# Tópicos em Administração

21
VOLUME

Editora Poisson

Editora Poisson

# Tópicos em Administração
# Volume 21

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
Msc. Fabiane dos Santos Toledo
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 21/ Organização Editora Poisson – Belo Horizonte - MG: Poisson, 2019**
**250p**

**Formato: PDF**
**ISBN:** 978-85-7042-070-1
**DOI:** 10.5935/978-85-7042-070-1

**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:** ANÁLISE DA RENTABILIDADE DE UMA CARTEIRA DO SETOR VESTUÁRIO, APLICANDO AS TEORIAS DE MARKOWITZ E SHARPE ..... 7

*Claudio Alvim Zanini Pinter, Domingos Pignatel Marcon, Jéssica Elize Bruckheimer*

**CAPÍTULO 2:** MODELOS DE ANÁLISE DE BALANÇO- MOSTRANDO A FACILIDADE DE CADA: (TRADICIONAL, ESTATÍSTICO E ANÁLISE ENVOLTÓRIA DE DADOS) E COMO ELIMINAR O ACHISMO. ..... 17

*Moisés da Silva Martins*

**CAPÍTULO 3:** APLICAÇÃO DA ANÁLISE POR ENVOLTÓRIA DE DADOS (DEA) NA AQUISIÇÃO DO BANCO HSBC BRASIL PELO BANCO BRADESCO ..... 26

*Ricardo Rangel Gardinal, Carlos Eduardo Francischetti, Clóvis Luís Padoveze, Janaina Aparecida Joaquim de Oliveira*

**CAPÍTULO 4:** INTERDEPENDÊNCIA FINANCEIRA DAS OSCIPS DA REGIÃO SUL DO BRASIL SOB A ÓTICA DE SALAMON ..... 35

*Mara Vogt, Larissa Degenhart, Fabricia Silva da Rosa*

**CAPÍTULO 5:** LAUDOS PERICIAIS CONTÁBEIS ..... 47

*Francisca Francivânia Rodrigues Ribeiro Macêdo, Antônio Matheus Pinto da Silva, Geovanne Dias de Moura*

**CAPÍTULO 6:** TERCEIRA GUERRA MUNDIAL E O IMPACTO NA IMPORTAÇÃO E EXPORTAÇÃO ..... 56

*Rafael Carlos Moreira Alves, Patricia Carbonari Pantojo*

**CAPÍTULO 7:** PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO MUNICIPAL EM UMA CONURBAÇÃO BINACIONAL: UM ESTUDO UTILIZANDO A ANÁLISE DE REDES SOCIAIS ..... 64

*Katiane Rossi Haselein Knoll, Paulo Vanderlei Cassanego Junior, Mikaela Daiane Prestes Floriano, Paola Rosano Rodrigues*

**CAPÍTULO 8:** GESTÃO PARTICIPATIVA NA ADMINISTRAÇÃO COMO FERRAMENTA DE ENFRENTAMENTO DE AMBIENTE EM CONSTANTE MUDANÇA – ESTUDO DE CASO DA GESTÃO DA EMPRESA TRATORES E MÁQUINAS LIMITADA. ..... 78

*Mateus Lopes de Freitas, Robert de Azevedo Nadalon, Bruno Milani*

# SUMÁRIO

**CAPÍTULO 9:** O CONTROLE INTERNO PÚBLICO E A AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO SOBRE A AVALIAÇÃO DA EFICÁCIA E DA EFICIÊNCIA DA GESTÃO ORÇAMENTÁRIA DA AUTARQUIA UNIVERSIDADE ESTADUAL DE PONTA GROSSA (UEPG), NO ANO DE 2016..... 90

*João Ricardo Ferreira Lopes, Lorena Lopes*

**CAPÍTULO 10:** CONTROLE SOCIAL NA GESTÃO PÚBLICA NO NORDESTE: RELAÇÃO ENTRE A TRANSPARÊNCIA DOS PORTAIS DOS TRIBUNAIS DE CONTAS E INDICADORES SOCIAIS E ECONÔMICOS..... 101

*Artur Ângelo Ramos Lamenha, Iana Lis de Oliveira Silva, Renata Araújo da Silva, Guilherme Lima dos Santos, Marcos Vieira de Oliveira Silva, Adriana Farias Tenório Nunes*

**CAPÍTULO 11:** GOVERNANÇA CORPORATIVA EM EMPRESAS DE TRANSPORTE AÉREO: UMA ANÁLISE BASEADA NAS RECOMENDAÇÕES DA ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO ..... 113

*Frederico Lima Meneses, Carlos André de Melo Alves*

**CAPÍTULO 12:** EMPREENDEDORISMO FEMININO: UMA ANÁLISE DE ESTUDO DE MÚLTIPLOS CASOS NO ÂMBITO CORPORATIVO..... 123

*Débora Orioli Tozetto, Camila Moreira Tomaz dos Santos, Márcia Regina de Oliveira, Monique Teixeira Crespo*

