOS RESULTADOS

A seguir estão descritos os resultados obtidos por meio da estimação com o GMM-sistema para as variáveis de investimento selecionadas neste estudo. As estimações GMM-sistema permitem a redução do viés de estimação, pois, para a construção do modelo, a variável dependente foi incluída de forma defasada em uma unidade de período, além da presença dos efeitos fixos não observáveis entre as variáveis explicativas.

¹⁷ Estimar em Mínimos Quadrados Ordinários gera resultados inconsistentes e viesados, tendo em vista a endogeneidade da variável defasada, Y_{it-1} (Baltagi, 2005).

Na Tabela 3, os valores entre parênteses são os erros padrões robustos. O teste de auto correlação de Arellano-Bond para a correlação de primeira ordem está representado por Arellano e Bond (arp1) e o teste de autocorrelação de segunda ordem para as diferenças dos erros do modelo são representados por Arellano e Bond (arp2). Além do teste de auto correlação de Arellano e Bond, foram realizados dois testes. Teste de Hansen e teste de Sargan. O teste de Hansen pode ser enfraquecido na presença de muitos instrumentos e o teste de Sargan não enfraquece com muitos instrumentos. Os valores obtidos com os testes permitem que os instrumentos utilizados sejam aceitos.

Tabela 3 - Elasticidade-produvidade do trabalho investimentos via aquisições para o setor de bens de capital no Brasil

Variáveis em ln	GMM-sistema Coeficiente
$\ln[\text{maequi_x1}]$	- 0,1316 (0,1401107)
$\ln[\text{transp_x2}]$	0,1432996* (0,0895153)
$\ln[\text{terre_x3}]$	0,0774956*** (0,0234932)
$\ln[\text{outr_x4}]$	0,1358668** (0,0657241)
Constante	2,630932** (1,162768)
Observações	425
n° de grupos	24
n° instrumento	58
Arellano e Bond (arp1)	0.028
Arellano e Bond (arp2)	0.847
Teste Hansen	1.000
Teste de Sargan	0,943

Notas: Os valores entre parênteses são os erros padrões robustos.*** p<0,01, ** p<0,05, * p<0,1

Fonte:Elaboração da autora a partir dos dados da PIA-IBGE.

Conforme os dados da Tabela 3 apontam, as elasticidades-produtividade investimentos via aquisições foram relativamente baixas, apontando para uma relação inelástica entre as variáveis de investimento e produtividade.

No caso da variável aquisições de máquinas e equipamentos, os resultados obtidos para o setor de bens de capital não foram significativos. Por meio do método empregado, não é possível mensurar e nem mesmo tirar conclusões sobre os impactos dos investimentos realizados via aquisições de máquinas e equipamentos na produtividade do trabalho no setor. Mas este resultado não é raro na literatura, conforme aponta Messa (2015) em um estudo dos impactos do investimento na produtividade das firmas brasileiras. Segundo o autor os picos de investimentos em máquinas e equipamentos são diferentes dos picos de ganhos de produtividade, o que pode estar relacionado ao modelo *learning-by-doing* de Jovanovic e Nvarko (1996). Conforme os preceitos do modelo, há um hiato temporal entre a aquisição de uma nova tecnologia e os resultados em produtividade dessa nova incorporação.¹⁸

Os baixos valores para as elasticidades indicam que as variáveis tomadas como independentes neste modelo explicam apenas parte da variável dependente. Ou seja, as aquisições explicam em parte os incrementos de produtividade do setor de bens de capital. Este já era um resultado esperado, pois os ganhos de produtividade do trabalho podem, como mencionado anteriormente, ter origens em diferentes variáveis. Como Britto *et al.* (2009) mostram, investimentos em atividades inovativas, P&D e demais investimentos em capital humano, são variáveis singulares na explicação dos ganhos de produtividade do trabalho e não foram tratadas neste estudo.

¹⁸Para maiores detalhes ver Messa (2015), Cavalcante (2015). Muitas empresas levam um tempo para obter o aprendizado para a nova tecnologia, portanto no momento de incorporação de novas máquinas e equipamentos ou investimentos desse tipo, as firmas podem ter inclusive queda na produtividade do trabalho. Porém essa situação pode ser revertida no momento posterior e as firmas chegam a superar os níveis de produtividades anteriores.

Como os resultados apontam, o impactos em incrementos de produtividade do trabalho advindos dos investimentos analisados não são na mesma magnitude. Os investimentos realizados via aquisições nas modalidades de: meio de transporte, terrenos e edificações e outras aquisições impactam na produtividade, porém não na mesma proporção.

Ainda assim, cabe destaque para as aquisições em meios de transporte e as denominadas outras aquisições, nas quais a elasticidade produtividade foram as maiores dentre as significativas. Estes resultados para o setor de bens de capital podem apontar novos caminhos para as estratégias de ganho de produtividade.

A variável denominada outras aquisições representa aquisições destinada à computadores, móveis, eletrônicos (que não são tidos como máquinas e equipamentos) apresentou elasticidade-produtividade em torno de 0,13. Este resultado aponta que um aumento do investimento na modalidade outras aquisições de 10% levará ao incremento de produtividade em torno de 1,358%. Neste mesmo sentido, um acréscimo de 10% nos investimentos via aquisições de meios de transporte impactará na produtividade do trabalho em 1,43%.

As aquisições na modalidade de terrenos e edificações, dentre as significativas, foi a variável que apresentou o menor impacto na produtividade. Para cada 10% no aumento de investimentos deste tipo, a produtividade se eleva em 0,77%.

A variável produtividade guarda suas especificidades e complexidade, por isso as discussões em torno de sua definição e métodos de mensuração são acirradas e em certa medida ainda inconclusas, conforme mencionado ao longo do texto. Os incrementos de produtividade, principalmente do trabalho, podem ter diferentes origens e motivações que não foram mencionados neste estudo, como investimentos em inovação, tecnologia e P&D (Britto *et al.*, 2009). No entanto, dentre os resultados obtidos no modelo empregado neste estudo, as elasticidades obtidas foram inelásticas, o que nos permite concluir que há outras variáveis relevantes para o impacto da produtividade do trabalho mas que não foram consideradas.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O investimento via aquisição de máquinas e equipamentos não apresentaram significância estatística para explicar a variação da produtividade do trabalho para o setor de bens de capital. Portanto não foi possíveis concluir sobre os impactos da variável aquisições de máquinas na produtividade.

Numa leitura superficial os resultados obtidos pelo método empregado neste trabalho podem parecer pouco conclusivos. Porém, desde já, deve-se ressaltar que os dados analisados como variáveis dependentes – as modalidades de aquisições – representam apenas parte das possíveis formas de realização de investimentos. A base de dados utilizada para extração das variáveis analisadas contém demais informações sobre outras modalidades e formas de investimentos.

No que se restringe à proposta e ao objetivo deste trabalho, os resultados foram importantes e elucidativos. A relação entre investimento e produtividade, mais uma vez, se reafirma, mostrando que – com exceção das aquisições de máquinas e equipamentos – as aquisições impactam positivamente nos incrementos de produtividade. Não foram obtidos resultados que mostrassem impactos na mesma proporção, pois há outras variáveis e outros tipos de investimentos que também afetam a produtividade mas que não foram considerados. Porém, os dados do setor de bens de capital no Brasil entre 1996 e 2013 mostraram que os incrementos nas modalidades aquisições elevam em alguma medida os ganhos de produtividade.

REFERÊNCIAS

- [1] Alem, Ana Claudia; Pessoa, Ronaldo Martins. O setor de bens de capital e o desenvolvimento econômico: quais são os desafios?, 2005.
- [2] Amitrano, Claudio Roberto. O modelo de crescimento da economia brasileira no período recente: condicionantes, características e limites. A supremacia dos mercados e a política econômica do governo Lula. São Paulo: Unesp, p. 233-274, 2006.
- [3] Arrow, K.; Kurz, M. Public investment, the rate of return and optimal fiscal policy. Johns Hopkins Press, Baltimore, 1970.
- [4] Athukorala, Prema-Chandra et al. Saving, investment, and growth in India. Oxford University Press, 2002.

- [5] Athukorala, Prema-Chandra; SEN, Kunal. The determinants of private saving in India. *World Development*, v. 32, n. 3, p. 491-503, 2004.
- [6] Bastos, Carlos Pinkusfeld et al. Rentabilidade, investimento e produtividade na indústria de transformação brasileira: 2000-2009. *Produtividade no Brasil: desempenho e determinantes*, p. 209-254, 2015.
- [7] Barro, R. Government spending in a simple model of endogeneous growth. *Journal of Political Economy*, v. 98, p. 103-125, 1990.
- [8] Britto, Jorge et al. Produtividade, Competitividade e Inovação na Indústria Brasileira. *Projeto PIB*, v. 4, p. 297-341, 2009.
- [9] Cândido Júnior, José Oswaldo. Efeitos do investimento público sobre o produto e a produtividade: uma análise empírica. 2006.
- [10] Cano, Wilson; Silva, Ana Lucia G. Política industrial do governo Lula. Magalhães et al. Os, 2010.
- [11] Carneiro, Ricardo. Desenvolvimento em crise: a economia brasileira no último quarto do século XX. Unesp, 2002.
- [12] Carvalho, Polliany Aparecida Lopes de. Uma análise do setor de bens de capital no Brasil no período recente, 2015.
- [13] Cavalcante, Luiz Ricardo; de Negri, Fernanda. Trajetória recente dos indicadores de inovação no Brasil. Texto para Discussão, Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea), 2011.
- [14] De Negri, Fernanda; Cavalcante, Luiz Ricardo. Evolução recente dos indicadores de produtividade no Brasil. 2013.
- [15] de Souza, Luiz Daniel Willcox; DE ARAÚJO, Bruno Platteck; Daudt, Gabriel Marino. Bens de Capital. e PANORAMAS, p. 46, 2016.
- [16] Díaz Mora, C. (2001). El Impacto Comercial de la Integración Económica Europea en el Periodo 1985-1996. Madrid: Comité Economico y Social.
- [17] Ferreira, P. A Note on Policy, The composition of public expenditures and economic growth. *Ensaio Econômicos*, n. 240, EPGE/FGV, Rio de Janeiro, 1994.
- [18] Ferreira, Pedro Cavalcanti. Impactos produtivos da infra-estrutura no Brasil-1950/95. 1998.
- [19] Grubel, H. G., and P. J. Loyd (1975). Intra-Industry Trade, The Theory and asurement of International Trade in Differentiated Products. London: Macmillan.
- [20] Hidalgo, A.B. Mudanças na estrutura do comércio internacional brasileiro: comércio interindústria x comércio intra-indústria. *Análise Econômica*, vol. 11, set. 1993, p. 55-68.
- [21] Magacho, Guilherme Riccioppo. Brasil: dinâmica de la industria de bienes de capital en el ciclo de expansivo 2003-2008 y tras la crisis mundial. *Revista Cepal*, 2016.
- [22] Magacho, G. A indústria de bens de capital no Brasil: restrição externa e dependência tecnológica no ciclo de desenvolvimento recente. 2012. 169 f. Dissertação (Mestrado) – Instituto de Economia, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2012.
- [23] Miguez, Thiago de Holanda Lima; Willcox, Luiz Daniel; Daudt, Gabriel Marino. O setor de bens de capital: diagnóstico do período 2000-2012 e perspectivas a partir do cenário econômico. *BNDES Setorial*, Rio de Janeiro, n. 42, 2015.
- [24] NASSIF, André. Estrutura e competitividade da indústria de bens de capital brasileira. Texto para discussão, n. 109, 2007.
- [25] NELSON, R. R. "Research on productivity growth and productivity differences: dead ends and new departures". In: Nelson, R. *The Sources of Economic Growth*. Cambridge, MA.: Harvard Economic Press, 1996 (originally published in the *Journal of Economic Literature*, September, 1981: 1029-1064), 1981.
- [26] Resende, M. F., Anderson, P. Mudanças estruturais na indústria brasileira de bens de capital. *Ipea*, jul. 1999 (Texto para Discussão, 658).
- [27] Saboia, João; Carvalho, Paulo Gonzaga M. de. Produtividade na indústria brasileira: questões metodológicas e análise empírica. 1997.
- [28] Salm, Cláudio; Sabóia, João; Carvalho, PGM de. Produtividade na indústria brasileira: questões metodológicas e novas evidências empíricas. *Pesquisa e Planejamento Econômico*, v. 27, n. 2, p. 377-396, 1997.
- [29] Schymura, Luiz Guilherme. Visões: Brasil e China. *Revista Conjuntura Econômica*, v. 67, n. 11, p. 22-23, 2013.
- [30] Solow, R. A Contribution to the Theory of Economic Growth. *Quarterly Journal of Economics*, v. 70, n. 1, p. 65-94, 1956.

- [31] Strachman, Eduardo; Avellar, Ana Paula M. Estratégias, desenvolvimento tecnológico e inovação no setor de bens de capital, no Brasil. *Ensaios FEE*, v. 29, n. 1, 2008.
- [32] Swan, T. Economic growth and capital accumulation. *Economic Record*, v. 32, n. 3, p. 334-361, 1956.
- [33] Vasconcelos, C.R.F. O comércio Brasil-Mercosul na década de 90: uma análise pela ótica do comércio intra-indústria. *Revista Brasileira de Economia*, vol. 57, n. 1, jan./mar. 2003, p. 283-313.
- [34] Veloso, Fernando; Pereira, L. A perspectiva brasileira sobre a armadilha da renda média, 2013. Veloso; Lv Pereira; Z. Bingwen. *Armadilha da Renda Média: Visões do Brasil e da China*, v. 1, p. 11-25, 2013.
- [35] Vermulum, Roberto. Estratégias empresariais nos anos 80: o setor de máquinas-ferramenta. Cyted, 1996.
- [36] Vermulm, R. O. et al. Setor de Bens de Capital. *Ciência e Tecnologia no Brasil: política industrial, mercado de trabalho e instituições de apoio*. Ed. Fundação Getúlio Vargas, v. 2, 1995.
- [37] Vermulm, Roberto. A indústria de bens de capital seriados. Brasília: Cepal, 2003, mimeo.

Anexo I – Tabela dos grupos considerados bens de capital

Descrição	CNAE 1.0	CNAE 2.0
Grupo 1 – Equipamentos de Informática e produtos eletrônicos		
Equipamentos de Informática e acessórios	262	302
Equipamentos de comunicação	263	322
Equipamentos para medição e controle	2651	332 e 333
Equipamentos médicos e terapêuticos	266	331
Equipamentos ótico, fotográficos e cinematográficos	267	334
Grupo 2 – Geração e distribuição de energia elétrica		
Geradores, transformadores e motores elétricos	271	311
Aparelhos e equipamentos para distribuição de energia	2731	3121
Grupo 3 – Tratores, máquinas e equipamentos para a indústria agropecuária		
Tratores, máquinas e equipamentos agropecuários.	283	293
Grupo 4 – Máquinas e equipamentos industriais		
Motores, bombas e compressores	281	291
Máquinas e equipamentos de uso geral	282	292 e 301
Máquinas e ferramentas	284	294
Máquinas e equipamentos para extração de petróleo	2851	2951
Tratores, exceto agrícolas	2853	2953
Máquinas para a mineração e construção	2852 e 2854	2952 e 2954
Máquinas para a metalúrgica, exceto máquinas e ferramentas	2861	2961
Máquinas para a indústria de alimentos, bebidas e tabaco	2862	2962
Máquinas para a indústria têxtil	2863	2963
Máquinas para a indústria de vestuário, couro e calçado	2864	2964
Máquinas para a indústria de celulose e papel	2865	2965
Máquinas para uso específico não mencionado anteriormente	2866 e 2869	2969
Grupo 5 – Fabricação de equipamentos de transporte		
Caminhões, ônibus, carrocerias e reboques	292 e 293	342 e 343
Embarcações e estruturas flutuantes	3011	3511
Locomotivas, vagões e outros materiais	3031	3521
Aeronaves	304	3531

Elaboração própria com base no recorte setorial utilizado por Magacho (2016).

Anexo II

Definição das variáveis utilizadas	
Pessoal Ocupado - PO	Número de pessoas ocupadas, com ou sem vínculo empregatício. Inclui as pessoas afastadas em gozo de férias, licenças, seguros por acidentes, etc., mesmo que estes afastamentos sejam superiores a 15 dias. Não inclui os membros do conselho administrativo, diretor ou fiscal, que não desenvolvem qualquer outra atividade na empresa, os autônomos, e, ainda, o pessoal que trabalha dentro da empresa, mas é remunerado por outras empresas. As informações referem-se à data de 31.12 do ano de referência da pesquisa. O pessoal ocupado é a soma do pessoal assalariado ligado e não-ligado à produção industrial e do pessoal não-assalariado.
Valor da transformação industrial - VTI	Variável derivada, obtida pela diferença entre o valor bruto da produção industrial e o custo das operações industriais.
Aquisições (exceto leasing), produção própria e melhorias de ativos tangíveis.	Montante dos recursos aplicados, no ano de referência da pesquisa, na aquisição de bens de permanência duradoura destinados ao funcionamento normal da empresa, identificando-se as aquisições de terceiros, a produção própria realizada para o ativo imobilizado e melhorias. Inclui os gastos necessários para colocar os itens especificados em local e condições de uso no processo operacional da empresa. Melhorias são benfeitorias e melhoramentos que tenham aumentado a vida útil dos bens. Não inclui encargos financeiros decorrentes de financiamento. No modelo de questionário completo, os recursos aplicados em aquisições de terceiros, produção própria e melhorias estão discriminados em: terrenos e edificações; máquinas e equipamentos industriais; meios de transporte e outras aquisições (móveis, microcomputadores, etc.).

Fonte: Série Relatórios Metodológicos – PIA Empresa. Volume 26, Rio de Janeiro, 2004. Disponível em: <http://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv4178.pdf>

Capítulo 24

Avaliação das operações logísticas no Centro de Distribuição do Grupo Bahamas na cidade de Juiz de Fora – MG

Fabio Roberto Costa de Carvalho

Abner Fortunato de Souza

Wellington Reginaldo de Souza

Luciana Penna Bellini

Resumo: O presente trabalho, consiste em uma pesquisa descritiva analítica no centro de distribuição do Grupo Bahamas, uma empresa do segmento de varejo, de Juiz de Fora (MG), que possui lojas distribuídas, até o presente momento, na Zona da Mata e no Triângulo Mineiro. O artigo tem como objetivo responder à seguinte questão problema: as operações logísticas de recebimento, endereçamento, armazenagem, separação e expedição do centro de distribuição do Bahamas seguem os padrões teóricos convencionais? Partindo do objetivo principal, qual seja retratar a participação da logística no centro de distribuição do Grupo Bahamas, este estudo delinea os seguintes objetivos específicos: descrever as operações de distribuição e armazenagem no Grupo Bahamas; identificar qualidades e deficiências das operações de distribuição e armazenagem. O trabalho foi compilado em bases teóricas de renomados autores da área, sendo descritos os aspectos relacionados à logística, acrescentando-se a metodologia de estudo descritivo analítico, sendo expostos os objetivos de pesquisa. Em seguida, foram descritas as operações de distribuição, além da armazenagem no Grupo Bahamas. Posteriormente, antes de se chegar às considerações finais, foi feito um emparelhamento com o referencial teórico, em consonância com a teoria colocada em prática. Como conclusão, foi identificado um crescimento vertiginoso em decorrência da criação do centro de distribuição.

Palavras-chave: logística; varejo supermercadista; processos operacionais.

1. INTRODUÇÃO

Com ênfase na operação logística, o presente estudo foi realizado no centro de distribuição do Grupo Bahamas na cidade de Juiz de Fora (MG), que se caracteriza como uma empresa com foco no atendimento ao consumidor final do segmento de varejo em suas lojas distribuídas, até o presente momento, na Zona da Mata e no Triângulo Mineiro.

Partindo da questão problema – as operações logísticas de recebimento, endereçamento, armazenagem, separação e expedição do centro de distribuição do Bahamas localizado na cidade de Juiz de Fora seguem padrões teóricos, com base nos principais autores como: Alvarenga e Novaes, Ballou, Dias, Gonçalves e Sucupira?

Diante das novas práticas operacionais de mercado, este trabalho justifica-se pela análise dos processos logísticos do centro de distribuição do Bahamas, comparando-se com os referenciais teóricos propostos pelo meio acadêmico. A partir dessa avaliação, procuram-se entender os processos logísticos na prática e propor, com base teórica, melhorias no ganho de eficiência da organização.

Para o alcance do objetivo principal do trabalho foi utilizado como metodologia a referência bibliográfica, a pesquisa qualitativa (por meio de uma entrevista semiestruturada) e a observação *in loco* com a participação ativa de um dos pesquisadores que entrou como estagiário na rede. Logo após o período de estágio, o mesmo foi efetivado como colaborador.