**CAPÍTULO 13:** PROJETO DE IMPLANTAÇÃO DE UM CENTRO DE ENSINO INTEGRADO DE SEGURANÇA PÚBLICA EM ALAGOAS..... 133

*Marina Costa Campos, Ari Arcilio Carneiro de Albuquerque Júnior, Ricardo dos Santos Oliveira, Waldemar Antonio da Rocha de Souza, Renato Luis Pinto Miranda*

**CAPÍTULO 14:** ADOECIMENTO PSÍQUICO EM AGENTES DO SISTEMA PRISIONAL: UM ESTUDO DE CASO NO PRESÍDIO REGIONAL DE PELOTAS..... 142

*Caroline Mariosi Idiart, Filipe Braga Zschornack, Rodrigo Serpa Pinto, Luciana Florentino Novo*

**CAPÍTULO 15:** MODELO DE REGRESSÃO LINEAR MÚLTIPLA APLICADO À PREVISÃO DE DESEMPENHO DE ACADÊMICOS DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA A DISTÂNCIA..... 150

*Cesar Eduardo Abud Limas, Adriana Gresielly Fabrini, Osvaldo Malta Callegari, João Carlos da Cunha*

**CAPÍTULO 16:** ANALISE DE COMPETÊNCIA NO CENÁRIO MODERNO ..... 159

*Carlos Magno Gomes Ricardo, Jheinny Cavazine dos Santos*

# SUMÁRIO

**CAPÍTULO 17:** ANÁLISE DO DIAGRAMA DA DOR EM PESCADORES NA CIDADE DE NITERÓI, RIO DE JANEIRO, BRASIL ..... 168

*Elisabete Coentrão Marques, Renata Coentrão Marques*

**CAPÍTULO 18:** A ESTRATÉGIA DA CONVERGÊNCIA SETORIAL COMO UM CAMINHO PARA O CRESCIMENTO DA INTERCOOPERAÇÃO NO COOPERATIVISMO. ..... 176

*Newton Ribeiro Parahyba Júnior, Ana Paula Oliveira da Costa Salgueiro*

**CAPÍTULO 19:** FIDELIZAÇÃO NO COOPERATIVISMO: UM ESTUDO DE CASO NA COOPERATIVA DE LÃ TEJUPÁ LTDA ..... 187

*Keter Fagundes Bauermann, Carlos Eduardo Gerzson de Souza*

**CAPÍTULO 20:** ESTRATÉGIAS DE INBOUND MARKETING EM UMA INDÚSTRIA BRASILEIRA 3.0 ..... 197

*Sueli de Sales Almeida*

**CAPÍTULO 21:** AS MUDANÇAS NO PROCESSO DE DECISÃO DE COMPRA DO CONSUMIDOR DURANTE A CRISE ECONÔMICO-FINANCEIRA NO BRASIL (2010–2016) ..... 207

*Bianca Bastos Rodrigues, Leonardo Werneck Paulo, Luiz Alexandre Corrêa Castelo Branco, Natália Cristina Corrêa Castelo Branco, Sthefani Nogueira Saraiva, Tatiani Ferreira Marcelino*

**CAPÍTULO 22:** AVALIAÇÃO DA QUALIDADE NA GESTÃO DO PROCESSO DE SERVIÇOS DE ALIMENTAÇÃO NA CIDADE DE NITERÓI, RIO DE JANEIRO, BRASIL ..... 219

*Elisabete Coentrão Marques, Renata Coentrão Marques*

**CAPÍTULO 23:** ENTRAVES QUE PERMEIAM A GESTÃO AMBIENTAL EM UNIDADES DE CONSERVAÇÃO NO BRASIL ..... 229

*Maria do Socorro Ferreira da Silva, Vicentina Socorro da Anunciação, Hélio Mário de Araújo*

**AUTORES:** ..... 237

# Capítulo 1

## *ANÁLISE DA RENTABILIDADE DE UMA CARTEIRA DO SETOR VESTUÁRIO, APLICANDO AS TEORIAS DE MARKOWITZ E SHARPE*

*Claudio Alvim Zanini Pinter*
*Domingos Pignatel Marcon*
*Jéssica Elize Bruckheimer*