São abordados fatores que auxiliam essa conjuntura empresarial, como definições do varejo, operacionalização do centro de distribuição e os mecanismos do funcionamento, conjuntamente com programas de softwares. Para a construção do referencial, foram utilizados métodos de consulta em dados secundários.

O trabalho divide-se em seis partes: na primeira, apresenta-se o projeto, expondo um breve contexto e apresentando a questão problema; na segunda, é realizada uma revisão sobre a logística e distribuição, além dos processos operacionais; a terceira menciona a metodologia empregada na área da logística; a quarta descreve as operações de distribuição e armazenagem; na quinta apresenta os resultados empíricos e por fim as considerações finais.

2. LOGÍSTICA E DISTRIBUIÇÃO

Como base teórica para o desenvolvimento deste estudo, optou-se por compreender a evolução das operações logísticas ao longo dos anos. Com ênfase na distribuição e descrevendo as características do varejo e a importância dos centros de distribuição, este capítulo contempla os seguintes aspectos: evolução da logística, distribuição varejista, processos operacionais nos centros de distribuição, sistema de informação, recebimento, endereçamento, armazenagem, separação e expedição.

Segundo Morais (2015), a logística surgiu desde as primeiras civilizações da humanidade, segundo constam registros de fenícios, gregos e, posteriormente, romanos, que utilizavam navios transportando mercadorias entre seus portos para o desenvolvimento econômico de suas civilizações. Em contrapartida, apesar dessa distante origem histórica, o conceito de logística só passou a ser visto com mais importância a partir da Segunda Guerra Mundial, quando foi introduzida a capacidade de auxiliar as empresas de forma estratégica: “com o fim da segunda guerra, os soldados retornaram à vida social, levando consigo e disseminando entre as empresas certos conceitos originados no exército: tática, estratégia e logística” (MORAIS, 2015, p. 21).

Sobre esse aspecto de sua longa origem, mas relativa atualidade datando da Segunda Guerra, Fleury et al., (2000, p. 27), assim define a logística a partir de sua contradição: ela é “uma das atividades econômicas mais antigas e um dos conceitos gerenciais mais modernos”. Para os pesquisadores, o papel da logística pode ser exemplificado de diversas maneiras, sendo uma das áreas com maior influência no andamento e na competitividade das cadeias comerciais no cenário atual, sendo elas a produtiva, a de suprimentos e a canais de distribuição.

2.1 DISTRIBUIÇÃO VAREJISTA

Os canais de distribuição são definidos como os caminhos que os produtos e/ou serviços percorrem desde sua produção até o consumidor final. Esses caminhos, que podem ser como “um conjunto de organizações interdependentes envolvidas no processo de tornar o produto e ou o serviço disponível para consumo ou

uso”, são estabelecidos de acordo com as opções disponibilizadas pela empresa, observando-se estratégias mais viáveis (STERN; EL-ANSARY e COUGHLAN, 1996, p. 1, apud BRASIL e PANSONATO, 2018, p. 48).

Quando o consumidor final adquire um produto, ele também adquire dentro do pacote de compra os serviços prestados pela empresa ou terceiros para a entrega, podendo ser diretamente da manufatura ao consumidor final ou por meio de intermediários. Essa prática de venda ao consumidor final ou por intermediários configura-se como varejo, que é caracterizado por uma variedade de segmentos especializados com o intuito de estabelecer ao consumidor opções de formatos que melhor se adapta (STERN; EL-ANSARY e COUGHLAN, 1996, p. 1, apud BRASIL e PANSONATO, 2018, p. 48).

Quanto ao varejo, assim define Kotler e Keller (2013):

O varejo inclui todas as atividades relativas à venda de bens e serviços diretamente ao consumidor final, para uso pessoal e não comercial. [...] qualquer organização que venda para os consumidores finais – seja ela um fabricante, atacadista ou varejista – está envolvida em varejo [...] é qualquer empreendimento comercial cujo volume de vendas provenha principalmente do varejo (KOTLER e KELLER, 2013, p. 482).

De acordo com Kotler e Keller (2013), consumidores têm opções de adquirir bens e serviços em lojas de varejo e varejo sem loja. Em varejos com lojas são oferecidos quatro formatos de serviços: autosserviço, autoatendimento, serviço limitado e serviço completo. Já o varejo sem loja atualmente muito utilizado nos novos modelos de negócio via e-commerce.

Para Parente (2000), o Brasil tem seguido a tendência mundial apresentando uma complexa variedade de modelos de lojas que se adapta às necessidades de mercado e às características regionais e socioeconômicas. Quanto aos supermercados que apresentam características de lojas de alimentos com boa variedade de produtos, esse formato representa um quarto do varejo brasileiro de alimentos. Outros modelos, como os supermercados compactos, são caracterizados por apresentar uma linha completa de produtos, porém com variedade de marcas reduzidas. Já os atacadistas são grandes lojas que realizam venda no varejo para consumidores finais e também no atacado para comerciantes. Dessa forma, apresentando grande variedade de produtos e preços baixos, bem como utilizando o método de descontos progressivos – quanto maior a quantidade comprada, menor o preço pago –, essas lojas são caracterizadas por atender a clientes institucionais.

2.2 CENTRO DE DISTRIBUIÇÃO (CD)

Arnold (1999) salienta que os centros de distribuição têm como propósito a redução de custos e a otimização no atendimento aos clientes. Para atingir esses objetivos, o processo deve ser eficaz no atendimento, no controle dos itens, utilizando os meios de movimentação, de forma a reduzir o esforço físico e fornecer um atendimento satisfatório aos clientes.

Segundo Bowersox e Closs (2004), com a implantação e uso adequado dos processos logísticos, é possível avaliar a capacidade da empresa de prestar um serviço superior com o menor custo possível.

Para Gurgel (2000), houve uma evolução nas expedições das fábricas para centros de distribuição, absorvendo tanto a produção de várias unidades de uma corporação quanto itens comprados de terceiros.

De acordo com Alvarenga e Novaes (2000), o centro de distribuição é o elo mais importante na rede logística, gerando um processo com múltiplas funções dentro da cadeia logística.

Alinhando-se a isso, destaca-se a importância dos centros nas operações das organizações e seus processos operacionais.

2.2.1 PROCESSOS OPERACIONAIS NOS CENTROS DE DISTRIBUIÇÃO

O sistema operacional (Figura 1) Warehouse Management System (WMS) ou por sua tradução – “Sistema de Gerenciamento de Armazém” –, gerencia os processos operacionais de recebimento, endereçamento, armazenagem, separação e expedição.

Segundo Sucupira (2003), os sistemas, até os meados dos anos 1970, possuíam somente a capacidade de dar entradas, saídas e baixas nas movimentações de estoques. A partir de então, surgiram os primeiros sistemas com capacidade de endereçamento de CD, que concebia a possibilidade de se criarem endereços

para cada produto, permitindo mais agilidade na separação e possibilidade de disposição em lugares diferentes, pois todos os “endereços” são cadastrados no sistema e identificados pelos computadores.

Figura 1 – Principais atividades em um centro de distribuição.

Fonte: Barros (2005).

2.2.1.1 SISTEMA DE INFORMAÇÃO

Vieira e Roux (2011) definem Sistema de Gerenciamento de Armazéns (WMS) como:

[...] software que determinará os endereços de armazenagens ótimos para cada uma das referências, em função de todos os critérios estabelecidos, tais como: taxa de giro, tamanho, peso, categoria [...] (VIEIRA e ROUX, 2011, p. 247).

Para Hoelz (2015), o software WMS consiste em uma ferramenta para inteligência empresarial, compilando e gerenciando os dados rapidamente por meio de tabelas, empregado como base de apoio códigos de múltiplos aspectos.

Além disso, Gonçalves (2013, p. 194) cita as características gerenciais quanto às informações e às operações nos centros de distribuição, com segurança e controle das operações, fornecendo informações precisas em relação ao nível de estoque das mercadorias, abrangendo “todas as operações realizadas, como recebimento de materiais, endereçamento de destino e de localização, armazenagem, separação dos pedidos, expedição e despacho dos materiais”.

Todos esses processos são realizados com o auxílio do WMS, que visa reduzir gargalos relacionados às operações, sensibilizando adequadamente a mão de obra e a otimização dos equipamentos de movimentação.

Com o desenvolvimento tecnológico no processo de armazenagem e distribuição, observa-se uma melhoria nos equipamentos para auxiliar tanto na movimentação e estocagem nos centros de distribuição, com a introdução de hardware (leitores, coletores, entre outros), quanto em software, como na utilização do WMS.

Para Alvarenga e Novaes (2000), o recebimento consiste no processo de descarga da mercadoria no centro de distribuição, geralmente utilizando-se docas para o descarregamento. Consiste em uma plataforma elevada, onde os veículos de transporte de carga encostam de ré a 90 graus. Em alguns casos, pode ocorrer de os veículos encostarem nas plataformas formando um ângulo de 45 graus. Para Alvarenga e Novaes (2000), os objetivos do recebimento são:

[...] retirar a carga do veículo, conferir a mercadoria, efetuar a triagem da mesma (em alguns casos), marcando a zona, região ou box relacionado com o destino. Essa última operação ocorre no depósito que trabalham com

distribuição física de produtos em trânsito (ALVARENGA e NOVAES, 2000, p. 124).

O processo do recebimento precisa ser ágil, a fim de evitar perda de venda e falta de mercadoria para suprir a demanda das lojas. Existindo vários tipos de acomodações e meios de movimentação, Ballou (2004, p. 389), complementa que “é enorme a variedade disponível de equipamentos mecânicos para carga e descarga, separação de pedidos e movimentação de mercadorias no armazém”.

Ballou (2004) interpreta que o uso do equipamento de movimentação é distinguido pelo grau de uso especializado e pela extensão da força humana necessária para operá-lo. Existem três categorias de equipamentos – manual, misto (com auxílio de energia) e totalmente mecanizado –, sendo raro o uso só de um tipo de equipamento.

Conforme o autor citado, os equipamentos manuais, como os carrinhos de duas rodas e as paleteiras de quatro rodas, asseguram vantagem mecânica na movimentação e necessitam de pequeno investimento. Embora sua flexibilidade e o baixo investimento façam desse equipamento a melhor escolha, quando há variedade de produtos, seu uso é limitado pela capacidade física dos operadores.

Equipamentos mistos, como guindastes, trucks industriais, elevadores e guinchos, caracterizam-se pelo aumento da rapidez e pela eficiência na movimentação de matérias e na rentabilidade da hora trabalhada, entretanto o mais utilizado é a empilhadeira mecânica e suas variações. Ballou (2004), descreve sua característica técnica:

[...] permite o empilhamento de cargas elevadas (mais de 12 pés, ou 3,65 metros) e movimentação de cargas de tamanho substancial. A empilhadeira mecânica mais comum tem capacidade de carga de cerca de 3.000 libras-peso (1.365 Kg) (BALLOU, 2004, p. 390).

Conforme Ballou (2004), os equipamentos mecanizados, que chegam quase à automação total, são tecnológicos e mais seguros na movimentação de materiais. São utilizados para as cargas mais pesadas e que necessitam de uma elevação maior, podendo elevar até 16.000 Kg e alcançar as acomodações mais elevadas dos prédios porta-paletes.

2.2.1.3 ENDEREÇAMENTO

Para Gonçalves (2013), com o benefício do sistema de controle de armazém para o recebimento de cargas, é oportunizado o endereçamento automático, que utiliza critérios, entre os quais alocação de cada produto nas diversas estruturas e aproximação de produtos com incidências semelhantes de saída. Gonçalves (2013) define endereçamento como “critérios operacionais como primeiro a entrar, primeiro a sair, peso dos produtos, sistemas de picking e etc.” (2013, p. 195).

Conforme Russo (2013), geralmente são empregados dois tipos de endereçamento: o fixo (consiste em predeterminar um local) e o livre (sem prerrogativa de locais determinados para estocagem, utilizando os espaços vazios da maneira mais assertivo, levando em conta que precisará de um sistema a fim de localizar todos esses produtos alocados).

2.2.1.4 ARMAZENAGEM

Em relação ao processo de armazenagem, Bowersox e Closs (2004), destacam a necessidade de:

[...] considerar as características dos produtos, particularmente aquelas relativas a volume, peso e acondicionamento na estocagem. O volume dos produtos é o principal fator a ser levado em conta na definição de um plano de armazenagem. Produtos de alta estação devem ser armazenados em locais onde as distâncias a serem percorridas são menores, como perto de saídas, e em estantes ou porta-paletes baixos. Assim, não só são diminuídas as distâncias dos percursos, como também é reduzida a necessidade de movimentação vertical dos produtos. Por outro lado, produtos de baixa rotação podem ser colocados em lugares distantes de saídas ou em prateleiras ou porta-paletes mais altos (BOWERSON e CLOSS, 2004, p. 331).

Para Ballou (2004), a armazenagem e o manuseio das mercadorias são os pontos essenciais para a cadeia de suprimento, de forma que a estocagem é exposta como ato inicial, sendo possível essa atividade

absorver até 20% dos custos de distribuição física. O melhor acondicionamento desses produtos ocorre por conta dos paletes, que Ballou (2004) define como:

Uma plataforma portátil, normalmente feita de madeira ou material corrugado em que se empilham materiais para transporte e estocagem. As mercadorias muitas vezes são colocadas em paletes quando de sua manufatura e permanecem paletizadas até que o atendimento dos pedidos torne necessário o fracionamento de quantidades (BALLOU, 2004, p. 386).

No Brasil, o paleta padrão, com dimensões de 1200 por 1000 milímetros, tem tamanho e configuração determinados pela capacidade do equipamento de manuseio. Conforme Dias (1993), as principais vantagens para a utilização dos paletes são economia de tempo, de mão de obra e de espaço para armazenamento, podendo ser organizados e permitindo a formação de pilhas altas e seguras, fornecendo segurança e agilidade na movimentação, além de economia de tempo na carga e descarga de caminhões.

Segundo Russo (2013), no descarregamento, deve ser escolhido o equipamento de movimentação que mais se adapte às necessidades de cada carga, podendo-se utilizar para a movimentação das cargas paleteira manual, transpaleteira elétrica e empilhadeiras.

Conforme Dias (1993), o layout do centro de distribuição deve ser analisado para escolha do melhor meio de movimentação, levando em conta os seguintes aspectos: características e dimensões dos produtos, espaço entre as edificações e resistência do piso. Os arranjos são determinados dependendo de alguns fatores, tais como tamanho da carga, peso, carga unitária, perda de espaço, compacidade e métodos de amarração.

Ballou (2004) afirma que a armazenagem e o manuseio de produtos devem ser sincrônicos, sendo a estocagem simplesmente uma parada temporária no fluxo dos armazéns, onde os acondicionamentos das mercadorias são alocados em prateleiras.

Prateleiras são os acessórios mais importante para armazenagem:

[...] são repartições normalmente de metal, que se colocam os produtos. Quando uma ampla variedade de itens em pequenas quantidades precisa ser estocada, empilhar cargas umas sobre as outras é uma prática ineficaz. As prateleiras promovem o empilhamento do chão ao teto, e os itens nas repartições mais altas ou mais baixas são acessíveis por igual, embora os itens com giro maior devam ser colocados perto da parte inferior a fim de reduzir o tempo total de serviço na prateleira. Prateleiras também auxiliam na rotação dos estoques, como, por exemplo, em um sistema de controle de estoque PEPS (primeiro a entrar, primeiro a sair, ou FIFO, conforme sigla em inglês) (BALLOU, 2004, p. 389).

Já Arnold (1999) defende que o arranjo físico do centro de distribuição é predeterminado pela necessidade de alocação de cada mercadoria.

De acordo com Dias (1993), após uma série de estudos, definiu-se que o melhor modelo de armazenagem, a fim de proporcionar maior rendimento, seria o modelo perpendicular, unindo o sistema de empilhamento de paletes com a prateleira, surgindo, assim, as estruturas porta-paletes, que melhoraram o aproveitamento das alturas dos depósitos. As estruturas porta-paletes são “montados por cantoneiras perfuradas, presas entre si por encaixe ou aparafusamento, o que dá uma característica modular” (DIAS, 1993, p. 183). São utilizadas para estocagem seletiva quando se estoca uma grande variedade de itens, podendo ainda ser em pequenas quantidades. Podendo alcançar 25 a 30 metros de altura, essas estruturas são camadas de prédios entre os quais situam-se os corredores, cuja quantidade depende da quantidade de prédios, e cuja largura é determinada pelos equipamentos de movimentação utilizados para manuseio da carga (DIAS, 1993, p. 183).

Por consequência, Dias (1993) menciona que a armazenagem não apresenta variedade de itens, de forma que, para os itens com o mesmo lote e validade, é mais eficiente o sistema dinâmico, que é semelhante ao convencional, porém sem os corredores. O sistema dinâmico ou de paletes deslizantes são estruturas com as longarinas inclinadas e equipadas com rodízios ou roletes mecânicos ou hidráulicos, utilizando-se da gravidade para alcançar o fundo da estrutura ou até outro paleta, sendo que, para evitar danos à carga, são usados retardadores.

Dias (1993) relaciona outra estrutura que utiliza ação da gravidade, conhecida como flow rack, que emprega o mesmo sistema do dinâmico, porém ideal para pequenos volumes e cargas fracionadas. As

cargas são armazenadas na parte traseira da estrutura, movendo-se até a parte frontal da prateleira, levemente inclinada, possibilitando, assim, que a carga, com auxílio de roletes, esteja sempre na parte frontal da estrutura.

De acordo com Brasil e Pansonato (2018), para facilitar a armazenagem, é benéfica a unitização de cargas. Esse método consiste em unificar as cargas, o que gera não só dinamismo e espaço no momento do carregamento, mas também maior exatidão na movimentação e conferência da carga, tornando o processo mais confiável e seguro, além de evitar perdas e extravios.

Para Luchezzi (2015), é imprescindível para os centros de distribuição uma área de picking, que surgiu pela necessidade da mudança nas demandas, como crescimento da quantidade de pedidos, aumento do sortimento dos itens e agilidade no processo. A elaboração dos espaços destinados ao picking faz com que seja reservada uma área destinada a essa atividade.

Há produtos cuja armazenagem depende de câmara fria, que consiste em um espaço refrigerado com condições internas que permitem o controle da validade de produtos perecíveis. Há basicamente dois tipos de câmaras: as de resfriados e as de congelados. Enquanto as de resfriados protegem os alimentos e produtos em temperaturas próximas de 0° C, as de congelados prolongam o período de estocagem dos alimentos a temperaturas que podem chegar a -18°C, conforme o wikiartigos.

2.2.1.5 SEPARAÇÃO

Conforme Lima (2002), a separação de pedidos deveria levar em conta o tempo gasto com o deslocamento dos colaboradores procurando-os, de forma a melhorar sua produtividade, coletando simultaneamente vários pedidos. Para isso, existem três métodos de separação: o discreto (cada operador separa um pedido por vez, sendo mais simples e com menor propensão de erros); o método por zona (designado para uma área específica, o operador deixa os itens agrupados em áreas distintas, possibilitando que vários operadores colem o mesmo pedido); por fim, o método por lote (os operadores coletam os pedidos em conjunto, minimizando o tempo de viagem dos operadores, porém aumentando a possibilidade de erros).

Para Moura (1997), a definição de separação de pedido consiste em separar e combinar as cargas menores, unitizando-as para atender ao pedido de um cliente, o que deve ser feito em qualquer tipo de armazém em que se movimentam itens de um local para outro: “A separação de pedidos e a movimentação de cargas unitizadas inteiras, são parceiras naturais no ciclo de reabastecimento e, muitas vezes, no despacho de pedidos acabados” (MOURA, 1997, p. 221). A eficiência na separação de pedidos na logística é imprescindível para evitar erros.

2.2.1.6 EXPEDIÇÃO

Para Luchezzi (2015), a expedição é a área onde são acondicionados os produtos já destinados para envio. O acesso a esse espaço só é permitido a pessoas autorizadas, os materiais já chegam destinados e com os documentos fiscais de envio. Bowersox (2007) define expedição como processo de verificação e carregamento das mercadorias nos veículos, executada, na maioria dos sistemas, manualmente. Como o processo de expedição de cargas unitizadas reduz consideravelmente o tempo de carregamento de veículos, ele está se tornando cada vez mais comum. Enquanto a carga comum consiste em volumes e caixas carregados diretamente da plataforma para o veículo, as embalagens unitizadas contêm grupos de produtos (BOWERSOX, 2007, p. 350). O fluxo de saída de uma organização deve ocorrer de forma constante, segura e confiável. Assim, terá capacidade de suprir a demanda com eficiência, o que resulta diretamente em seus ganhos.