Resumo: A Teoria Moderna do Portfólio consiste num modelo matemático onde é construída uma carteira de investimento com a finalidade de otimizar os ativos, buscando um melhor retorno para um dado nível de risco. Ao decidir investir, a relação entre risco e retorno deve ser profundamente analisada, pois sua combinação tem impacto direto na potencialização da carteira. Diante desse cenário, o trabalho de identificação, mensuração e utilização de ferramentas de controle e mitigação dos riscos assumem vital importância, já que diferentes objetivos exigem tipos de investimentos diferentes. Esta pesquisa pode ser classificada como descritiva. O objetivo central deste trabalho consistiu em identificar os ativos do setor vestuário com maior liquidez na bolsa de valores, entre 01 de fevereiro de 2013 e 01 de agosto de 2016, através da simulação de uma carteira de investimentos. Através disso, pôde-se analisar a rentabilidade obtida, comparando as recomendações da Teoria de Markowitz e a Teoria de Sharpe, com a distribuição igualitária, Caderneta de Poupança e Taxa Selic. Recomenda-se novas pesquisas através das Escolas Fundamentalista e Técnica para facilitar a tomada de decisão pelo investir com base técnica.

Palavras-chave: Investimentos, Setor Vestuário, Administração Financeira.

## 1 INTRODUÇÃO

Quando um indivíduo decidir investir, a expectativa inicial é a do rendimento. O mercado de ações entende este conceito como retorno esperado de ações, podendo ser alto, médio ou baixo.

De forma geral, expectativas de retorno elevadas estão atreladas a maiores riscos, retorno este que só pode ser obtido na hora do resgate do investimento.

A Teoria Moderna do Portfólio consiste num modelo matemático onde é construída uma carteira de investimento que visa à otimização dos ativos, buscando um melhor retorno para um dado nível de risco. Ao decidir investir, a relação entre risco e retorno deve ser profundamente analisada, pois sua combinação tem impacto direto na potencialização da carteira. Diante desse cenário, o trabalho de identificação, mensuração e utilização de ferramentas de controle e mitigação dos riscos assumem vital importância, já que diferentes objetivos exigem tipos de investimentos diferentes.

No mundo dos investimentos, tem-se a Teoria Moderna do Portfólio, que consiste num modelo matemático onde é construída uma carteira de investimento que tem como objetivo otimizar os ativos, buscando um melhor retorno para um dado nível de risco.

O ponto de partida de Markowitz é de que o passado pode ser empregado como menção para o futuro.

Markowitz (1991, p. 470) aponta que:

> O uso da variância ou do desvio-padrão *ex-post* como medida de risco para expectativas de retorno não compromete o modelo, pois, na prática, o risco de uma oportunidade de investimento é determinado subjetivamente pelo investidor, a partir de sua experiência pessoal. Esta subjetividade não prejudica a análise, já que a distribuição do que o investidor acredita serem as probabilidades de retorno daquele investimento acaba por refletir, de fato, o comportamento da distribuição de probabilidades determinadas objetivamente, através da observação do passado.

Para Málaga (2005, p. 33), "a teoria de carteiras assume também que os investidores conhecem suas distribuições de probabilidade, e tomam decisões com base na média e na variância dessas distribuições". E isso é demonstrado através da aplicabilidade das taxas de retornos dos ativos selecionados para a elaboração de uma carteira de investimento.

Dos ativos apontados, segundo a teoria de carteira, ainda por Málaga (2005, p.34), algumas regras devem servir como premissa na tomada de decisão de um investimento:

a) Os ativos 2 e 3 possuem o mesmo desvio-padrão, porém retornos diferentes, portanto o ativo de número 3, deve ser o escolhido por ter o maior retorno esperado.

b) Os ativos 2 e 1 possuem o mesmo retorno, porém riscos diferentes, portanto o ativo de número 2, deve ser o escolhido por ter menor risco.

Conclui-se, então, que o ativo de menor risco e maior retorno deve ser a preferência de um investidor.

O objetivo central deste trabalho consiste em identificar os ativos do setor vestuário com maior liquidez na bolsa de valores, entre 01 de fevereiro de 2013 a 01 de agosto de 2016, através da simulação de uma carteira de investimentos. Através disso, pode-se analisar a rentabilidade obtida, comparando as recomendações da Teoria de Markowitz e Teoria de Sharpe, com a distribuição igualitária, Caderneta de Poupança e Taxa Selic.

A seguir, faz-se uma revisão sobre os fundamentos teóricos dos dois modelos matemáticos, demonstrando-se os parâmetros adotados e os resultados auferidos. Ao final, as conclusões do trabalho são apresentadas para cumprir com a finalidade deste.

## 2 METODOLOGIA

Este estudo tem como objetivo elaborar uma carteira do Setor de Vestuário que possua maior participação no Índice do Ibovespa, da Bolsa de Valores e analisar a rentabilidade obtida, comparando a recomendação da Teoria de Markowitz, Sharpe, com a distribuição igualitária do valor investido com o Ibovespa, Caderneta de Poupança e Taxa SELIC.

Os dados de preços dos ativos selecionados para a composição da carteira simulada de investimentos foi de preço de fechamento ajustado, permitindo uma análise mais apurada, evitando-se discrepâncias no caso de agrupamento, desdobramento, distribuição de bonificações, distribuição de dividendos, dentre outros.