3. METODOLOGIA

O presente trabalho baseou-se na investigação bibliográfica de influentes autores em livros e revistas sobre o tema definido. Esta fase foi constituída pela elaboração de um referencial teórico capaz de auxiliar na avaliação das operações logísticas no centro de distribuição do Grupo Bahamas de Juiz de Fora.

Os estudos tiveram início com o pesquisador-participante Fabio Roberto Costa de Carvalho que, realizando um programa de estágio no Grupo Bahamas, propôs fazer um estudo descritivo analítico com ênfase na logística, equiparando a teoria com a prática, com o objetivo de descrever e identificar as qualidades e deficiências na logística da empresa.

Após a aprovação por parte da empresa para a realização do estudo, houve o desenvolvimento de uma pesquisa qualitativa de campo, com uma entrevista semiestruturada com o gerente de logística, a partir do qual, permeando todos os processos executados, foi explorada toda a cadeia logística. Em seguida, objetivando coletar o máximo possível de informações, procedeu-se a um roteiro cujas respostas buscavam esclarecer questões apresentadas e complementadas com outros assuntos relacionados ao tema.

A entrevista foi feita pessoalmente e teve cerca de três horas de duração, com o entrevistado respondendo a um roteiro semiestruturado, cujas respostas foram transcritas. Logo após, foi feita uma visita para reconhecimento em todo centro de distribuição. Houve a exploração participante a campo, no centro de distribuição, como forma de viabilizar a pesquisa, que foi elaborada com intuito de relacionar a teoria com a prática adotada pela empresa.

Na fase seguinte, após o mapeamento da organização, foi elaborada uma análise dos resultados, a partir dos quais foram comparadas com a entrevista sobre o tema informações obtidas em livros e revistas.

Na última fase, a fim de atender ao objetivo proposto e responder à questão problema, foram revisados todos os dados obtidos por meio de métodos utilizados.

Como forma de obter as informações para responder se as operações logísticas de recebimento, endereçamento, armazenagem, separação e expedição do centro de distribuição do Bahamas localizado na cidade de Juiz de Fora seguem os padrões teóricos foram utilizados os seguintes métodos: pesquisa bibliográfica, pesquisa de campo e observação participativa.

A pesquisa é uma atividade voltada para a investigação de problemas teóricos ou práticos por meio do emprego de processos científicos. Ela parte, pois, de uma dúvida ou problema e, com uso de método científico, busca uma resposta ou solução (CERVO; BERVIAN; DA SILVA, 2007, p. 57).

De acordo com Cervo, Bervian e Da Silva (2007), a pesquisa descritiva deve ser bem orientada para a obtenção de resultados acertados e fiéis. O planejamento deve conter a coleta de dados, fase intermediária da pesquisa descritiva:

[...] ocorre após a escolha e a delimitação do assunto, a revisão bibliográfica, a definição dos objetos, a formulação do problema e das hipóteses, o agrupamento dos dados em categorias e a identificação das variáveis [...] (CERVO; BERVIAN e DA SILVA, 2007).

O integrante Fabio Roberto Costa de Carvalho do grupo de pesquisadores atua como assistente administrativo, no centro de distribuição do Bahamas em Juiz de Fora. Desse modo, o mesmo atuou como pesquisador participante, analisando os processos diariamente e *in loco*.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

Em relação à empresa estudada, o Grupo Bahamas faz parte, com uma fatia de 17% de participação, do 4º maior aglomerado de supermercados brasileiros – Rede Brasil de Supermercados –, que consiste na união de 16 redes espalhadas pelo território. Para conseguirem melhores condições de compra, os filiados, respeitando-se mutuamente, unem-se em um acordo a partir do qual determinado grupo não poder atuar na mesma cidade onde outro filiado já atua.

Em uma entrevista que data de 17/09/2018, o então gerente de logística informou que o Supermercado Bahamas surgiu da união entre dois empresários – Paulo Lopes e Jovino Campos –, em março de 1983, inicialmente com um bar, no bairro Santa Luzia, em Juiz de Fora (MG).

Com o passar do tempo, o empreendimento inicial foi transformando-se em mercearia, posteriormente para mercado e supermercado, chegando, atualmente, ao posto de uma das maiores redes de varejo do Brasil, de acordo com a Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS 2018), com mais de 7.000 colaboradores diretos e indiretos.

O Grupo Bahamas está atuando com diversos segmentos de lojas, sendo o formato tradicional com a bandeira Bahamas. No conceito de lojas premium, há a bandeira Empório, oferecendo produtos e demais serviços diferenciados, e a bandeira Bahamas Mix, com vendas no atacado e no varejo, oferecendo como diferencial descontos progressivos a partir do conceito de quanto maior o volume de compra do mesmo produto, maior a porcentagem de desconto aplicado sobre o mesmo. Por fim, o formato Express, o mais

novo conceito de lojas compactas voltadas para compras rápidas, visando atender às mudanças de hábitos dos consumidores que prezam pela rapidez e agilidade em compras no seu dia-a-dia.

Em julho de 2013, a rede expandiu para o Triângulo Mineiro, começando pela cidade de Uberlândia, onde conta atualmente com 7 lojas, estendendo-se, posteriormente, para as cidades de Uberaba (com 4 lojas), Patrocínio, Araguari e Ituiutaba, respectivamente (1 loja em cada cidade). Desse modo, hoje o grupo Bahamas é composto por duas regionais: uma na Zona da Mata, com 38 lojas, sendo 22 em Juiz de Fora, 02 em Viçosa, 01 em Ponte Nova, 02 em Cataguases, 02 em Ubá, 02 em Além Paraíba, 02 em Barbacena, 01 em Leopoldina, 02 em Muriaé e 02 em São João Del Rei; uma no Triângulo Mineiro.

Em 2010, no bairro Distrito Industrial de Juiz de Fora, foi inaugurado o centro de distribuição, cuja estrutura (29.750 m² de área construída dispondo de 67 docas para expedição e recebimento de mercadorias) e localização estratégica (às margens da BR-040) favorecem a demanda de escoamento para abastecer 100 lojas.

4. DESCRIÇÃO DAS OPERAÇÕES DE DISTRIBUIÇÃO E ARMAZENAGEM NO GRUPO BAHAMAS

A partir das informações colhidas por meio da pesquisa de campo pode se dizer que o centro de distribuição recebe de fornecedores um fluxo de aproximadamente 100 caminhões ao dia, e dele saem aproximadamente 80 caminhões próprios em direção às lojas da regional da Zona da Mata e à do Triângulo Mineiro. Ao adentrar no centro de distribuição os condutores desses caminhões precisam entregar no Centro de Processamento de Dados (CPD) a nota fiscal física (papel). Em seguida, os caminhões recebem uma identificação numérica responsável pela ordem de liberação do setor de recebimento para descarga.

Chamados pelo chefe de seção do recebimento, os caminhões são encaminhados para uma das 33 docas designadas aos fornecedores. Em relação às cargas, elas são divididas entre cargas batidas (empilhadas uma em cima da outra durante o transporte) e paletizadas (compactadas em cima de paletes, para melhor organizar o estoque e facilitar a movimentação da carga dentro e fora do estoque). São utilizados dois tipos de paletes: o modelo PBR, introduzido no Brasil na década de 1980, e os *sheep*, também conhecidos como paleta de devolução, alugados e devolvidos após o descarregamento.

Além disso, é necessário observar o tipo de caminhão que realiza o transporte das cargas: caminhões Saider (que permitem carga e descarga pelas laterais), e os que comportam as docas (dispõem de uma rampa móvel na parte traseira, que é acoplada à doca). Deve-se ressaltar que a frota é composta de 140 caminhões que realizam o transporte de cargas, distribuídos entre trucks, 3 quartos e 3 carretas.

À medida que o descarregamento vai ocorrendo, os paletes vão sendo alocados em linhas para conferência de datas de validade, quantidades e avarias, sendo esse processo realizado por um conferente logístico. O Bahamas contrata uma empresa terceirizada, que realiza o procedimento de descarregamento e fatura de acordo com a quantidade de caminhões descarregados.

Após o descarregamento do caminhão, o conferente, juntamente com o chefe de sessão, autoriza o CPD a despachar a nota fiscal assinada para liberar o caminhão caso esteja tudo correto. Na falta de produtos, é realizada outra conferência, sendo chamado um novo conferente para a contagem da mercadoria, sem que ele seja informado sobre a divergência de quantidade em relação à primeira contagem. O método é repetido no máximo 3 vezes, se necessário; constatando-se a falta, repõe-se no pedido seguinte. Havendo sobra de mercadoria, a mesma é devolvida no próprio caminhão.

Com a descarga concluída, o Planejamento e Controle de Estoque (PCE) é responsável por analisar a disposição das mercadorias a serem alocadas, encaminhando os paletes para as respectivas áreas: armazenamento padrão, dinâmico, flow rack e câmaras frias. A estrutura do setor de armazenamento contém ruas divididas em prédios, que são identificados por uma sequência alfanumérica, de modo que as mercadorias são acondicionadas em porta-paletes separados por departamentos.

A alocação dos paletes fundamenta-se no conceito PVPS (primeiro que vence é o primeiro que sai), ou seja, os produtos com a validade mais próxima são os primeiros a saírem, diferentemente do PEPS (primeiro que entra é o primeiro que sai). De acordo com o gerente de logística, isso acontece em virtude da dinâmica de um supermercado: os fornecedores podem oferecer condições de preços naqueles produtos já com uma validade reduzida, gerando condições comerciais para promoções e/ou encartes. O Supermercado Bahamas utiliza como critério o recebimento de produtos com, no mínimo, um terço da data de validade.

Na área de armazenamento dinâmico, utiliza-se a gestão de data PEPS, de carga unitizada (com pouca variedade de produtos), por meio de planos inclinados com roletes e com sistemas de controle de velocidade. Isso permite que a carga deslize por ação da gravidade, mantendo o palete em velocidade constante e segura. Nessa estrutura, são alocados produtos de alto giro (com maior volume de venda), não podendo haver erros ao armazenar na esteira, já que qualquer deformidade nos paletes atrapalha na rolagem e no processo de movimentação da carga. Essa estrutura apresenta capacidade de 6 fileiras, comportando cada uma 12 paletes de 4 andares.

O armazenamento flow rack é uma estrutura designada para separação de produtos manualmente, sendo alimentada pela parte superior, de modo que as cargas deslizam por meio da gravidade em roletes até o outro extremo. Esse equipamento é utilizado pelo Bahamas para acondicionar produtos com maior valor agregado, de fácil extravio e frágeis. As mercadorias ficam em caixas organizadoras com produtos das mesmas especificações.

Para o recebimento de mercadorias congeladas e resfriadas, existem 10 ruas, com 4 prédios congelados e 6 prédios para conservação de resfriados, que operam respectivamente a -23°C e -3°C . O processo de estocagem dos produtos perecíveis é semelhante ao armazenamento de cargas secas: no momento da descarga, os produtos perecíveis, por serem refrigerados, não podem ficar por muito tempo fora da temperatura de conservação.

Os processos da demanda de pedidos para as lojas acontecem por meio de um software próprio, que elabora diariamente os pedidos de acordo com o giro de cada produto em um determinado período de vendas. Utiliza-se um sistema chamado voice link, que auxilia na separação dos produtos de acordo com cada pedido. Esse sistema consiste em um headphone com um assistente virtual comandado por voz, que orienta o colaborador, de forma coordenada, na coleta dos itens alocados, realizando a movimentação ordenada pelas ruas do CD. No nível mais baixo de cada prédio, situa-se picking, que consiste em um espaço destinado a pontos de coleta de produtos que, de acordo com o giro de data do estoque, são os próximos a sair.

Os produtos separados são agrupados na área de expedição para serem organizados em paletes, que são montados com amarração em lastros e camadas, evitando avarias e tombamentos no transporte. As roteirizações e os motoristas são predefinidos pelos gestores da área. Em virtude de localidade e horário, ou de carga e descarga localizarem-se em ruas de grandes movimentos, ou ainda de normas estabelecidas pelos municípios onde se encontram as lojas, algumas delas restringem o acesso apenas a caminhões três quartos e trucks de pequeno porte. Para atender à demanda de duas lojas, é designado um caminhão. Caso os caminhões tenham espaço de cargas ociosas, eles aguardam liberação até que o seu espaço esteja completo.

Os produtos como lácteos e frios são entregues diretamente nas lojas pelos próprios fornecedores. Já os produtos de hortifruti são repassados por uma empresa especializada, que fica responsável por toda a cadeia de distribuição e alocação nas lojas, onde rende um percentual sobre as vendas para o Bahamas.

Em relação às perdas e avarias, as mercadorias são relacionadas e enviadas ao CD nos mesmos caminhões que fazem as entregas. Os produtos, ao chegarem ao CD, são separados entre os fornecedores. Estes reembolsam as trocas; aqueles que, por motivo contratual, não pagam as perdas e avarias são descartados.

5. RESULTADOS EMPÍRICOS DO TRABALHO

Em relação às lojas, a rede Bahamas tem personificado seu atendimento por meio de bandeiras, consubstanciando o que reporta Parente (2000), que apresenta a crescente tendência varejista com formatos de lojas que buscam personalizar os perfis dos clientes.

Foi observado que o centro de distribuição é um importante elo entre fornecedores e lojas físicas da rede Bahamas, utilizado para absorver a demanda de suprimentos das lojas, o que condiz com a teoria de Alvarenga (2000).

Conforme Arnold (1999), o arranjo físico do centro de distribuição apresenta característica única, porém podendo sofrer variações para melhor adequar-se às necessidades de cada ramo de operação. Entre os CD's de supermercados, os layouts apresentam poucas variedades, de forma que o centro de distribuição do Bahamas está em concordância com as atuais configurações de CD.

A gestão dos processos operacionais, no centro de distribuição, está relacionada diretamente com o WMS. Conforme Gonçalves (2013), a utilização do sistema permite otimizar a movimentação das mercadorias,

permitindo precisa localização dos produtos. O Grupo Bahamas possui um sistema desenvolvido com exclusividade que proporciona todo o trâmite, desde a chegada dos fornecedores, permeando a alocação das mercadorias, até a expedição das mesmas às lojas.

Sobre o conceito de descarregamento, conforme Alvarenga e Novaes (2000), o descarregamento ocorre de acordo com os métodos e equipamentos tradicionais empregados no centro de distribuição, no qual, se mostra eficiente devido a quantidade de docas disponíveis para o procedimento para realização do procedimento, além dos equipamentos utilizados e formas para execução dos mesmos.

De acordo com Ballou (2004), a estocagem e movimentação de mercadorias proporciona custos para a operação de um CD, haja vista a empresa possuir um centro de distribuição próprio, proporcionando redução nos custos operacionais, além de autonomia no gerenciamento do espaço.

As escolhas de equipamentos de movimentação são determinadas pelo peso e altura de alocação das cargas, sendo que nessa demanda de serviço o Bahamas utiliza os equipamentos tradicionais empregados.

Embora, para Ballou (2004), o método mais utilizado para controle de estoque no centro de distribuição seja o PEPS (primeiro que entra, primeiro que sai), o Grupo Bahamas utiliza-se do PVPS (primeiro de vence, primeiro que sai). Esse cenário é possível por meio de negociações com fornecedores, possibilitando adquirir produtos com validade menor, melhorar a condição de venda e, consequentemente, aumentar o giro de venda do produto, mantendo por menor tempo a mercadoria estocada.

Para Dias (1993) os produtos com mesma validade e lote devem ser estocados no método dinâmico a fim de promover maior rapidez na movimentação da mercadoria, sendo um sistema adotado pela empresa.

Outra estrutura utilizada pelo Bahamas para armazenagem de pequenos volumes e cargas fracionadas é a flow rack, que permite maior controle de produtos específicos com valor agregado substancial, mitigando perdas.

Em relação as câmaras frias, a empresa utiliza os critérios que fazem consonância com os conceitos apresentados pelo wikiartigos, onde seguem os padrões apresentados em relação as estruturas estabelecidas como também no processo de armazenagem.

Sobre o conceito de separação de pedidos, o procedimento utilizado pelo Bahamas se relaciona com os conceitos de Lima (2002), no qual os critérios para separação ocorrem de acordo com o deslocamento do colaborador até o produto, no qual se difunde com a utilização do software próprio, o voice link. No qual, um assistente virtual comandado por voz, orienta o colaborador, de forma coordenada, na separação dos pedidos.

Para o transporte de mercadorias no auxílio do deslocamento, Fleury, Wanke e Figueiredo (2013) recomendam a utilização de softwares de rastreamento, o que minimiza o tempo por meio de escolhas de rotas mais assertivas, possibilitando a empresa realizar os abastecimentos das lojas com maior agilidade, conseguindo agregar a redução de tempo. Ballou (2006) considera a eficiência do transporte de mercadorias a que realiza mais entregas por veículos, otimizando os custos.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A aplicação deste estudo ofereceu aos alunos-pesquisadores o ensejo de compreender e avaliar toda a operação logística que é utilizada em uma organização. Consequentemente, ele se justifica por prover maior conhecimento aos acadêmicos, ao oferecer oportunidade de comparar a teoria com a prática realizada pela empresa, observando a paridade e a incongruência da operação.

O estudo do centro de distribuição do Grupo Bahamas com sua operação logística possibilitou agregar maior conhecimento em logística, consubstanciando significativo aprendizado teórico e prático na área de administração.

Com o desenvolvimento do estudo, foi possível observar as atividades logísticas fazendo um emparelhamento com o referencial teórico, de modo que foi possível identificar as atividades desempenhadas na cadeia logística: os processos, corresponderam às abordagens apresentadas pelos autores.

Com o intuito de responder à questão problema – As operações logísticas de recebimento, endereçamento, armazenagem, separação e expedição do centro de distribuição do Bahamas localizado na cidade de Juiz de Fora seguem os padrões teóricos convencionais?

Com isso, foram apresentados a evolução da logística, sendo definidos os canais de distribuição de sustentáculo ao varejo, além de todo o processo pertinente ao centro de distribuição, com o auxílio do sistema de gestão de armazéns, alinhado ao transporte.

Ao retratar a participação da logística no centro de distribuição do Grupo Bahamas – foi obtida explanação dos processos internos do armazém, desde o recebimento até a expedição e transporte às lojas.

O estudo propôs melhorias de pontos observados e que são passíveis de mudanças, como melhoramento do software de gestão de armazém no quesito de liberação do espaço físico, tendo em vista que o sistema proporciona a baixa da mercadoria de forma numérica, sem, contudo, a liberação do endereço físico do produto anteriormente armazenado. Ou seja, embora virtualmente conste o endereço ocupado, o espaço encontra-se fisicamente disponível. Isso é um gargalo apresentado pela empresa, ocasionando demora no endereçamento realizado pelo PCE (Planejamento e Controle de Estoque), haja vista a necessidade da conferência visual do colaborador.

Outra sugestão de melhoria refere-se ao maior dinamismo no processo de recebimento de cargas, com a implantação de agendamento de descarga, de acordo com a possibilidade de espaço disponível fornecido pelo sistema de gestão; este poderia ser estabelecido em função dos espaços vagos nos prédios e armazenamentos dinâmicos. Alinhando-se a isso, sugere-se a implantação da envolvente automática de paletes, substituindo o tempo gasto pelo trabalho manual e garantindo maior aproveitamento do filme plástico e padronização.

Outro ponto de melhoramento está relacionado ao endereçamento, uma vez que, como proposta, o endereçamento deveria ser realizado no ato de descarregamento da mercadoria, extinguindo os enfileirados de paletes, que até então eram endereçadas pelo PCE (Planejamento e Controle de Estoque), proporcionando redução de tempo e utilização do espaço físico.

Como conclusão, este trabalho salienta o impacto da logística no centro de distribuição do Grupo Bahamas, através da criação do CD, que permitiu vertiginoso crescimento, em decorrência da rede logística e dos atuais implementos gerenciais tecnológicos, capazes de proporcionar a expansão da rede para outras regiões.

Foi possível identificar que através da criação do centro de distribuição, a empresa conseguiu agregar outros tipos de bandeiras, como forma de atender os diversos tipos de clientes, proporcionando novas práticas de atuações e instalações em diversas regiões.

Alinhado a essas identificações, a empresa demonstra uma ampla aptidão para novos conceitos e tendências de mercado para o futuro, devido ao constante avanço tecnológico e novas práticas no campo atuante.

Sugere-se para estudos futuros um aprofundamento analítico das operações, cientes de que a organização é um organismo vivo em constante mutação necessitando de aprimoramento contínuo de suas práticas em busca de diferenciais competitivos de mercado.

REFERÊNCIAS

- [1] Abras. Associação Brasileira de Supermercados. Disponível em: <<http://www.abrasnet.com.br>>. Acesso em: 23/05/2019 as 19:30.
- [2] Alvarenga, Antônio Carlos; Novaes, Antônio Galvão N. Logística aplicada: suprimentos e distribuição física. 3ª ed. São Paulo: Edgard Blucher, 2000.
- [3] Arnold, J.R.Tony. Administração de Materiais. São Paulo: Ed. Atlas, 1999.
- [4] Barros, Monica Coutinho de. Warehouse Management System (WMS): conceitos teóricos e implementação em um centro de distribuição. 2005. Dissertação (Mestrado em Logística) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia Industrial, PUC-Rio, Rio de Janeiro, 2005.
- [5] Ballou, Ronald. H. Gerenciamento da cadeia de suprimentos / Logística empresarial. Porto Alegre: Bookman, 2006. 5ª edição
- [6] Ballou, Ronald. H. Gerenciamento da cadeia de suprimentos / Logística empresarial. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- [7] Bowersox, Donald J. Logística Empresarial. São Paulo, Editora Atlas S.A, 2007.
- [8] Bowersox, Donald J; Closs, David J. Logística Empresarial: o processo de integração da cadeia de suprimento. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

- [9] Brasil, Caroline; Pansonato, Roberto. Logística dos canais de distribuição. Curitiba: InterSaberes, 2018.
- [10] Cervo, Amado Luiz; Bervian, Pedro Alcino; da Silva, Roberto. Metodologia Científica. São Paulo: Ed. Pearson 2007. 6ª edição.
- [11] Dias, Marco Aurélio Pereira. Administração de materiais – Uma abordagem logística. São Paulo: Ed. Atlas, 1993. 4ª edição.
- [12] Gonçalves, Paulo Sérgio. Logística e Cadeia de Suprimentos: o essencial. Barueri: Manole, 2013.
- [13] Hoelz, José Carlos. Sistemas de informações gerenciais em RH. São Paulo: Pearson, 2015.
- [14] Fleury, Paulo Fernando et al. Logística Empresarial: a perspectiva brasileira. São Paulo: Atlas, 2000.
- [15] Fleury, Paulo Fernando; Wanke, Peter; Figueiredo, Kleber Fossati. Logística Empresarial. São Paulo: Atlas, 2013.
- [16] Gurgel, Floriano do Amaral. Logística Industrial. São Paulo, 2000.
- [17] Kotler, Philip; Keller, Kevin. Administração de Marketing. São Paulo: Pearson, 2013.
- [18] Lima, Maurício Pimenta. Armazenagem: considerações sobre a atividade de Picking. Centro de Estudos em Logística: Coppead/Ufrj, 2002. Disponível em <https://www.ilos.com.br/web/armazenagem-consideracoes-sobre-a-atividade-de-picking/> Acesso em 09/06/2019 as 20:05.
- [19] Luchezzi, Celso. Gestão de armazenamento, estoque e distribuição. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015.
- [20] Moraes, Roberto Ramos. Logística Empresarial. Curitiba: InterSaberes, 2015.
- [21] Moura, Reinaldo Aparecido. Armazenagem e distribuição física. São Paulo: Instituto Imam, 1997.
- [22] Parente, Juracy Gomes. Varejo no Brasil: Gestão e Estratégia. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- [23] Russo, Clovis Pires. Armazenagem, controle e distribuição. Curitiba: InterSaberes, 2013. 1ª edição.
- [24] Sucupira, César. Gestão de Depósitos e Centros de Distribuição através dos Softwares WMS. 2003. Disponível em <http://www.ilos.com.br/web/wms-no-gerenciamento-de-depositos-armazens-e-centros-de-distribuicao/> Acesso em 25/04/2019 as 21:15.
- [25] Vieira, Darli Rodrigues; ROUX, Michel. Projeto de Centros de Distribuição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.<https://www.wikiartigos.com.br/o-que-e-uma-camara-fria/>

Capítulo 25

Mercantilização do Muro: Interfaces entre o grafite e a economia criativa

Alexsandra Nascimento da Silva

Fabiana Florio Domingues

Ana Carolina Andrade

Resumo: O grafite urbano, que surge primeiramente como manifestações transgressoras, passa por transformações ao longo dos anos até alcançar o status de arte, chegando às galerias de arte. Com esse deslocamento, o grafite passa da “clandestinidade” para “a luz do dia”, figurando também em projetos estéticos de algumas cidades, como Belo Horizonte. Assim, este trabalho tem o objetivo de compreender como uma arte que, a princípio se apropriou do urbano como signo de resistência, tornou-se uma manifestação passível de ser consumida, dentre outras possibilidades, via relações mercantis capitalistas. Trata-se de um estudo de caso com uma grafiteira de renome da cidade de Belo Horizonte. Os dados revelam que o grafite é um produto da economia criativa e que ele se alinha com o proposto por Bendassolli et al (2009) sobre a indústria criativa.

Palavras-chave: economia criativa, grafite, arte urbana, consumo

1. INTRODUÇÃO

Os grafites urbanos passaram por diversas transformações ao longo dos anos até adquirirem, dentre outras possíveis, a conotação de obra de arte. Essas mudanças na percepção dos grafites, distanciando-os de sua origem enquanto formas de expressão consideradas transgressoras (RAMOS, 1994; GITAHY, 1999; SILVA, 2013; LIPOVETSKY, SERROY, 2015).

No Brasil, a Lei no 9.605/1998, com redação dada pela Lei no 12.408/2011, que trata de crimes ambientais (BRASIL, 1998, 2011) descriminalizou o grafite feito sob autorização, contribuindo para a legitimidade desse tipo de manifestação nos espaços urbanos, apesar de todo o aspecto de marginalidade que ainda o envolve. Assim, além de expostos em galerias¹, os grafites ganharam também mais espaço em seu local de origem: o muro. Passaram de obras realizadas de maneira soturna para obras feitas a luz do dia, sob encomenda, inclusive do Estado.

Apesar das recentes controvérsias sobre a legitimidade dos grafites ocorridas na cidade de São Paulo onde, dentro das ações do programa municipal intitulado “Cidade Linda”, algumas dessas obras foram apagadas e seus artistas perseguidos. Em Belo Horizonte o contexto atual parece ser mais favorável. Na gestão do ex-prefeito Marcio Lacerda foi lançado o projeto “Telas Urbanas”, em que duas das maiores avenidas da cidade – a Antônio Carlos e a Pedro I – foram grafitadas sob o patrocínio da Prefeitura. Na gestão atual, do prefeito Alexandre Kalil a situação é similar, com a ocorrência em julho do corrente do “Circuito de Arte Urbana”, em que, com apoio municipal, quatro grandes painéis foram grafitados no centro da cidade.

Podemos perceber uma passagem do grafite da clandestinidade para a luz do dia ou, dito em outras palavras, o que começou como manifestação contrária a ordem tem feito parte de projetos estéticos de algumas cidades, como Belo Horizonte. Nesse ínterim, podemos dizer que o grafite se transformou em produto a ser consumido, seja como adorno do urbano, seja como chamariz para outras criações nele inspiradas.

Neste contexto, como funciona o grafite dentro do contexto da economia criativa? Este é o problema que motivou a produção desse artigo. Assim, o objetivo deste artigo é compreender como uma arte que, a princípio se apropriou do urbano como signo de resistência a uma ordem estabelecida pelo Estado – como ocorreu em Paris em maio de 1968 – incorporou também um sentido de revolta à sociedade de consumo, integra o cenário da cidade também como uma manifestação passível de ser consumida, dentre outras possibilidades, via relações mercantis capitalistas.

Como tem sido essa trajetória do grafite marginal para o grafite-obra de arte? Ao serem transformados em objetos de consumo, a sua transgressão deixa de ser intrínseca? Será que, para o artista existe esta dicotomia? Como o artista que faz seu trabalho por encomenda, ou que vende sua arte de alguma forma percebe o seu grafite? Com essas questões buscamos discutir não apenas a partir da literatura sobre o tema, mas também de uma entrevista realizada com uma grafiteira de renome na cidade de Belo Horizonte, com quem conversamos a respeito do grafite e suas possibilidades no contexto do urbano e da economia criativa.

Além desta introdução este artigo é composto de uma seção teórica em que discorreremos sobre algumas características da economia criativa, seguida de outra em que falaremos do grafite. Após estas considerações, trataremos de aspectos metodológicos deste trabalho. Na sequência, apresentaremos e discutiremos os dados obtidos no campo. Logo depois, teceremos as nossas considerações finais e referências utilizadas.

2. ECONOMIA CRIATIVA

Bens culturais têm natureza não utilitária, ou seja, geram experiências, mais do que utilidade e seu valor vem dessas experiências de natureza subjetiva. Em vista disso, as indústrias criativas estão centradas na produção de bens imateriais (COSTA; BORGES; FREITAS, 2011), cujo consumo possui caráter cultural (BENDASSOLLI et al, 2009).

De acordo com Bendassolli et al (2009), a importância das indústrias criativas é crescente no cenário econômico atual. Elas surgem como resposta a um movimento de virada cultural que implicou uma mudança de valores materiais ocorrida no final do século passado. Essa transformação seria fruto de dois fatores principais, a saber: a) uma valorização da sociedade do conhecimento; b) uma transmutação de valores materialistas para pós-materialistas.

Assim, o capitalismo tem sofrido alterações devido a alteração de sua ênfase de um modo de produção em massa para outro mais personalizado (LIPOVETSKY; SERROY, 2015). Esse movimento, que tem celebrado a capacidade imaginativa dos indivíduos, é denominado economia criativa e possui alguns elementos centrais. O principal deles é a criatividade, pois ela compõe o que é essencial nesses produtos: a propriedade intelectual. De acordo com Buanain et al (2011), o conceito de criatividade na economia criativa envolve qualquer atividade econômica que dá origem a produtos simbólicos com forte dependência da propriedade intelectual, para um mercado o mais amplo possível. Isto tem levado a uma “comoditização” da criatividade, uma vez que há ênfase em seu potencial de ser comercializada.

A cultura é um outro elemento importante para a economia criativa, de acordo com Bendassolli et al (2009). Nesse contexto, ela é tratada como objetos culturais que são definidos pela carga de sentido socialmente compartilhados. A percepção de qualidade é fruto da atribuição de valor pelo consumidor no próprio ato de consumo; valores originários da experiência do consumidor.

Uma das questões na literatura da economia cultural, envolve a forma como a identidade dos trabalhadores criativos é formada e como esta se transforma, em interação com transformações econômicas e culturais mais amplas. Ela abrange um grupo chave de trabalhadores criativos em uma economia que foi redefinida não só pela nova tecnologia, mas também por uma maior ênfase no trabalho flexível, isto é, o tempo de trabalho e as aplicações de habilidades que dão respostas melhores as mudanças na demanda do mercado (CHRISTOPHERSON, 2004).

As indústrias criativas transformam significados em propriedade intelectual de valor econômico. É característico da economia criativa uma convergência entre negócio, arte e tecnologia em forma de comoditização, dito de outra forma, há certa absorção pelo universo da racionalização capitalista. Desse modo, verifica-se, em paralelo, certa coincidência entre negócios, tecnologia e arte neste movimento, sendo esta última transformada em mercadoria (BENDASSOLLI et al, 2009; LIPOVETSKY; SERROY, 2015; BUANAIN et al, 2011).

A dinâmica da economia criativa está, pelo menos em parte, associada à produção de intangíveis que são, ou podem ser, objetos de propriedade intelectual, na maioria dos países, regulada pelo instituto jurídico dos direitos de autor. Questões relacionadas com direitos do autor foram fortemente transformadas com o crescimento cada vez mais amplo da utilização de Tecnologias da Informação e de Comunicação (TICs), que popularizou uso e acesso à informação e aos bens culturais em meio digital (BUANAIN et al, 2011)

A indústria de direito do autor incorpora a indústria da cultura, mas inclui outras atividades inter-relacionadas, articuladas e parcialmente dedicadas a dar suporte à criação e circulação de bens protegidos e/ou sujeitos à proteção dos direitos de autor. Para Buanain et al (2011), além das atividades mais diretamente vinculadas à produção dos bens protegidos por direitos do autor, como o teatro e cinema, muitas outras, estão vinculadas, em maior ou menor grau, à indústria da cultura, dentre elas, algumas formas de arte urbana.

Ao alargar o conceito e limites para além da indústria da cultura propriamente dita, a definição da indústria de direitos do autor provoca polêmicas e entra em uma zona de incerteza. Quais os limites desta indústria? Que atividades devem ser incluídas e em base a que critérios?

O conceito de indústria e economia da cultura e/ou criativa tem sido representado por vários modelos, que têm em comum a definição de um núcleo mais fortemente vinculado à cultura ou criação, em torno do qual se articulam de várias formas, um ou mais subconjuntos de atividades que, ou são importantes para o funcionamento do núcleo, ou dependem direta ou indiretamente do núcleo para funcionar (BUANAIN et al 2011).

São os indivíduos criativos que concebem e desenvolvem os produtos criativos, o que pode levar a situações ambíguas e potencialmente conflitantes. Isso ocorre porque nas organizações criativas os indivíduos precisam lidar ao mesmo tempo com instâncias artísticas e instrumentais ligadas ao mercado, que não necessariamente seguem a mesma lógica, como é o caso dos grafites. Nesse contexto, o fazer arte pela arte, deixa de fazer sentido, uma vez que o objetivo passa a ser o consumo (BENDASSOLLI et al, 2009; RAMOS, 1994).

Nesse regime, o consumidor passa a ser um agente ativo do ciclo de geração de valor econômico, isto porque, faz parte da economia criativa, fornecer uma experiência voltada às particularidades e anseios do cliente. Um nível de risco elevado que envolve a indústria criativa, em duas dimensões: a primeira se vincula a busca incessante por novidade; a outra, diz respeito à incerteza da demanda. Essa incerteza acarreta o compartilhamento dos riscos entre criadores e empresas. Um aspecto que representa uma

penalização ao criador, pois é ele que, muitas vezes, se vê obrigado a arcar com os elevados custos da criação (BUANAIN et al, 2011; BENDASSOLLI et al, 2009).

Prendemos o grafite em termos da economia criativa, começando por explicar sua origem e significados.

2.1 O GRAFITE

Em termos históricos, o grafite tem sua origem em tempos imemoriais, sendo vestígios dele as pinturas rupestres. Evidências arqueológicas da cidade de Pompéia também mostram que essas manifestações acompanham a história humana há muito tempo. Mais recentemente, em maio de 1968, uma profusão deles se espalhou perto da Universidade de Suborne, como uma espécie de guerrilha urbana contra o cerco de cartazes que impunham uma ordem na cidade de Paris. (GITAHY, 1994; FONSECA, 1981)

Essas manifestações influenciaram as pichações do metrô de Nova York na década de 1970. Neste caso, elas eram um manifesto contra péssimas condições dos guetos e discriminação racial contra negros e hispânicos. Eram também uma reação aos signos de consumo e publicidade espalhados pela cidade. Apesar de não terem inicialmente intenção artística, chamaram a atenção e receberam elogios por sua qualidade estética, sendo louvadas inclusive em revistas de arte (GITAHY, 1994; RAMOS, 1994 FONSECA, 1981).

De acordo com Ferreira e Kopanakin (2015), os grafites surgem em resposta a uma cultura de massa, voltada para o consumo, que engloba a arte exposta em museus. A arte sai da galeria e vai para a rua, como um manifesto que proporciona o contato das pessoas com o estético, como resposta a um modo de vida urbano que se restringe, majoritariamente, ao consumo. Diante dos mecanismos utilitários nas cidades, representados por uma arquitetura funcional, a arte de rua contribui para o vínculo entre cultura e territórios da cidade, ressignificando espaços e lugares. Grafite e pichação são manifestações críticas ao sistema, expressam sentimentos de não pertencimento à cidade voltada para o consumo. Surgem como gritos de protesto contra a ausência de espaços que proporcionem o contato das pessoas com a arte.

No Brasil, o movimento do grafite esteve associado a um movimento de afirmação identitário, político e sociais. O grafite brasileiro tem características próprias, ligadas ao movimento hip hop como, por exemplo, o uso excessivo de cores e de figuras lúdicas, que o tornam poético e pacífico. Faz parte dele também uma espécie de militância política, herança da época da ditadura militar (GITAHY, 1994; RAMOS, 1994 FONSECA, 1981; FERREIRA; KOPANAKIN, 2015).

O picho é criminalizado, ao passo que o grafite não. A diferença entre os dois, de acordo com Brasil (2011), é que o grafite pode ser realizado para valorizar propriedades públicas ou privadas, com uma expressão artística. O picho seria algo que suja e agride o cidadão do meio urbano, uma poluição visual. A legislação brasileira que trata de crimes ambientais (BRASIL, 2011), diferencia grafite e pichação nos seguintes termos:

Art. 65. Pichar ou por outro meio conspurcar edificação ou monumento urbano: (Redação dada pela Lei no 12.408, de 2011). Pena - detenção, de 3 (três) meses a 1 (um) ano, e multa. (Redação dada pela Lei no 12.408, de 2011)
§ 1o Se o ato for realizado em monumento ou coisa tombada em virtude do seu valor artístico, arqueológico ou histórico, a pena é de 6 (seis) meses a 1 (um) ano de detenção e multa. (Renumerado do parágrafo único pela Lei no 12.408, de 2011).

§ 2o Não constitui crime a prática de grafite realizada com o objetivo de valorizar o patrimônio público ou privado mediante manifestação artística, desde que consentida pelo proprietário e, quando couber, pelo locatário ou arrendatário do bem privado e, no caso de bem público, com a autorização do órgão competente e a observância das posturas municipais e das normas editadas pelos órgãos governamentais responsáveis pela preservação e conservação do patrimônio histórico e artístico nacional. (Incluído pela Lei no 12.408, de 2011).

Essa diferenciação é apenas uma, dentro de diversas outras possibilidades, de contrastar essas manifestações, conforme sintetizamos no Quadro 1. Para Ramos (1994) a diferença entre ambas estaria na linguagem, tanto na organização, quanto na recepção dos signos, com o picho sendo mais agressivo do que o grafite. Ademais, o grafite seria uma obra feita por um artista de intervenção urbana, ao passo que a pichação seria fruto de pessoas que se manifestam de forma aleatória, sem conhecimento artístico. Gitahy (1999) concorda com essa concepção de Ramos (1994), para ele, o grafite tem origem nas artes plásticas e privilegia a imagem, enquanto o picho tem origem na escrita, privilegiando palavras ou letras.

Mais do que questões estéticas, Gitahy (1999) elenca semelhanças conceituais entre essas duas formas de expressão: ambas são subversivas, espontâneas, gratuitas e efêmeras. Há a preocupação ainda em discutir e denunciar valores sociais, políticos e econômicos com uso de humor e ironia. Em adição a essas características já mencionadas, ambas têm a cidade como suporte e interferem no espaço, no intuito de demarcar a interferência humana na arquitetura da metrópole. Assim, desburocratizariam a arte, aproximando-as das pessoas ao produzirem em um “espaço aberto” sua “galeria urbana”, uma vez que os espaços fechados dos museus e afins são quase sempre inacessíveis a algumas pessoas (RAMOS, 1994; PEREIRA, 2010).

Além do picho e do grafite, alguns autores apresentam também o conceito de muralismo: intervenção urbana, de caráter não transgressor, feita sob encomenda, mediante pagamento, com o fim de adornar uma parede externa, ou para fazer peças publicitárias. Isso seria um “pseudografite”, pois ao ser feito nessas condições e sem o elemento surpresa, apesar de se assemelhar ao grafite, é diverso dele por não transgredir regras, nem ser feito de surpresa (RAMOS, 1994; GITAHY, 1999; PENACHIN, 2004).

Para Gitahy (1999), picho e grafite vêm de contexto de produção que não necessariamente considera que a arte é realizada por um sujeito que tem uma história dentro de um contexto social, histórico e econômico. Ainda para este autor, são características comuns dessas linguagens: a) estética plástica figurativa e abstrata; b) utilização do traço ou da massa para definição de formas; c) natureza gráfica ou pictórica dos signos; d) utilização de imagens do inconsciente coletivo, sendo interpretação de imagens já editadas ou criações do próprio artista e; e) repetição de um mesmo símbolo por meio de um estêncil ;ou de repetição de um estilo quando feito à mão livre.

	Pichação	Grafite	Muralismo
Suporte	Muros, lojas, viadutos, monumentos, igrejas, museus, escolas	Viadutos, muros, lojas	Viadutos, muros, lojas e outros locais previamente autorizados
Contexto	Mensagens políticas, pornografia, assinaturas, mensagens de amor, insultos, rabiscos e letras sem intenção alfabética	Histórias em quadrinhos, catálogo de lojas, cinema, crítica social/ política, contexto artístico	Imagens de grafite, paisagens, abstrato
Material	Spray, graxa, giz, pincel, brocha, carvão, tinta, cal	Giz, pincel, spray, brocha, estêncil, rolo, tinta	Spray, rolo, brocha, tinta, pincel
Objetivo	Protesto, lúdico, marcação de territórios	Lúdico, artístico	Decorativo
Ação	Transgressão com agressão	Transgressão com agressão	Não transgressão
Autorização prévia	Não	Não	Sim

Considerando que a proibição sempre esteve presente no contexto de produção do grafite, ele é uma manifestação intrinsecamente marginal. Uma das grandes questões envolvidas nessa desaprovação é que seus suportes são propriedades privadas e que seu dono não foi consultado a respeito. Assim, uma das estratégias para o alcance da legitimidade, tanto entre seus pares, como da sociedade em geral, é a busca por um aperfeiçoamento técnico cada vez maior, para superar essas repressões e para firmar-se como arte, acima das possíveis críticas. Inclusive, ganhar aceitação maior do público, movimento semelhante ao percebido nos negócios de estúdios de tatuagens (GITAHY, 1999; SILVA; SARAIVA, 2014).

Na próxima sessão, descreveremos a metodologia utilizada para obtenção e análise dos dados.

3. METODOLOGIA

Pretende-se que este trabalho traga contribuições sobre a discussão da economia criativa, especificamente sobre o ramo dos grafites urbanos. Para este estudo utilizou-se a abordagem da pesquisa qualitativa, que é mais adequada para lidar com interpretações das realidades sociais (BAUER; GASKELL, 2008). Utilizou-se o método indutivo, por meio do qual é possível, partindo de um caso particular, realizar inferências sobre o todo (MENDES; TREVISAN, 1983).

Como delineamento de pesquisa, foi realizado um estudo de caso, pois ele caracteriza-se pelo foco em poucos objetos, que são estudados em profundidade. Isto permite o seu conhecimento amplo e detalhado, o que não é possível por meio de outras abordagens (GIL, 1999). Por isso, consideramos o estudo de caso a abordagem mais adequada para este estudo. De acordo com Yin (2001), o estudo de caso possibilita a investigação de um fenômeno dentro do seu contexto de realidade, e quando as fronteiras entre o objeto de estudo e seu contexto não são claramente definidas.

Para a condução desse trabalho foi realizado um estudo de caso (YIN, 2001) típico de uma grafiteira da cidade de Belo Horizonte. Esta artista foi escolhida por trabalhar com o grafite há oito anos, vivendo exclusivamente da sua arte, ser reconhecida perante outros grafiteiros e a sociedade em geral, e por possuir uma linha de produtos relativos ao seu grafite. Ou seja, a entrevistada personifica um caso rico do grafite e suas possibilidades, tanto no que diz respeito ao urbano, quanto no contexto da economia criativa.

A coleta de dados foi feita por meio de entrevistas semiestruturadas (POUPART et al, 2012). As entrevistas foram transcritas e separadas em categorias, de acordo com as temáticas contempladas (BARDIN, 2004; VERGARA, 2006). Essas categorias foram ser grafiteira, o grafite espontâneo, o mural encomendado e produtos inspirados no grafite.

A análise de conteúdo foi entendida nesse trabalho como um método de análise de textos. Ela busca produzi inferências de um texto para o contexto social em que ele foi produzido. Seus procedimentos reconstroem a representação em duas dimensões principais: a sintática e a semântica. A primeira descreve os meios de expressão e influência e diz respeito ao modo como algo é dito ou escrito; e a segunda dirige seu foco para a relação entre os sinais e os sentidos denotativos ou conotativos - que assumem no texto (BARDIN, 2004; BAUER; GASKELL 2008).

4. APRESENTAÇÃO DOS DADOS

Conforme mencionado na seção anterior, os dados obtidos por meio da entrevista com uma grafiteira da cidade de Belo Horizonte foram agrupados em quatro categorias de conteúdo (BARDIN, 2004), a saber: ser grafiteira, o grafite espontâneo, o grafite encomendado e os produtos inspirados no grafite. Detalharemos nesta seção cada uma destas categorias, ao mesmo tempo em que apresentamos a trajetória profissional dessa artista e as interfaces entre a arte e o mercado no caso dos grafites urbanos.

4.1 SER GRAFITEIRA

Nessa categoria foram agrupados os conteúdos que dizem respeito aos sentidos que a artista dá ao ato de grafitar bem como ao seu percurso profissional. No excerto 1, a grafiteira conta como foi sua inserção no mundo do grafite e de onde veio a inspiração para o personagem de suas obras, o Biscoitinho2:

Depois...então, foi um caminho mais ou menos assim: eu comecei a pintar, aí eu trabalhava...aí, depois eu passei....comecei a estudar artes visuais e aí, mudei um pouco de pra parte de arte com educação, trabalhando em museu, é...então eu tava tanto na parte de educação que era o que eu fazia antes e também, na parte artística assim, até que alguma hora, as coisas do Biscoitinho foram ficando maiores, aí, comecei a ganhar um dinheiro maior com pintura e....foi aparecendo mais coisas e aí eu já não conseguia conciliar os dois mais, foi a hora que eu decidi ficar só com o Biscoitinho. (Excerto 1)

No excerto 2, a entrevistada fala sobre a dificuldade de viver do grafite e como poucas pessoas na cidade conseguiram, assim como ela, esse feito.

Não...é, porque, é uma coisa muito difícil assim...e hoje, eu conheço bem pouca gente que...bem pouca gente dentro dessa área que assim....sei lá...umas 10...15 pessoas em Belo Horizonte que vivem disso é...e só do grafite assim, sem ter que fazer outras coisas. (Excerto 2)

Conforme relato, ela tinha um emprego como professora ao mesmo tempo em que começou a pintar, até que o seu trabalho como artistas tomou proporções que inviabilizaram a concomitância de suas duas ocupações, levando-a a escolher o grafite. Na sequência, conforme excertos 3 e 4, ela explica que o grafite não era inicialmente uma opção de trabalho e sim o desejo de se manifestar artisticamente:

É...eu acho que...como todo mundo que começa a fazer grafite, é uma coisa totalmente desprezível, é só uma vontade de fazer alguma coisa pra deixar na rua assim....no começo eu nunca imaginei que algum dia eu iria trabalhar com isso. Sinceramente, eu nunca imaginei que eu iria ganhar algum dinheiro com isso, assim, sabe. (Excerto 3)

Olha, eu comecei a grafitar em 2009, desde o início assim, era só uma vontade de deixar uma coisa que tivesse assim minha cara na rua sabe, eu já gostava muito de grafite, então eu passava e ficava muito curiosa pra saber quem que tinha feito o desenho e... porque daquele desenho assim. Eu queria que as pessoas tivessem a mesma curiosidade em relação ao meu trabalho. Aí, eu fui pensar em alguma coisa pra pintar, e eu sempre gostei de cozinhar, de fazer bolo, biscoito, essas coisas... Eu, desde de bem nova assim, eu adorava confeitaria, essas coisas. (Excerto 4)

A vontade de deixar uma marca, ou seja, de territorializar um espaço da cidade é elencada como uma motivação para grafitar, bem como a vontade de obter reconhecimento por causa dessa manifestação. Assim, passemos para a próxima categoria, que trata dos grafites feitos espontaneamente na cidade.

4.2 GRAFITE ESPONTÂNEO

Nessa categoria estão agrupados trechos em que a temática é a obra em si, o grafite feito pela vontade do grafiteiro. Encontram-se nessa categoria também reflexões da entrevistada sobre o que é o grafite, conforme apresentado no excerto 5:

É difícil falar assim.... eu acho que o grafite é....vamos pensar em...o que faz grafite ser grafite? Tem que ser uma manifestação artística, tem que estar na rua, e....acho que tem que ser uma coisa espontânea...não remunerada, não necessariamente remunerada, até porque a remuneração contrapõe um outro princípio que é importante que é o de ser não autorizado. Então, ó, eu vou ser remunerado, a pessoa, sei lá, quer no muro dela, ela tá de autorizando, isso aí já não caracterizaria o grafite assim. (Excerto 5)

É interessante a ênfase que a artista dá ao caráter transgressor do grafite, ou seja, a sua realização feita de forma não autorizada pelo proprietário do muro. A autorização torna a manifestação uma outra coisa. O que seria então o grafite autorizado? Voltaremos a esta questão na seção de discussão de resultados. No momento, continuemos nos debruçando sobre o grafite feito por iniciativa do próprio artista.

Nos excertos 6 e 7, a artista retoma o assunto tratado no excerto 4, sobre a criação do personagem presente em suas obras.

Então, você vai pensando nas coisas que você se identifica, nas coisas que você gosta e aí, nesses desenhos, nos rabiscos assim, surgiu a ideia de fazer o cupcake, e eu achei que funcionaria bem, tanto a ideia do cupcake, quanto a parte estética dele...porque o cupcake tem um tanto de formato, um monte de cor, (...) Então eu achei que visualmente seria interessante, e aí eu fui fazer um desenho bem simples... peguei...comecei a reproduzir várias vezes, eu nunca tinha estudado desenho, nada disso. Então... mas uma vontade mesmo de deixar uma marca, então eu pensei alguma coisa bem simples que eu conseguisse fazer repetidamente, com facilidade, e aí, veio a ideia do Biscoitinho. (Excerto 6)

Eu vou desenhando assim, eu vou desenhando no dia a dia, faço vários desenhos. De alguma coisa que eu rio, alguma coisa que eu lembrei, alguma coisa que me vem na cabeça e aí, quando eu vou sair pra pintar, eu saio com vários desenhos diferentes, porque...eu tenho que adaptar aquele esboço ao muro que eu encontrar, assim. Porque, as vezes, por exemplo, eu tenho um desenho mais horizontal, é...mais horizontal, aí, acha um muro mais vertical, aí eu vou ter que mudar o desenho, escolher algum outro esboço, alguma coisa que encaixe melhor assim. Então, as duas coisas são importantes. Não é só o desenho e também, não é só o espaço ali. Eu acho que o que funciona bem é casar os dois assim. É... então, eu vou fazendo esses desenhos e eu vou passando e olhando os muros assim. Quando você começa a procurar, você vê que tem muito lugar abandonado, muito lote, muitas coisas aqui assim, aparentemente num tem um dono, num tem ninguém cuidando... Já tive várias surpresas, de pegar um lugar assim, que parecia muito abandonado e aparecer um dono, alguma coisa assim. Ah, várias vezes eu deixei sem fazer, sem acabar, ou... ah, já deram vassourada, já... já aconteceu um monte de coisa (risos). Mas, aí você vai passando e olhando esses lugares, e, e...e vai anotando ou, eu bato foto também, porque tem uns lugares que a gente esquece o lugar. Às vezes eu vejo um lugar, sei lá, eu tô (sic) indo fazer outra coisa, sei lá, tô indo no médico, aí no dia de pintar eu vou naquele lugar. (Excerto 7)

Nestes excertos a artista comenta também sobre o processo de territorializar a cidade via grafite, sobre como locais apropriados para o grafite são identificados e ocupados, mesmo que a revelia de seus proprietários. É interessante notar também seu olhar para a cidade, que está continuamente voltado para a identificação de espaços possíveis para o grafite, o que aponta para uma maneira particular de viver a cidade, buscando sempre um espaço vazio em termos de imagem e passível de ser grafitado. Cabe observar que esta busca nem sempre tem um desfecho pacífico, uma vez que os donos dos muros podem reagir, às vezes de forma violenta a apropriação de seus muros – mesmo que eles estejam sendo adornados com signos que muitos pagam para obtê-los, como trataremos em detalhes na próxima categoria.

4.3 GRAFITE ENCOMENDADO

Nesta categoria vamos falar do grafite feito sob encomenda. Conforme discutiremos na seção de discussão dos resultados, um grafite encomendado é uma espécie de contradição, uma vez que, de acordo com o excerto 5, a obra feita sob autorização é outra coisa, na concepção desta artista. Cientes dessa possível contradição, optamos por nomear a categoria desta forma provocativa, justamente para marcar essa diferença. Conforme excerto 8:

É... quando é remunerado e quando é autorizado, eu chamo de trabalho de pintura. Pintura mural, alguma coisa assim, muralismo. (Excerto 8)

Em relação aos trabalhos feitos sob encomenda, a entrevistada relata que nem os contabiliza no rol dos grafites que já produziu, de acordo com o excerto 9 abaixo:

Quando são coisas de trabalho eu nem conto com eles assim. Quando eu falo, sei lá, eu tenho uma soma que já foram mais de 600 Biscoitinhos feitos por mim...é uma soma antiga, eu já nem tenho esse número mais. Mas, são 600 espontâneos na rua. Não conta muro de casa, dentro de loja, alguma coisa assim. (Excerto 9)

À princípio, eram coisas mais assim... por exemplo, assim, tem um evento, aí cê (sic), ganha...tipo assim, (...) então tem um evento, as pessoas te chamam, tem um valor estipulado de cachê, uma quantidade de material, alguma coisa assim. Então a princípio, era uma coisa mais assim. Por exemplo, a gente tem... vai ter essa pintura num show, aí você vai receber uma ajuda de custo de R\$50,00 e 10 latas de spray e vai ter uma tela pra você pintar, alguma coisa assim. Mas então, as primeiras coisas foram mais ou menos assim. Você tinha quem te chamava pra pintar em algum evento, alguma coisa, tem uma...sei lá, uma ajuda de valor de ajuda de custo, e aí tem o material.... Antes, eu acho que ainda é assim, mas eu que não participo muito mais. Tinha muita coisa que era, só tipo assim, sei lá, uma escola liberou o muro, aí alguém da organizando, divide a quantidade, compra e divide a quantidade de spray e aí, cada grafiteiro recebe tantas latas...era uma coisa bem assim. (Excerto 10)

A partir do relato do excerto 10, temos que a carreira do artista do grafite se inicia quando ele já tem um certo renome, uma vez que isto é necessário para que ele seja convidado para participar de eventos. Nessas ocasiões o artista recebe a incumbência de pintar um espaço em troca de um pequeno cachê e do material necessário para a sua arte. É interessante notar que, neste caso, é quase como que o contratante estivesse fazendo um favor ao grafiteiro, uma vez que o material necessário para a execução da sua própria obra faz parte do seu pagamento.

Durante a entrevista, mencionamos o projeto Telas Urbanas, iniciativa da Prefeitura Municipal de Belo Horizonte que consistia na pintura de diversos muros das Avenidas Presidente Antônio Carlos e Dom Pedro I, para o qual a artista foi convidada a participar. Nosso intuito era saber como a pintora classificava o trabalho realizado no contexto desse projeto:

Você participou daquele projeto “Telas Urbanas”. Pra você, o que você fez dentro daquele contexto, foi grafite?

Entrevistada: Não, foi uma pintura mural. (...)

Você acha que quando é feito uma obra...você acha que uma obra que é contratada, ela é menos arte?

Resposta: Não...não que seja menos arte, eu acho que ela não é grafite. Às vezes ela vai ser até mais artística esteticamente, ela pode ser mais bonita ou não...isso, num... num diminui ela em nada. Só que, o que eu num gosto é disso; insistindo em chamar esses trabalhos de grafite. Não é melhor nem pior. (Excerto 11)

A partir da fala da artista, podemos perceber que o que está em jogo nas diferenças entre o grafite espontâneo e o grafite encomendado não é a sua qualidade artística – fato ainda mais marcante no caso dela em particular, cuja obra, seja ela grafite ou muralismo é pautada no mesmo signo – o Biscoitinho. A grande diferença está na forma de entrada no urbano.

No entanto, essa diferenciação pode não estar clara para todos, ou mesmo não fazer sentido para todos. Fato é que, por encomenda ou transgressor, o grafite tem conquistado visibilidade, seja nos muros, seja nos produtos nele inspirados. Ao perguntarmos para a artista como ela vê este movimento, temos:

Primeiro, porque, o grafite hoje é popular. Eu acho que usar a terminologia grafite é interessante pra um monte de coisa sabe, assim, isso chama a atenção... num sei, traz talvez uma visibilidade pra coisa ali. Hoje eu já vejo muito design, muita gente de outras áreas usando o grafite pra... pra tornar o seu trabalho

popular, pra ter seu trabalho reconhecido. Então, eu acho que é isso, eu vejo por exemplo, eu participei recentemente de uma pintura num espaço com vários outros artistas, chamava Festival de Grafite, sabe, assim... e aí, isso atrai um público. Mas é... é uma coisa pra atrair os outros. (Excerto 12)

E, no que tange aos negócios, a artista esclarece:

Hoje, é... a maioria assim, 90% do que eu ganho, realmente é de pintura. E assim, essa é uma das coisas mais diversas possíveis assim. Por exemplo, então pode ser alguém que quer um Biscoitinho no quarto, na sala de casa...é...na área de churrasco, essas coisas...ou então, alguma empresa que sei lá, tem alguma sala de reunião e quer um mural, uma coisa maior lá...e tem essas coisas de todo tipo assim. Eu penso que o Biscoitinho, ele...ele tem uma... uma capacidade de adaptação muito grande sabe, e...as possibilidades de desenho, de coisas pra fazer com ele são infinitas, assim. Então, ele se encaixa bem num monte de coisa, sabe. (Excerto 13)

Conforme sugerido no excerto anterior, além dos grafites e pinturas, a artista conta com uma linha de produtos inspirados no Biscoitinho, conforme trabalhado na seção seguinte.

4.4 PRODUTOS INSPIRADOS NO GRAFITE

A artista conta com uma loja virtual em que alguns produtos estampados com o Biscoitinho são disponibilizados. Tratam-se de canecas, bottons, cadernos, porta-lápis e artigos similares, que o cliente pode comprar e receber via Correios. Além da loja, ela realiza algumas vezes durante o ano um bazar, em que comercializa telas e uma variedade de produtos maior do que os da loja, conforme excertos a seguir:

Isso...na verdade, assim, eu...eu... a loja veio da seguinte forma: eu faço duas vezes no ano, o bazar do Biscoitinho. Esse bazar acontece perto do dia dos namorados e perto do natal. O próximo vai ser no dia 16 de dezembro. E aí, nesse bazar é a data que a gente mais consegue vender os produtos da marca Biscoitinho num preço normalmente menor que o da loja e... é meio assim, um encontro, das pessoas que gostam do Biscoitinho. No último bazar (hoje a gente tem uns 40 produtos diferentes) e... nuns 4 anos de bazar, a gente tem na faixa de 3 mil pessoas. Aí, são pessoas que vão, porque gostam do Biscoitinho, e ela num vai só comprar e ir embora. Então, ela vai lá passar o dia, então a gente tem algumas atividades, sei lá, cartão do Biscoitinho pra você pro dia dos namorados...então tem cartão pro dia dos namorados, coisas de colorir, gente pintando a mão, pintando o rosto com o Biscoitinho... você podia levar a camiseta lá e estampar gratuito e, eu sempre pensei em atividades legais pra fazer junto assim no bazar. (Excerto 16)

[o bazar] surgiu da necessidade. Eu...eu já tinha, sei lá, uns 4 anos atrás, foi uma época bem difícil assim na nossa vida é...meu marido, a gente tinha batido o carro, assim, bateram no nosso carro e deu perda total e a gente não tinha seguro. Com a gente não aconteceu nada, mas o carro acabou. E aí... a gente num tinha seguro e a gente ficou sem carro e era uma época que eu trabalhava só com pintura e aí, a gente ficar sem carro era muito complicado. Porque, a gente sai pra rua com uma quantidade muito grande de material, porque é escada, equipamento, um monte de coisa, então era uma época super difícil e aí...eu falei, não, eu preciso dar um jeito, voltar a trabalhar, tem algum ofício pra complementar a renda, aí pra dar um jeito de comprar um carro de novo. E aí, eu tinha algumas coisas do Biscoitinho, alguns produtos assim, tela...algumas coisas que eu tinha produzido, que tavam assim, parado e... era final de

novembro, dezembro, e eu queria desencalhar essas coisas e, pensar em alguma coisa pra fazer isso, aí eu pensei, eu vou fazer um bazar! Eu morava numa outra casa lá no Jaraguá. Eu falei, vou fazer um bazar aqui na garagem mesmo, eu divulgo lá com as coisas que a gente tem aqui e pra vê se a gente junta um dinheiro, e foi um sucesso gigante! Ficou muito cheio assim, uma hora e pouco de bazar, a gente já num tinha mais nada pra vender. (Excerto 17)

Pois é! E foi ótimo! E aí, a gente viu que funcionava e falou que achava que num próximo seria mais legal. E aí, fizemos de novo. Isso foi no natal, aí fizemos de novo no próximo natal, ficamos um ano inteiro sem bazar, e aí, foi assim, um bazar... lá em casa também que a gente fez. O bazar abriu uma hora da tarde e o pessoal começou a chegar meio dia e pouco, quando deu uma hora, a gente não tinha mais nada pra vender! Então a gente teve que ampliar isso e fazer uma coisa maior, mais vezes no ano e de alguma forma organizar melhor, porque as pessoas chegavam aqui e compravam, mas aí num tinha nada pra comprar.... fazer coisas em quantidade maior e tal. E aí, depois a gente fez o bazar com o hotel Ibis que tem lá na Pampulha e aí, a gente fez mais dois bazares lá e aí a gente passou aqui pro Museu das Minas e Metal na Praça da Liberdade que é um espaço ainda maior e aí, tem um milhão de coisas e tal. E aí, surgiu da necessidade mesmo. Precisava de um dinheiro assim, com urgência e aí deu certo e aí, a gente foi ampliando ele pra conseguir atender todo mundo, que começou a aparecer muita gente e... esse segundo, já foi uma loucura completa! As pessoas já entravam pegando meus quadros que tavam na parede, tava assim.... de tanta gente, tanta loucura que tava. E aí...foi assim... então a loja veio assim. Tem bazar e aí, durante o ano, as pessoas que não são de BH tinham a vontade de comprar algumas coisas que não...que...gente que num podia vir no bazar, mas que queria comprar alguma coisa. Então, eu montei uma loja com alguns produtos, eu acho que eu tenho 3...4 produtos na lona on-line, mas que supre essa necessidade de quem quer uma caneca, alguma coisa pra um aniversário, alguma coisa que tenha data assim, mas, sinceramente, assim, eu nem divulgo tanto a loja nem falo nisso, porque é uma coisa assim, que eu num consigo muito tomar conta e ficar dando atenção as coisas do correio, essas coisas. (Excerto 18)

Diante do que ouvimos durante a entrevista e das reflexões que fizemos a partir dela e das relações com o teórico apresentado no início do artigo, faremos algumas considerações sobre o grafite (encomendado e espontâneo) na seção seguinte.

5. DISCUSSÕES

Batista et al (2011), ao falar do caso dos segmentos de histórias em quadrinhos no Ceará, comenta que este mercado é marcado por relações amadoras. Isto pode ser interpretado como uma tentativa de enquadrar a economia criativa num modelo baseado em grandes organizações, que são mais complexas tanto no que diz respeito ao montante movimentado como também a uma estrutura organizacional mais robusta.

Acreditamos que é preciso pensar nos negócios da economia criativa para além de comparativos com outros setores, sob pena de cairmos em uma análise simplista, o que nos levaria a ressaltar que supostamente falta nestes segmentos ao invés de nos concentrarmos no que esses objetos têm.

Dessa forma, ao invés de afirmarmos que a indústria dos grafites também é amadora, vamos conduzir um raciocínio que nos leve a entender que ela se desenvolve, no caso observado, a partir da própria grafiteira. É ela quem pensa a arte, identifica espaços, pinta. É com ela que os clientes conversam para encomendar trabalhos, e é ela quem gerencia a loja virtual. Com a ajuda de mais duas pessoas, ela organiza os bazares, cria os produtos da loja. Isto não quer dizer que a ela falta profissionalização e sim que o negócio se desenvolve de tal forma que envolve uma equipe polivalente, como já disse Bendassolli et al (2009), sobre as características da Indústria Criativa.

Não há também, como abordado por Batista et al (2011) dilemas ou ilusões a respeito da arte pela arte ou angústia sobre produzir obras por encomenda. A obra é encarada como um trabalho e, como tal, passível de remuneração. Pelo contrário, verifica-se indignação da entrevistada diante de situações, como a mencionada no excerto 10, em que é solicitado ao grafiteiro a produção da sua obra a um custo irrisório ou sem remuneração. Nesse sentido, concordamos com Ferreira Neto, Freguglia e Fajardo (2012) a respeito das dificuldades financeiras dos artistas que buscam viver de suas obras, uma vez que o mercado parece não remunerar de forma adequada. A evidência deste fato no âmbito do grafite se encontra quando a nossa entrevistada nos diz, logo no início de nossa conversa, que ela é uma das poucas pessoas na cidade de Belo Horizonte que vivem da sua arte, o que nos leva a pensar que os demais precisam investir em outras ocupações em paralelo ao grafite.

Originariamente expressões de grupos marginalizados, os grafites urbanos estão em um movimento de arte da margem prestes, ou em vias de alcançarem posições mais privilegiadas. Pouco a pouco eles estão perdendo sua aura marginal e adquirindo a aura de arte. Como tal, existem espaços legítimos para eles nas cidades. A arte, a estética, o valor, o trabalho, são todos elementos que transformam uma manifestação rebelde e marginal em algo socialmente adequado, belo e de bom gosto. Essa domesticação do grafite o tornou mercantilizável: ele foi levado à galerias para ser consumido. E, numa cidade que se torna vitrine, o grafite é usado como adorno (RAMOS, 1994; GITAHY, 1999; LIPOVETSKY, SERROY, 2015).

No entanto, de acordo com e Ramos (1994) e Penachin (2014); e com quem concorda a nossa entrevistada, o grafite é uma expressão artística à margem, desautorizada e rebelde. A partir do momento em que uma pessoa encomenda ou permite uma obra dessas, está implícita uma concessão de acesso àquele espaço, uma autorização para nele intervir. É nesse sentido que dizemos que grafite autorizado é um contrassenso.

Assim, de acordo com a conceituação dos autores mencionados e da nossa artista, a arte urbana feita por encomenda não é grafite. No entanto, não podemos garantir que essa é a leitura de todas as pessoas e é por isto que, mesmo cientes de que, tecnicamente existem termos mais adequados para nos referirmos a essa manifestação seria grafismo (PENACHIN, 2014), “pseudografite” (RAMOS, 1994) ou muralismo (GITAHY, 1999) vamos continuar nos referindo a ela como grafite, sempre esclarecendo o leitor se estamos falando a arte encomendada ou da arte espontânea. Entendemos que, se não chamássemos o fenômeno observado de grafite, daríamos a entender que estamos falando de outra coisa, mas, no nosso caso, o desenho que adorna o muro é o mesmo que é feito sem autorização assim, entendemos que se trata de um mesmo signo que se apresenta de duas formas distintas.

Acreditamos que dessa forma não nos escapa o objetivo central deste trabalho, que é o de descrever o grafite enquanto negócio da economia criativa. O conceito não dá conta de lidar com o real, que é a economização dessas manifestações. A própria legislação sobre o tema (BRASIL, 2011) ao dispor que o grafite legal é aquele permitido já aponta para um uso da palavra que é diverso daqueles que preferem utilizá-la apenas em referência à ação feita à margem. Isto não muda, no entanto, o fenômeno observado que o grafite de rua é consumido de várias formas: seja na contratação do seu formato estético para adorno de ambientes internos e externos privados, públicos ou como inspiração para outros produtos e estilos de vida.

Assim, atualmente temos chocolates inspirados na arte urbana, como o chocolate da linha Choco Street, da Cacau Show³; uma edição especial da cerveja Estrella Galicia que possui rótulos inspirados na arte urbana⁴ e um perfume da Natura, #Urbano cuja embalagem também faz referência ao grafite. Entendemos então que é preciso pensar o conceito de grafite neste contexto, ao invés de buscar um outro nome para dar ao fenômeno. Não estamos dizendo com isso que o grafite perdeu seu caráter rebelde, transgressor ou questionador e sim que convive com essa definição – e que provavelmente dela se vale – e sim que a essa carga de significado se soma o econômico, e é esta interface que estamos a discutir.

Conforme Lipovsky e Serroy (2015), Jameson (1996) e Bauman (1998) estamos em um contexto em que o capital de apropria do artístico, transformando-o em produto. Assim, o mercado tenta englobar a arte, impondo a ela uma lógica de consumo. Assim, dentre outras conotações possíveis para ela está a de consumo. Acreditamos estar diante de uma transposição do que esses autores disseram sobre a arte erudita para o grafite.

É dessa forma que vemos o grafite sob a ótica da economia criativa: uma manifestação artística cujas origens modernas remontam a manifestações contra a repressão e desigualdades sociais no contexto urbano e que agora assume também o sentido de fonte de renda para os seus autores, e produto passível de consumo.

Para Bendassolli et al (2009) existem quatro características dos produtos da economia criativa. Uma delas é a variedade infinita que, no grafite, vemos como um sem número de possibilidade de cores, formatos e traçados. Esses autores também apontam para a existência de uma diferenciação vertical entre os produtos que, no contexto dos grafites entendemos como a existência de grafites mais valorizados do que outros, de acordo com o artista que os produz. A literatura fala também da importância dos intermediários para o sucesso ou fracasso do produto. No nosso caso, conforme já mencionado, a própria artista cuida da produção e distribuição de seus produtos, não havendo então, como observarmos a interferência desse fator na situação a que tivemos acesso no campo. Por fim, é característico de produtos no contexto da economia criativa a perenidade, ou seja, eles não são exauridos no momento do seu consumo. Os grafites são obras que, em condições adequadas, podem durar décadas, podendo ser apreciados por diversas pessoas ao longo dos anos.

Em relação à forma de produção Bendassolli et al (2009) ressalta a importância da criatividade, que gera produtos tangíveis e que geram valor de mercado. Além disso, há uma valorização da arte pela arte, em oposição a uma massificação de produtos, o que leva a situações ambíguas, como a que mencionamos sobre os grafites, que são ao mesmo tempo rebeldes e passíveis de consumo encomendado. São características da forma de produção da economia criativa também, de acordo com esses autores, o uso intensivo de novas tecnologias e o uso de equipes polivalentes. No caso do grafite, não se observou o uso de tecnologias para a sua produção, uma vez que a forma de grafitar parece ser a mesma utilizada a décadas: spray, estêncil e pincel. No entanto, percebemos o uso de tecnologias na comercialização por meios virtual dos produtos inspirados no grafite e uso de redes sociais para promover os trabalhos. Sobre as equipes polivalentes, já mencionamos a diversidade de tarefas que as pessoas envolvidas assumem.

Ainda para Bendassolli et al (2009), existem características importantes no consumo de produtos da economia criativa. Seriam consumidos artefatos culturais, num contexto em que os padrões de consumo envolvem lazer, entretenimento e bens culturais. Acreditamos que isto se explicita no caso estudado quando é relatado que os bazares incluem atividades de entretenimento para além das vendas. Da mesma forma, podemos verificar nos grafites o que Bendassolli et al (2009) aponta como sendo também características de consumo de bens da economia criativa: são produtos que misturam capital cultural e econômico; que representam uma estetização da vida cotidiana; que pressupõem um regime político-econômico de construção de identidades e subjetividades e que cujo consumo é agente ativo dos ciclos de geração de valor, a partir das suas demandas de identidade individual. Ao solicitar desenhos personalizados, o cliente consome um produto muito particular, feitos sob demanda.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Assim, sob a ótica da produção, consumo e produto das indústrias culturais, foi possível perceber o grafite inserido na economia criativa. Contextualizando-o como originário de movimentos de protesto contra a repressão do Estado e a desigualdades sociais, o grafite passou por instancias que modificaram seus sentidos, agregando a ele a possibilidade de ser consumido como bem cultural.

O problema que motivou essa pesquisa foi como funciona o grafite dentro do contexto da economia criativa. Descobrimos que o grafite não apenas é um produto como também inspira a criação de outros bens. O grafiteiro é um indivíduo que cria, executa e vende a sua obra quase que sozinho e que vive a cidade de forma tal que seu olhar está sempre atento aos espaços possíveis para a produção de grafites espontâneos, que coexistem em paralelo aos grafites produzidos sob encomenda. Isso porque o grafite enquanto produto pressupõe uma autorização do dono do muro, que vai de encontro a uma definição mais tradicional do grafite que o considera como rebelde e, portanto, não autorizado. Uma vez que os achados do campo revelaram que não há distinção em termos de signo entre o grafite encomendado e o espontâneo, não utilizamos termos diferentes entre eles.

Encerramos este trabalho com o convite a uma agenda de pesquisa que amplie o que fizemos até aqui, procurando compreender mais a fundo as ambiguidades de uma arte originariamente transgressora que se insere no mercado e que, assim, parece ter incorporado um elemento que altera o contexto da sua produção, a saber, a autorização.

REFERÊNCIAS

- [1] BATISTA et al. As relações contratuais das indústrias criativas: o caso dos quadrinhos no Ceará. Cadernos EBAPE.BR, Rio de Janeiro, v.9, n. 2, p. 377-393, jun. 2011.
- [2] BAUER, M. W.; GASKELL, G. Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático. Petrópolis: Vozes, 2008.
- [3] BAUMAN, Z. A arte pós-moderna ou a impossibilidade da vanguarda. In: BAUMAN, Z. O mal-estar da pós-modernidade. Rio de Janeiro: Zahar, 1998.
- [4] BARDIN, L. Análise do conteúdo. 3. ed. Lisboa: edições 70, 2004.
- [5] BENDASSOLLI, et. al. Indústrias criativas: definição, limites e Possibilidades. RAE, São Paulo, v. 49, n.1, p. 10-18, jan./mar. 2009.
- [6] BRASIL. Lei no 9.605, de 12 de fevereiro de 1998.
- [7] Diário Oficial da União, Atos do Poder Legislativo, Brasília, DF, 13 fev. 1998. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9605.htm>. Acesso em: 10 set. 2017.
- [8] BRASIL. Lei no 12.408, de 25 de maio de 2011. Altera o art. 65 da Lei no 9.605, de 12 de fevereiro de 1998, para descriminalizar o ato de grafitar, e dispõe sobre a proibição de comercialização de tintas em embalagens do tipo aerossol a menores de 18 (dezoito) anos. Diário Oficial da União, Atos do Poder Legislativo, Brasília DF, 26 maio 2011. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/l12408.htm>. Acesso em: 19 maio 2018.
- [9] BUAINAIN et al. Indústria criativa: direitos de autor e acesso à cultura. Liinc em Revista, Rio de Janeiro. v.7, n. 2, p. 510-537, set. 2011.
- [10] CHRISTOPHERSON, S. The divergent worlds of new media: how policy shapes work in the creative economy. Review of Policy Research, Oxford, v.21, n.4, p. 553-558, 2004.
- [11] COSTA, I. S. A.; BORGES, P.; FREITAS, J. A. S. B. Relações de poder em indústrias criativas: trabalho, consumo cultural e sustentação identitárias em editoras infanto-juvenis. Cadernos EBAPE.BR, Rio de Janeiro, v. 9, n. 2, p. 360-376, jun. 2011.
- [12] FERREIRA, M. L.; KOPANAKIN, A. K. A cidade e a arte: um espaço de manifestação. Tempo da Ciência, Toledo, v. 22, n. 44, p. 79-88, jan./jul. 2015.
- [13] FERREIRA NETO, A. B.; FREGUGLIA, R. da S.; FAJARDO, B. de A. G. Diferenciais salariais para o setor cultural e ocupações artísticas no Brasil. Economia Aplicada, Ribeirão Preto, v. 16, n. 1, p. 49-76, mar. 2012.
- [14] FONSECA, C. A poesia do acaso: na transversal da cidade. São Paulo: T.A. Queiroz Editor, 1981.
- [15] GIL, A. C. Métodos e técnicas de pesquisa social. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- [16] GITAHY, C. O que é Graffiti. São Paulo: Brasiliense, 1999.
- [17] JAMESON, F. O pós-modernismo e o mercado. In: JAMESON, F. Pós-modernismo: a lógica cultural do capitalismo tardio. São Paulo: Ática, 1996
- [18] LIPOVETSKY, G.; SERROY, J. A estetização do mundo: viver na era do capitalismo artista. São Paulo: Companhia das Letras, 2015,
- [19] MENDES, I. A. C.; TREVIKAN, M. A. Acerca da utilização do método científico nas pesquisas de enfermagem. Revista Brasileira de Enfermagem, Brasília, v. 36, n. 2, p. 154-163, mar./abr. 1983. Dispõe sobre as sanções penais e administrativas derivadas de condutas e atividades lesivas ao meio ambiente, e dá outras providências.
- [20] PENACHIN, D. L. Signos subversivos: uma leitura semiótica de grafismos urbanos. 2004. 126 f. Dissertação (Mestrado em Comunicação Social) – Pós-Graduação em Comunicação e Sociabilidade Contemporânea Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2004.
- [21] RAMOS, C. M. A. Grafite, Pichação & Cia. São Paulo: Annablume, 1994.
- [22] SILVA, E. L. Grafites e Espaços Urbanos na Metrópole comunicacional. Quorum Academico, Maracaibo, v. 10, n.1, p. 29-45, jan./jun. 2013.
- [23] SILVA, A. N.; SARAIVA, L. A. S. Contornando o estigma: uma análise dos estúdios de tatuagens em Belo Horizonte. Teoria e Prática em Administração, v. 4, p. 123, 2014.
- [24] VERGARA, S. C. Métodos de pesquisa em administração. São Paulo: Atlas, 2006.
- [25] YIN, R. Estudo de caso: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2001.

Autores

ABNER FORTUNATO DE SOUZA

Graduação em Administração pela Faculdade Metodista Granbery

ALESSA BERRETINI

Graduada em Engenharia de Produção e Administração com gestão em Sistemas de Informação. Pós Graduada em Gestão Empresarial. Mestre em Engenharia de Produção pela UNESP de Bauru. Também é formada em Música pelo Conservatório Dramático e Musical de Tatuí. É professora Universitária há mais de 10 anos. Foi coordenadora do Curso de Administração da Faculdade Anhanguera de Bauru de 2010 a 2016 e atualmente é professora e Coordenadora do Curso de Engenharia de Produção da ITE (Bauru). Participante do grupo de pesquisas (Produção, Inovação e Operações) da ITE de Bauru. Experiência profissional na área de implantação, suporte, consultoria e coordenação de projetos de sistemas. Corretora de imóveis e seguros.

ALESSANDRO ROBERTO ROCHA

Mestrando em Gestão Pública pela Universidade Federal do Espírito Santo - UFES (2018-2020); Pós-graduação - MBA em Finanças pela Universidade Federal de Juiz de Fora - UFJF (2014); Graduação em Administração pela Faculdade Estácio de Sá de Juiz de Fora - FESJF (2008); Servidor público federal, investido no cargo de Administrador desde 2014, em exercício na Universidade Federal de Juiz de Fora - campus Governador Valadares (MG).

AMANDA F. ABOUD DE ANDRADE

Doutoranda em Ciência da Informação na Universidade Fernando Pessoa em Porto, Portugal. Mestra em Administração pela Universidade de Brasília (2008-2010), na linha de pesquisa de Estudos Organizacionais. Graduada em Administração pela Universidade Estadual do Maranhão (2003-2007). Coordenadora do Curso de Administração a Distância, Professora Adjunta da UFMA, atuando principalmente nas seguintes áreas: Planejamento estratégico, Gestão Ambiental e Projetos. Experiência profissional como administradora na área de planejamento estratégico, educação a distância e pesquisa. Líder do Grupo de Estudos em Planejamento e Gestão de Pessoas (GEP²) – Cnpq. Responsável técnica da Estratégica (empresa júnior de administração da UFMA). Criadora do Canvas Estratégico.

ANA LÚCIA ROMÃO

Doutorada em Economia, Professora Auxiliar no Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas da Universidade de Lisboa (ISCSP-ULisboa), Investigadora no Centro de Administração e Políticas Públicas (CAPP, ISCSP-ULisboa) e no Centro de Investigação e Estudos de Sociologia do Instituto Universitário de Lisboa (CIES-IUL, ISCTE-IUL) e membro do Observatório das Desigualdades (OD). Coordenadora Científica da Pós-Graduação em Contabilidade e Gestão Pública. Coordenadora Executiva do Programa de Formação Especializada em Administração Pública. Tem desenvolvido investigação nas áreas da administração pública e políticas públicas, com especial destaque no domínio da contabilidade pública e das compras e contratação pública.

BEATRIZ LIMA DO NASCIMENTO

Graduanda em Administração pela Faculdade da Amazônia

CARLOS EDUARDO DA SILVA ALBUQUERQUE

Possui mestrado em Engenharia Mecânica pela Universidade Federal de Campina Grande. Graduado em Engenharia Mecânica pela Universidade Federal de Campina Grande. Desenvolve pesquisas na área de solidificação de materiais com memória de forma e estuda o desenvolvimento de máquinas na área de projeto de máquinas. Anteriormente desenvolveu pesquisas nas áreas de análise de Energia e Exergia para melhoria de processos e de escoamento de fluidos multifásico.

CAROLINE JANUÁRIO FÉLIX

Mestrando do Programa de Pós-graduação em Ciências Contábeis (PCO-UEM), linha de pesquisa: usuários externos. Aluna de mobilidade internacional, na Faculdade de Economia da Universidade do Porto (Portugal). MBA Executivo em gestão de saúde, Faculdade América do Sul. Pós-graduação em Terapia Financeira, Universidade do Oeste Paulista. Pós-graduação em Controladoria e Contabilidade, Universidade Estadual de Maringá. Graduação em Ciências Econômicas, Universidade Estadual de Maringá. Formação em Coach com psicodrama, FEBRAP. Pesquisa na área de Desenvolvimento Sustentável, com ênfase em: Inovação, Empreendedorismo e Sustentabilidade. Interesse em pesquisas em atividades econômicas do setor da saúde.

CLAUDEMAR GUARLOTTI DE CARVALHO

Graduação em Administração pela Faculdade Interamericana de Porto Velho (2004). Mestre em Ciências do Ambiente e Sustentabilidade na Amazônia da Universidade Federal de Manaus - UFAM. Tem experiência na área de Inspetor de Controle de Qualidade; Técnico Agropecuário pela Escola Agrotécnica Federal de Manaus AM. Pesquisador do Núcleo de Socioeconomia NUSEC; Faculdade de Ciências Agrária FCA - UFAM. Desenvolvendo pesquisas de extensão rural nas comunidades Amazônicas voltada para Organização Social e Socioeconomia. Fortalecimento de Associações e Cooperativas através de Identificação de novos Mercados Institucionais e Feiras da Agricultura Familiar.

CLÁUDIA HERRERO MARTINS MENEGASSI

Docente do Programa de Mestrado em Gestão do Conhecimento nas Organizações da Unicesumar. Pesquisadora do Instituto Cesumar de Ciência, Tecnologia e Inovação (ICETI). Doutora em Administração.

DAUCI PINHEIRO RODRIGUES

Possui Graduação e Mestrado em Engenharia Química pela Universidade Federal da Paraíba e Doutorado em Engenharia de Processos pela Universidade Federal de Campina Grande. Professora de físico-química da Universidade Estadual da Paraíba. Linha de pesquisa catálise heterogênea, adsorção, resíduos sólidos e biocombustível.

DIEGO VENTURA MAGALHÃES

Doutorando em Administração pela Universidad Columbia del Paraguay. Mestre em Ciência da Educação pela Universidad Autónoma de Asunción - UAA (2013). Especialista em Gestão de Recursos Humanos - Faculdade Ideal (2012). Graduado em Administração Comércio Exterior pelo Centro Universitário do Estado do Pará (2008). Professor Adjunto I da Faculdade da Amazônia-FAAM (2015). Professor colaborador do Plano Nacional de Formação de Professores da Educação Básica - PARFOR, na Universidade do Estado do Pará- UFPA.

ELIEZER CARNEIRO DE OLIVEIRA

Graduado em Estudos Sociais, Licenciatura Plena em História (Faculdade de Filosofia Ciências e Letras do Alto São Francisco – 2000). Especialização em Filosofia (Universidade Federal de Ouro Preto – 2003) e MBA em Gestão Estratégica do Ensino Superior (Universidade de Santo Amaro - 2015). Atua na Educação Superior – docência e coordenação de CPA Atua nas áreas de: Administração, Metodologia Científica, Sociologia, Filosofia, Bioética e Direitos Humanos.

ELIS ANGELA DOS ANJOS

Mestre em Comunicação Midiática - Unesp Bauru. Especialista em Gestão Empresarial com Ênfase em Finanças e Especialista em Gestão Empresarial com Ênfase em Marketing. Graduada em Administração de Empresas e em Ciências Contábeis. Atualmente cursando Ciências Econômicas. Experiência na área de Administração, amplo conhecimento em Contabilidade. Experiência

Profissional desde 1992, sendo atualmente Diretora Administrativa e Financeira de uma EPP. Professora Universitária desde 2004, atuando nesses 16 anos como Professora, Coordenadora de Cursos, Vice Diretora e Membro atuante do Núcleo Docente Estruturante dos Cursos.

FABIO ROBERTO COSTA DE CARVALHO

Graduação em Administração pela Faculdade Metodista Granbery

FERNANDA SILVEIRA RONCATO

Graduada em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria.

FRANCISCO DE ASSIS DA SILVA MEDEIROS

Doutor em Gestão pela Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro - UTAD (2016) – Título revalidado no Brasil pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ). Mestre em Engenharia de Produção pela Universidade Federal do Amazonas (2002). Bacharel em Administração de Empresas pela Universidade Federal do Amazonas (1996). Atualmente é Professor Adjunto da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS). Tem experiência na área de Administração, com ênfase em Gestão Estratégica, atuando principalmente nos seguintes temas: marketing, empreendedorismo, competitividade, inovação, produtividade, desenvolvimento regional, modelo Hélice Tríplice e aprendizagem organizacional.

FRANCISCO JOSÉ LAMPKOWSKI

Doutor em Agronomia, Programa Energia na Agricultura pela FCA da Universidade Estadual Paulista - Unesp de Botucatu (2012). Mestre em Administração pelo Centro Universitário de Franca (2004} possui graduação em Economia - Instituição Toledo de Ensino de Bauru (1969), graduação em Administração de Empresas pela Fundação Getúlio Vargas - SP (1972), graduação em Formação Pedagógica pela Fundação Centro Nacional Aperfeiçoamento Pessoal para Formação Profissional (1973), graduação em Consultoria Econômica pelo Centro de Produtividade do Brasil (1976), graduação em Metodologia de Ensino Superior pela Universidade de Belém (1983) . Atualmente é dirigente de empresas do setor de transformação de papel e gráfica e professor no ensino superior. Tem experiência na área de Ciência Política, com ênfase em Estudos do Poder Local. Atua como pesquisador, ensino superior e gestor nos seguintes temas e áreas: administração avançada, prática em gestão de negócios, inovação tecnológica, produtividade e vantagens competitivas das empresas, produção e operações, finanças corporativas.

GABRIEL FERREIRA DOS SANTOS SILVA

Economista pela ESALQ/USP, atualmente é mestrando em Estatística e Experimentação Agrônômica pela mesma instituição. É co-fundador do Grupo Educação, onde desenvolve projetos de Extensão com a comunidade de Piracicaba e Região. Atuou na operacionalização de pesquisas nas áreas de Gestão de Risco, Teoria dos Jogos e Gestão Organizacional. Atualmente, trabalha com Inteligência Artificial (Machine Learning) e Estatística.

GEOVANE SANTANA DOS SANTOS

Doutoramento em Administração Pública no ISCSP-Ulissboa, Mestrado em Desenvolvimento Regional e Urbano na Unifacs, Especialização em Gestão Governamental na UNEB e Graduado em Economia na UFBA. É economista na UFRB e Bolsista de Doutorado da Universidade de Lisboa.

GERALDO COSME DO PRADO NETO

Cursando o 6º período de Ciências Contábeis pela Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais – PUC - MG(2019). Profissional disposto em atuar novas demandas e desafios, com habilidade de

comunicação e relacionamento interpessoal. Capacidade de agregar novos conhecimentos da área de formação para a prática empresarial. Apaixonado por Agronegócio e Investimentos.

GIGLLIARA SEGANTINI DE MENEZES

Mestranda em Gestão Pública pela Universidade Universidade Federal do Espírito Santo (UFES). Graduada em Engenharia de Produção pela Universidade Federal do Espírito Santo (UFES). Atua, desde 2017, como Assistente em Administração no Instituto Federal do Espírito Santo (IFES) Campus São Mateus, na Coordenadoria Geral de Gestão de Pessoas. Foi Examinadora do Prêmio de Qualidade do Espírito Santo, pelo Programa de Competitividade Sistêmica do Espírito Santo, COMPETE-ES, Brasil, no ano de 2013

HERTHA ALMEIDA LEITÃO

Mestra em Gestão do Conhecimento Nas Organizações - Centro Universitário de Maringá (Unicesumar) Título: Inovação e Transferência de Conhecimento em Pequenas Empresas da Saúde no Âmbito do Programa Agentes Locais de Inovação. Especialização em Gestão Contemporânea de Recursos Humanos - Universidade Estadual de Londrina (UEL). MBA Executivo em Gestão Empresarial - Fundação Getúlio Vargas (FGV). Especialista em Desenvolvimento Gerencial e Consultoria Empresarial - Faculdade Estadual de Ciências Econômicas de Apucarana (FECEA) Administração com Habilitação em Gestão de Pessoas e Organização - Faculdade Pitágoras de Londrina.

IRONES DA SILVA CORDEIRO

Possuo graduação em Licenciatura em Filosofia pela Universidade Federal do Amazonas (2003). Fui professor de 1º ao 5º ano e do 6º ao 9º ano na disciplina de Ensino Religioso com vínculo estatutário na Secretaria Municipal de Educação de Manaus (SEMED). Tenho experiência na área de Educação, com ênfase em Ensino - Aprendizagem, com Especialização em Gestão Escolar, 2005, pela Faculdade Salesiana Dom Bosco, e em Coordenação Pedagógica, 2011, pela Universidade Federal do Amazonas. Sou, desde 2014, Técnico em Assuntos Educacionais na Universidade Federal do Amazonas - UFAM.

JANDERLIN PATRICK RODRIGUES CARNEIRO

Mestre em Ciências do Ambiente e Sustentabilidade na Amazônia na Universidade Federal do Amazonas - UFAM. Graduação em Serviço Social pela Faculdade Metropolitana de Manaus (2010) Tem experiência na área de Serviço Social, com ênfase em Serviço Social, pesquisador do Núcleo de Socioeconomia/FCA - UFAM . Desenvolve pesquisas socioeconômicas e projetos de pesquisa e extensão rural em comunidades amazônicas, atuando principalmente nos seguintes temas: Socioeconomia, Políticas Públicas, Agricultura Familiar, Organização Social, Associativismo, Cooperativismo, Desenvolvimento Econômico e Identificação de Mercados Potenciais.

JESSÉ GARGANTA DA SILVA DOMINGUES

Professor Substituto da Universidade Federal do Amazonas. Engenheiro de Produção. MBA em Gestão da Qualidade

JESSICA CARDOSO LEAL

Graduada em Administração (2019) e Gestão de Pequenas e Médias Empresas (2017) pelo Centro Universitário de Bauru da Instituição Toledo de Ensino. Possui as seguintes atividades complementares: Seminário de Inteligência Emocional (Instituto Gente Mais Consultoria e Treinamento); Curso de Auditores Internos (instituição: Word Quality Services) e 1º Fórum Brasil Gestão Comportamental e Vendas (Gente Mais Consultoria e Treinamento). Autora dos artigos: Liderança: uma reflexão contextual (2016) e As responsabilidades do Administrador no rodeio de montaria em touros (2017), ambos apresentados no Congressos de Iniciação Científica do Centro

Universitário de Bauru, A aplicabilidade dos fundamentos do processo de organização, na administração um festival de rodeio (2018) , apresentado em São Paulo no Congresso Nacional de Iniciação Científica. A aplicabilidade das funções da administração na organização de um rodeio: Uma análise dos processos de divisão do trabalho, liderança e comunicação (2019) apresentado em Ponta Grossa – PR, estando entre os três melhores artigos da área de sociais aplicáveis. Atuou durante 5 anos na Natari Alimentos Ltda, em Iacanga, nas áreas de compras, vendas e importação. Atuou durante um ano, como Estagiária na Empresa Rodoviário Ibitinguense Ltda. em Bauru, no setor de Recursos Humanos.

JÉSSICA FREIRE MOREIRA

Pós-Graduação em Engenharia de Produção - Lean Manufacturing. Universidade Católica de Petrópolis. Green Belt em Lean Six Sigma. Universidade Católica de Petrópolis. Mestrado em Sistemas de Engenharia. Universidade Católica de Petrópolis. Graduação em Engenharia de Produção. Universidade Católica de Petrópolis.

JOAO PAULO CASAGRANDE DA ROSA

Engenheiro Agrimensor e MBA Gestão de Projetos. Atua como Analista Cartográfico IV na instituição (UNESC) - Universidade do Extremo Sul Catarinense - (I-Parque) - Parque Científico e Tecnológico no Centro de Engenharia e Geoprocessamento, com ênfase em Gerenciamento de Equipe e Gerenciamento de Projetos de Engenharia.

JOÃO VITOR MENEGUELLO NADER

Bacharel em Ciências Aeronáuticas Centro universitário de Bauru (CEUB), Bauru/SP, Aluno do Programa de Pós-Graduação em Gestão Estratégica de Pessoas e Psicologia Organizacional e do Trabalho (GPOT I), UNESP, Campus Bauru. Gestor de Segurança Operacional Agência Nacional da Aviação Civil (ANAC), Brasília/DF. Participante ativo do grupo de pesquisa (Produção, Inovação e Operações) do Centro Universitário de Bauru (CEUB). Aluno pesquisador pelo Centro universitário de Bauru.

JORGE NOGUEIRA DE PAIVA BRITTO

Possui graduação em Economia pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (1985), mestrado em Economia da Indústria e da Tecnologia pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (1988) e doutorado em Economia da Indústria e da Tecnologia pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (1998), com Doutorado-sanduíche no SPRU (Scicene Policy Research Unit) da Universidade de Sussex (Inglaterra). Atualmente é professor associado da Universidade Federal Fluminense e pesquisador colaborador da Universidade Federal do Rio de Janeiro. Tem larga experiência na área de Economia Industrial e da Tecnologia, com ênfase em Organização Industrial, Estudos Setoriais, Economia da Inovação e Política Industrial e Tecnológica atuando principalmente nos seguintes temas: arranjos e sistemas produtivos, aglomerações industriais, cooperação inter-industrial, redes de firmas e sistemas setoriais regionais de inovação. Responsável pela orientação de diversas dissertações de mestrado e teses de doutorado. Coordenador de diversos projetos de pesquisa e realização de atividades de consultoria para agências de fomento nacionais e internacionais.

JOSÉ MAURO DA SILVA

Economista com Mestrado em Economia Política (PUC-SP), é Professor de Economia e Finanças Pessoais no Centro Universitário do Norte Paulista – UNORP. Foi Professor de Mercado Financeiro e de Capitais da Faculdade José Bonifácio – FJB. Atuou por 16 anos na Bristol-Myers Squibb, indústria farmacêutica americana. Colabora com o Jornal Diário da Região para assuntos de Economia e Finanças, emprego e renda. Colabora com as TVs Record, Band e SBT para assuntos de Economia e Finanças, emprego e renda. Colabora com a Rádio CBN para assuntos de Economia e Finanças. Atualmente cursa o terceiro ano de Direito pela UNORP.

JOSÉ MUNHOZ FERNANDES

Graduado em Administração de Empresas, UNIMAR, Marília (1988) e em Tecnologia de Gerência, UNESP, Bauru (1991). Mestrado em Administração, UFSC, Florianópolis (1999). Doutorando em Educação Escolar - Linha de Pesquisa Política e Gestão Educacional, Faculdade de Ciências e Letras da UNESP/Araraquara, iniciado em agosto/2019. Atuou na Universidade Estadual Paulista - UNESP - Campus de Bauru desde fevereiro/1973, em diversas áreas administrativas, aposentando-se em outubro de 2013. Foi docente e coordenador do curso de Pós-graduação Lato Sensu em Gestão Estratégica de Pessoas do Centro Universitário Senac SP, Bauru. Atualmente é docente do curso de Administração e pesquisador do Centro Universitário de Bauru da Instituição Toledo de Ensino - ITE e integra os Grupos de Pesquisa (CNPq) em Marketing e Produção.

JOSUÉ VOGEL

Mestrando em Administração pela Fundação Universidade Regional de Blumenau - FURB, especialista Gestão Empresarial pela Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões - URI e graduado em Administração pela Fundação Universidade Regional de Blumenau - FURB.

JOZANE LIMA SANTIAGO

Graduação em Agronomia pela Universidade Federal do Amazonas (1999), mestrado em Agronomia Tropical pela Universidade Federal do Amazonas (2004) e doutorado em Ciências do Ambiente e sustentabilidade na Amazônia pelo Centro de Ciências do Ambiente/UFAM (2017). É professora da Universidade Federal do Amazonas e atualmente é vice-coordenadora do Núcleo de Socioeconomia da Faculdade de Ciências Agrárias. Tem experiência na área de Agronomia, com ênfase em Organização Social de Comunidades Rurais, atuando principalmente nos seguintes temas: agricultura familiar, agroecologia, comunidades amazônicas, agroecologia, feiras, cooperativismo.

KÁTIA MARIA ARRUDA VIANNA DOS SANTOS

Graduanda do curso de Química Industrial pela Universidade Estadual da Paraíba (UEPB), monitora da disciplina de Química Analítica Experimental, há dois anos extensionista do Programe PGMEM (Programa de Gestão Ambiental nas Empresas) e pesquisadora na área de Química Inorgânica, cujo título; Síntese e Caracterização de Quitosana-Betonita Sob Forma de Pó, orientada pelo Prof^o Dr. Ilauro de Souza Lima.

KATIA VIANA CAVALCANTE

Professora da Universidade Federal do Amazonas (1990). Doutora em Desenvolvimento Sustentável - Política e Gestão Ambiental/ CDS/UnB (2013); Mestre em Comunicação e Semiótica - PUC/SP (1998). Especialista em Ciência da Computação UFAM/IBM (1992).

LENILSON OLINTO ROCHA

Professor Assistente vinculado no Colegiado Acadêmico de Engenharia de Produção - UNIVASF (Salgueiro - PE); Mestre em Engenharia de Produção - UFPB, Especialista em Engenharia de Segurança do Trabalho - FIP/Patos, Graduado em Engenharia de Produção - UFCG, Técnico em informática - inforQuality. Desenvolve pesquisas nas áreas de Organização do Trabalho, Ergonomia, Segurança e Saúde no Trabalho, Qualidade de Vida No Trabalho - QVT e Gestão Ambiental com foco na análise estatística (descritiva e multivariada). Conhecimentos avançados no SPSS, MiniTab, AutoCad. Possui experiência Profissional no ramo industrial como supervisor e líder de produção.

LETICIA FLEIG DAL FORNO

Docente do Programa de Mestrado em Gestão do Conhecimento nas Organizações da Unicesumar. Pesquisadora do Instituto Cesumar de Ciência, Tecnologia e Inovação (ICETI). Doutora em Educação (especialidade em Psicologia da Educação) pela Universidade de Lisboa.

LETICIA MORAES SILVEIRA

Mestranda em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria, especialista em Auditoria e Controladoria pelo Centro Universitário Cesumar, graduada em Ciências Contábeis pela Universidade Federal de Santa Maria.

LUANA MARQUES SOUZA FARIAS

Mestra em Engenharia de Produção pela Universidade Federal da Paraíba (UFPB). Participou do Grupo de Pesquisa Gestão Estratégica de Sistemas de Produção (GESP), atuando no desenvolvimento de trabalhos ligados à relação entre as abordagens Lean Manufacturing e Green Manufacturing. Bacharel em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Campina Grande (UFCG) e em Administração pela Universidade Estadual da Paraíba (UEPB). Desenvolve trabalhos na área de Administração, Análise Multicritério de Apoio à Decisão, Produção Enxuta, Gestão Ambiental e Segurança do Trabalho.

LUCIANA BRITTO DO CARMO

Scrum Master Certified (2019) pela Scrum Alliance. Master's Degree em Gestão de Projetos (2019) pela Pecege/USP (Piracicaba/SP). ITIL Foundation Certified in IT Service Management (2012) pela Exin. Graduada em Sistemas de Informação (2007) pela UNIFRAN (Franca/SP). Experiência profissional como desenvolvedore PI-SQL e Scrum Master, em sistemas administrativos e da saúde.

LUCIANA PENNA BELLINI

Doutora em Administração de Empresas com ênfase em Marketing pela Pontifícia Universidade Católica - PUC - Rio de Janeiro. Mestre em Engenharia de Produção com ênfase em Gestão de Estratégica de Negócios pela Universidade Federal de Santa Catarina. Graduada em Administração de Empresas. Professora de latu senso dos cursos de MBA em disciplinas como Business Modeling, Business Plan, Formação de Preço de Venda, Inovação, Plano de Negócios, Empreendedorismo, Business Model Generation, Marketing de Relacionamento e de Serviços, Relacionamento com Clientes e Fidelização, Gestão de Estoques, Gestão de Armazenagem e Redes de Negócios, Logística Reversa, Gestão Logística e Redes, Mudança Organizacional, Administração de Conflitos, Negociação e Processo Decisório, Gestão do Conhecimento e Inteligência Competitiva. Professora de graduação em Administração desde 2003, já orientou mais de 80 trabalhos de conclusão de curso, possui vários artigos em congressos. Em 2016 teve seu artigo premiado como o melhor artigo da área de estratégia do Convibra. Em 2018 teve sua tese de doutorado escolhida pela editora da universidade do Porto - Portugal para ser publicada como um livro científico independente, cujo título é Sociedade e Consumo: respostas afetivas de consumidores de baixa renda a perdas involuntárias de bens e posses simbólicas. Atuou como executiva de negócios em empresas do ramo industrial e de logística por mais de 15 anos. Tem experiência na área de Administração, com ênfase em Administração Estratégica, Marketing, Logística, Estratégia.

LUCIANA REGINA BENCKE

Possui mestrado em Tecnologia da Informação e Comunicação pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) e graduação em Engenharia Cartográfica pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). Desenvolveu projetos na área de geociências com foco na implementação de sistemas de informações geográficas e sensoriamento remoto. Tem experiência na gestão de portfólio de projetos de tecnologia com equipes multidisciplinares e na elaboração e acompanhamento de iniciativas de planejamento estratégico e indicadores de desempenho. Sua pesquisa atual abrange as áreas de Recuperação de Informação e Aprendizagem de Máquina

relacionadas aos campos de aplicação de Cidades Inteligentes e Ambientes Virtuais de Aprendizagem.

LUCIANO TRENTIN

Doutorando em Ciências Contábeis e Administração pela Fundação Universidade Regional de Blumenau - FURB, mestrado em Engenharia de Produção pela Sociedade Educacional de Santa Catarina - SOCIESC e graduado em Administração pela Universidade do Planalto Catarinense - UNIPLAC.

LUISA OLIVEIRA SPITZKOPF

Possui graduação em Bacharelado em Engenharia de Produção pela Universidade Presbiteriana Mackenzie (2018). Atualmente trabalha na empresa Avenews-GT em Israel na área de Supply Chain.

LUIZ REIS FERREIRA NETO

Mestrando em Administração de Empresas na Universidade Autônoma de Assunção (Paraguai). Especialista em Contabilidade e Direito Tributário-MBA - IPOG (2018) e em Gestão Financeira, Controladoria e Auditoria-MBA - FGV (2013). Especializando em Liderança e Coach na Gestão de Pessoas-MBA - UNIDERP. Bacharel em Administração (2019) e em Ciências Contábeis (2010) pela Universidade Federal do Pará. Contador do Banco do Estado do Pará.

MARCIO JOSÉ SILVA

Professor Assistente do Departamento de Design e Moda da Universidade Estadual de Maringá (UEM). Mestre em Gestão do Conhecimento nas Organizações.

MARIA ALICE DA COSTA CARVALHO

Graduada em Administração (Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras do Alto São Francisco - FASF - 2018), graduanda em Ciências Contábeis e especializando na Pós-Graduação MBA Executivo em Liderança, Gestão de Pessoas e Coaching. Atuando como Auxiliar Administrativo na secretaria de Pós-Graduação, Pesquisa e Extensão da FASF.

MARIA DE LOURDES BARRETO GOMES

Professora associada da Universidade Federal da Paraíba - Departamento de Engenharia de Produção Centro de Tecnologia, Doutorado em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina, Mestrado em Engenharia Mecânica com área de concentração em Produção pela Universidade Federal da Paraíba, graduação em Economia pela Universidade Federal da Paraíba. Tem experiência na área de Engenharia de Produção, com ênfase em Planejamento, Projeto e Controle de Sistemas de Produção, atuando principalmente nos seguintes temas: qualidade, tecnologia, trabalho, estratégia e organização industrial. É Coordenador do Grupo de Pesquisa Produção Estratégia Tecnologia e Trabalho (PETT).

MARIA FRANCISCA SILVA BASTOS

Professora da Pós-Graduação da Laureate International Universities - UniNorte. Administradora. Doutora em Ciências da Educação. Mestre em Gestão de Empresas. Especialista em Planejamento e Estratégia Empresarial. Especialista em Administração de Recursos Humanos. MBA em Gestão e Análise Ambiental.

MARIA HELENA DA SILVA RABELO

Graduada em Administração e Ciências Contábeis; Especialista em Marketing Empresarial, Gestão Estratégica de Marketing e Gestão do Ensino Superior; Mestra em Administração. Experiência de 12 anos em empresa do setor de Telecomunicações. Docente no Curso de Administração, Coordenadora dos cursos de Administração, Ciências Contábeis, Gestão Financeira e Gestão Comercial da FASF.

MARÍLIA MATOS MONTEIRO GONÇALVES FERREIRA

Possui graduação em Administração, Habilitação em Comércio Exterior pelo Centro Universitário do Estado do Pará (2009), Especialização em Controladoria, Auditoria e Perícia Contábil pela Faculdade Ideal (2012), graduação em Ciências Contábeis pela Universidade Federal do Estado do Pará (2013), mestrado em Economia pela Universidade Federal do Pará (2013), MBA em Contabilidade e Direito Tributário (2018). Doutoranda em Administração pela Universidad Columbia del Paraguay. Atualmente é professora dos Cursos de Administração, Ciências Contábeis e Serviço Social da Faculdade da Amazônia e funcionária - Banco do Estado do Pará. Tem experiência na área de Administração, com ênfase em Logística.

MARINA CHAGAS CORRÊA

Possui graduação em Bacharelado em Engenharia de Produção pela Universidade Presbiteriana Mackenzie (2018). Atualmente trabalha na área de MIS - Controladoria na empresa Zurich Santander Seguros e Previdência atuando na parte de automação de processos, utilizando como principais softwares o SAS e o Python.

MATHEUS SCHARDER PORTO DE CARVALHO

Tecnólogo em Manutenção Industrial. Universidade Católica de Petrópolis. Engenharia de Computação. Universidade Católica de Petrópolis.

MELISSA DOTTO BRUSIUS

Graduada em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria.

MIGUEL TRIGO

Doutor em Ciências da Informação e da Comunicação pela Université du Sud Toulon-Var, é autor de vários capítulos de livros e artigos científicos nas áreas de inovação, administração, inteligência competitiva e educação corporativa, professor do doutorado em Ciências da Informação da Universidade Fernando Pessoa, Administrador da Fundação Fernando Pessoa, empresário e estudioso da área da Administração e organizações

PATRICIA BRASIL FERREIRA

Cursando MBA Executivo em Gestão Comercial e Inteligência de Mercado pelo Instituto de Pós-Graduação e Graduação – IPOG - Bacharel em Administração pela Fundação Centro de Análise, Pesquisa e Inovação Tecnológica - FUCAPI (2017).

PAULO CESAR LEITE ESTEVES

Professor Associado da Universidade Federal de Santa Catarina, Campus Araranguá. Exerceu de maio de 2012 a maio de 2015 a função de Diretor Geral do Campus. Na graduação atua no curso de Tecnologias da Informação e Comunicação ministrando disciplina de Gestão de Projetos, Planos de Negócio e Mecanismos de Financiamento à C,T&I. Professor do Programa de Pós-Graduação de Tecnologias da Informação e Comunicação - PPGTIC, ministrando as disciplinas de Tecnologia e Inovação e Gestão da Tecnologia. Integra o Grupo de Pesquisa em Tecnologia, Gestão e Inovação do

Campus Araranguá/UFSC. Pós-Doutorado pela Pontifícia Universidade Católica do Paraná (2017-18). Doutorado pelo Programa de Pós-Graduação do Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas da Universidade Federal de Santa Catarina (2007). Mestrado em Gestão Universitária pela Universidade Estácio de Sá (1997) em convênio com a DePaul University-EUA. Graduação em Geografia pela Universidade Federal do Rio de Janeiro. Profissional de carreira da Financiadora de Estudos e Projetos - FINEP do MCTIC (1975-1997) atuando na análise e formulação de Programas e Projetos de financiamento para empresas e universidades na área de ciência, tecnologia e inovação. Assessor da Reitoria da Universidade do Estado de Santa Catarina - UDESC (1992-1997) na área de planejamento estratégico e captação de recursos. Assessor de Planejamento e professor da Universidade do Sul de Santa Catarina - UNISUL (1997-2010). Diretor do Instituto Celso Ramos, primeira organização social do estado de Santa Catarina (2002-2010). Larga experiência na formulação de programas e projetos de financiamento reembolsáveis e de subvenção junto às agências nacionais de financiamento à C,T&I.

PAULO HENRIQUE TONETTI COSTA

Possui graduação em Tecnologias da Informação e Comunicação pela Universidade Federal de Santa Catarina (2017). Pós-graduação em Sistemas de Gestão Integrados da Qualidade, Meio Ambiente, Saúde e Segurança no Trabalho e Responsabilidade Social pelo SENAC (2019). Mestrando em Tecnologias da Informação e Comunicação pela Universidade Federal de Santa Catarina. Atualmente é técnico de mecânica da Companhia Catarinense de Águas e Saneamento - CASAN.

PAULO SÉRGIO CERETTA

Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina, mestre em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Maria, especialista em Estatística e Modelagem Quantitativa pela Universidade Federal de Santa Maria, graduado em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria.

PAULO SÉRGIO VICENTE DA SILVA

Graduado em Recursos Humanos pelo Centro Universitário FAMETRO. Especialista em Gestão de Pessoas e Coaching. Supervisor de Recursos Humanos e Assessor da Direção Geral da Faculdade Santa Teresa.

POLIANA FRANCIBELE DE OLIVEIRA PEREIRA

Possui graduação em Ciência da Computação e graduação em Curso Sequencial - Projeto e Desenvolvimento de Sistemas Computacionais pela Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões - URI. Possui Curso de Especialização em Gestão e Governança de TI pela Universidade de Passo Fundo - UPF. Possui Mestrado em Tecnologias da Informação e Comunicação pela universidade Federal de Santa Catarina - UFSC onde atuou do Grupo de Pesquisa CNPQ Mídia e Conhecimento (LabMídia) e do Grupo de Pesquisa Anatomia Humana e Aprendizagem Interativa (LabAnatomiaInterativa). Também atuou como parte do Órgão Colegiado Delegado do Programa de Pós-graduação em Tecnologia da Informação e Comunicação - PPGTIC.

POLLIANY APARECIDA LOPES DE CARVALHO

Possui graduação em Ciências Econômicas pela Universidade Federal de Uberlândia (2011). Especialista em Finanças pela Fagen (2013). Mestre em Economia pelo Instituto de Economia da Universidade Federal de Uberlândia (2014). Doutora em Economia pela Universidade Federal Fluminense (UFF) com Tese defendida na área de economia industrial. Foi iniciante científica entre 2008 e 2009 com projeto financiado pelo CNPQ. Trabalhou como pesquisadora no CEPES - Centro de Pesquisas Econômico-Sociais no ano de 2010. Atuou como docente no Pronatec realizado pelo Instituto Federal do Triângulo Mineiro (IFTM) nos cursos de auxiliar administrativo e web desing ministrando as disciplinas de contabilidade de custos, matemática financeira e gestão de empresas. Trabalhou como docente no CESUC - Centro de Ensino Superior de Catalão - entre 2014 e 2015 nos

cursos de Administração, Direito e Engenharia de Produção ministrando as disciplinas de Economia e Gestão, Análise Financeira e Orçamentária e Contabilidade de Custos. Realizou um doutorado sanduíche por meio de uma parceria da Universidade Federal Fluminense e a Universidad Nacional del Sur, em Bahia Blanca na Argentina com financiamento da CAPES. Atualmente é docente na ESAMC - Escola Superior de Administração, Marketing e Comunicação de Uberlândia, nos cursos de Administração e Relações Internacionais.

JULIEN CHIQUIÉRI

Professor Associado de Produção e Nutrição de Não Ruminantes do DCAB/CEUNES/UFES. Professor Convidado do Programa de Pós Graduação em Gestão Pública da UFES. Possui graduação em Zootecnia pela Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro-UFRRJ (2000), Mestrado e Doutorado em Ciência Animal pela Universidade Estadual do Norte Fluminense Darcy Ribeiro-UENF. Tem experiência na área de Zootecnia, com ênfase em Produção de aves e suínos, Nutrição e Alimentação Animal, Bioclimatologia Animal e Ambiência, atuando principalmente nos seguintes temas: nutrição de não ruminantes, micro ingredientes da alimentação, pró-nutrientes, aquicultura, suínos, aves e animais silvestres, ciências da decisão, gestão de serviços, gestão estratégica de operações.

WELLINGTON GONÇALVES

Doutor em Engenharia (Engenharia de Produção) pela Universidade Metodista de Piracicaba (2016). Mestre em Engenharia (Engenharia de Transportes) pelo Instituto Militar de Engenharia (2001). Graduado em Engenharia Civil pela Universidade do Estado do Rio de Janeiro (UERJ/RJ) e Administração pela Faculdade de Nova Venécia. Atua, desde 2011, como professor na Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal do Espírito Santo (UFES), orientando e realizando trabalhos e pesquisas dentro dos temas: ciências da decisão, gestão de serviços, gestão estratégica de operações, logística internacional, gestão estratégica, gestão da inovação, logística e gestão da cadeia de suprimentos, engenharia de processo, planejamento e gestão de transportes. Linhas de Pesquisa: Gestão Estratégica de Operações; Logística e Gestão da Cadeia de Suprimentos. Professor do quadro permanente do Programa de Pós-graduação em Gestão Pública da UFES. Também é avaliador de cursos e institucional do INEP / MEC.

ISABEL MATOS NUNES

Doutora em Educação pela Universidade Federal do Espírito Santo (2016), Mestra em Educação pela Universidade Federal do Espírito Santo (2009), graduada em Pedagogia pela Universidade Federal do Espírito Santo (1999), especialista em psicopedagogia pela Universidade Cândido Mendes (2000) e especialista em Infância e Educação Inclusiva pela UFES (2006). Atualmente é professora titular no Departamento de Educação e Ciências Humanas, na Universidade Federal do Espírito Santo, campus Ceunes - São Mateus-ES. Tem vasta experiência na área da Educação, atuando nas seguintes áreas: educação especial, inclusão escolar e políticas educacionais. Linhas de pesquisa: Educação Especial, Gestão Educacional e Processos inclusivos. Professora no Programa de Pós-graduação em Gestão Pública da UFES.

RAQUEL CYMROT

Possui graduação em Bacharelado em Estatística pela Universidade de São Paulo (1981) e mestrado em Estatística pela Universidade de São Paulo (1985). Atualmente é professor em regime de período integral da Universidade Presbiteriana Mackenzie. Atua principalmente nas seguintes áreas: Planejamento de Experimentos, Análise de Regressão, Estatística não paramétrica e Controle Estatístico de Processos. Realiza trabalhos multidisciplinares em áreas como: sustentabilidade, educação, urbanismo, distúrbio do desenvolvimento, engenharia elétrica e de produção.

ROSELI MILENE CAMPOS DA COSTA

Graduada em Administração pela Faculdade da Amazônia

RUTE HOLANDA LOPES

Professora Adjunto da Universidade Federal do Amazonas. Economista. Doutora em Ciências do Ambiente e Sustentabilidade na Amazônia. Mestre em Desenvolvimento Regional. MBA em Empresas e negócios.

SEBASTIÃO DANIEL GUARINO DE OLIVEIRA

Graduado em Administração pela PUC-MINAS, Especialista em Gestão Empresarial pela UNIPAC, Especialista em Liderança e Gestão de Pessoas pela FADOM, Mestre em Administração pela FEAD. Atualmente é professor dos cursos de Administração, Ciências Contábeis, Gestão Financeira, Direito e coordenador do departamento de Pós, Pesquisa e Extensão da Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras do Alto São Francisco.

SUELANIA CRISTINA GONZAGA DE FIGUEIREDO

Professora da Graduação e Pós-Graduação. Economista. Doutora em Ciências da Educação. Mestre em Desenvolvimento Regional. Especialista em Gestão Financeira e em Educação Personalizada. Coordenadora de Pesquisa e Extensão do Centro Universitário FAMETRO.

TAYNARA SOARES DE ALCÂNTARA

Graduada em Administração pela Faculdade da Amazônia - FAAM (2016), MBA em Gestão Empresarial com ênfase em Marketing pela Escola Superior Madre Celeste - ESMAC (2019), Cursando MBA em Gestão Financeira, Auditoria e Controladoria pela Escola Superior Madre Celeste - ESMAC (2020), Funcionária do grupo EBD, com experiência em Administração e Comercial.

THEREZINHA DE JESUS PINTO FRAXE

Graduação em Agronomia pela Universidade Federal do Amazonas (1987), Mestrado em Sociologia pela Universidade Federal do Ceará (1997) e Doutorado em Sociologia pela Universidade Federal do Ceará (2002). Atualmente é Professora Titular da Universidade Federal do Amazonas, coordenadora do Núcleo de Socioeconomia (NUSEC/FCA/UFAM). Vice-Coordenadora do Programa de Pós-Graduação em Ciências do Ambiente e Sustentabilidade na Amazônia - PPGCASA. Tem experiência na área de Agronomia, com ênfase em Sociologia e Antropologia, atuando principalmente nos seguintes temas: agricultura familiar, sustentabilidade, campesinato, sistemas agroflorestais e várzea amazônica.

VANDERLÉIA DE SOUZA DA SILVA

Cursando Doutorado em Administração pela FCA/UNICAMP. Mestra em Engenharia de Produção e de Manufatura (2017) pela FCA/UNICAMP (Limeira/SP). Especialista em Engenharia de Produção (2015) pela UFRGS (Porto Alegre/RS) e Especialista em Gestão, Marketing e Finanças (2007). Graduada em Administração (Habilitação em Marketing Internacional-2005) pela UDC (Foz do Iguaçu/PR). Experiência Profissional como Administradora em indústria de alimentos e transportadora. Docente no Ensino Superior em disciplinas da graduação e pós-graduação em Administração e Administração Pública em instituições públicas e privadas. Docente em escola técnica nos cursos Técnicos Administrativo e Qualidade.

VANISE RAFAELA ZIVIERI RALIO

Bacharel em Administração, com doutorado em Engenharia de Produção pela UFSCAR. Experiência como docente no ensino superior desde 2008, em cursos de graduação e pós-graduação. Pesquisadora da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES). Integrante do Núcleo de Estudos em Sociologia Econômica e das Finanças (NESEFI). Atuação em projetos de inovação e com assessoria para micro e pequenas empresas em processos de melhoria na gestão e implantação de sistemas da qualidade para certificação de produto e processo.

VIVIANE MATOS CORREIA LIMA

Graduação em Licenciatura Plena e Bacharelado em Geografia pela Universidade Federal do Amazonas (2000), Graduação em Direito pela Universidade Paulista (2004). Especialista em Gestão Escolar, Docência do Ensino Profissionalizante, Direito Civil, Processual Civil e Direito Eleitoral. Mestra em Saúde e Gestão do Trabalho, pela Universidade do Vale do Itajaí/SC (2010). Doutoranda em Ciências do Ambiente e Sustentabilidade na Amazônia-PPGCASA/UFAM. Advogada, Professora de Ensino Superior com experiência nas áreas de Educação, Saúde Pública, Geografia, Gestão Pública, Processo Legislativo, Direito Ambiental, Direito Legislativo e Direito Sanitário. Atuou como Diretora da Escola Técnica de Saúde do SUS/Amazonas, Escola de Educação Profissional Enfermeira Francisca Saavedra, Unidade Descentralizada do Centro de Educação Tecnológica do Amazonas (CETAM), Membro da Mesa Estadual de Negociação Permanente do SUS e da Comissão Estadual de Integração Ensino Serviço, Subsecretária de Gestão Escolar do Município de Manaus (SEMED), Coordenadora Técnica Estadual da Comissão Parlamentar de Educação, Cultura e Assuntos Indígenas-CECAI/Assembleia Legislativa do Estado do Amazonas- ALEAM. Atuou ainda, Professora da Rede Municipal de Educação de Manaus (SEMED), como Gestora de Escolas Públicas da Rede Estadual de Educação (SEDUC) e de Unidades Descentralizadas do CETAM, Coordenadora do Departamento do Programa de Capacitação Tecnológica da Secretaria de Estado da Produção Rural-SEPROR/AM, Coordenadora Estadual do Programa Pro-Rural-SEPROR/AM, Membro do Comitê Estadual de Educação do Campo e do Comitê Gestor do Programa Estratégico de Transferência de Tecnologias para o Setor Rural, Coordenadora da Comissão Técnica Parlamentar de Educação e Assuntos Indígenas da Assembleia Legislativa do Amazonas(ALEAM). Atualmente, atua como Analista Técnico Educacional do Centro de Educação Tecnológica do Amazonas, no Departamento de Planejamento Acadêmico/ Diretoria Acadêmica- DAC (CETAM), Professora Convidada das Especializações Lato Sensu da FIOCRUZ/AM e Advogada.

WELLINGTON REGINALDO DE SOUZA

Graduação em Administração pela Faculdade Metodista Granbery

WESLEY MENDES DE OLIVEIRA

Empresário/Gestão de pequena empresa familiar. Administrador especialista em Gestão Estratégica em Finanças. Professor de Matemática Financeira, Orçamento Empresarial, Fundamentos de Custos e Tópicos Especiais.

WESTER WILKER PEREIRA DOS ANJOS LEITE

Bacharelado em Engenharia de Produção.

Agência Brasileira do ISBN

ISBN 978-85-7042-197-5

9 788570 421975