Esta pesquisa pode ser classificada, metodologicamente, quanto aos objetivos, como uma pesquisa descritiva. Gil (2008) descreve que "o principal objetivo desse tipo de estudo é descrever características de determinado fenômeno ou de uma população ou ainda estabelecer relações entre variáveis". Para Rauen (2015), "pesquisa descritiva visa determinar as características de um fato ou fenômeno, respondendo a pergunta "o que é"?".

Conforme Vergara (2005, p.47) apud Rauen "este tipo de pesquisa não se compromete com os fenômenos descritos, embora possa servir de base para uma explicação". Abrangência: população – o universo da pesquisa é considerado a totalidade de distintos que têm semelhança nas características definidas para certo estudo.

O universo de investigação ou a população está relacionado diretamente ao assunto a ser trabalhado (BEUREN e RAUPP, 2006). Isso corrobora com a forma como foi desenvolvida esta pesquisa, onde serão investigadas as empresas do Setor Vestuário com ações negociadas na Bolsa de Valores. A amostra será intencional, com as cinco empresas que apresentarem maior percentual de participação no índice Ibovespa entre 01 de fevereiro de 2011 a 02 de fevereiro de 2013. As comparações levaram em consideração o período de 01/02/2013 a 01/08/2016, confrontando os valores de compra e venda dos ativos selecionados em função de sua maior participação no Ibovespa.

## 3 A TEORIA DE MARKOWITZ E SEU GRANDE DIFERENCIAL: A FRONTEIRA EFICIENTE

A Portfolio Selection de Harry Markowitz, publicado em 1952 pelo The Journal of Finance forma a base do que hoje se conhece como Teoria Moderna do Portfólio (TMP). No seu inicio, a TMP gerou pouco interesse já que era comum concentrar os investimentos somente nos ativos de maiores retornos esperados. Aos poucos, foi sendo adotada pela comunidade financeira, que agora usa modelos financeiros com base nos mesmos princípios, sendo reinventado e incorporado a diversos trabalhos de pesquisa.

A Teoria de Carteira fala sobre como investidores podem construir carteiras potencializadas, combinando recursos de forma eficiente, maximizando o retorno esperado tendo como base um determinado nível de risco.

Assaf Neto (2007, p.218), explica que:

> O conceito mais moderno de diversificação e risco de um portfólio é atribuído, em grande parte, a Harry Markowitz, cuja essência de seu estudo é encontrada na obra Portfólio Selection, editada em 1959 por John Wiley e Sons. As formulações utilizadas para o calculo de risco de um portfólio são provenientes do modelo desenvolvido pelo autor, a quem foi atribuído o Prêmio Nobel de Economia de 1990.

A Teoria do Portfólio pode ser classificada ainda como pós-moderna, onde o desvio padrão de retornos negativos é utilizado como medida de risco, e também Teoria Moderna do Portfólio, onde o desvio padrão é utilizado como medida de risco para todos os retornos.

Segundo Elton & Gruber (1995, p.8 *apud* MÁLAGA, 2005, p. 32):'Na presença de risco ou incerteza, o investidor não pode mais associar apenas um resultado, payoff, a um investimento. Todos os possíveis resultados devem ser considerados, assim como suas respectivas probabilidades de ocorrência".

Berk e Demarzo (2010, p.311) afirmam que se pode interpretar este retorno médio mais alto sobre as ações como uma compensação aos investidores pelo maior risco que eles assumem.

Para Vince (1999,p.40) a diversificação é o modo mais eficaz de minimizar um resultado desvantajoso e ainda sim conseguir um bom desempenho: Quando um sistema de mercado entra em um resultado desfavorável, um outro sistema que esteja sendo negociado na mesma conta irá se fortalecer, cancelando, assim, o resultado desfavorável do primeiro sistema.

O mesmo autor lembra ainda que:

> Embora não possamos afirmar que uma composição que foi ótima para uma carteira no passado irá continuar sendo ótima no futuro, essa afirmação tem mais chance de se concretizar do que aquela que diz que parâmetros de sistema que foram ótimos no passado continuarão ótimos ou quase ótimos no futuro.

## 3.1 FRONTEIRA EFICIENTE

A TMP mostra que é possível construir uma carteira, com maior grau de diversificação, que ofereça um máximo retorno para um determinado nível de risco, sendo assim, o risco que um investimento oferece não deve ser visto de forma isolada, mas, sim, como o investimento afeta a carteira em sua totalidade. Um investimento analisado de forma individual é menos importante do que em um contexto total de uma carteira.

Segundo Assaf Neto (2007, p.225), uma fronteira eficiente tem como componente todas as possíveis carteiras levantadas, assim é possível distinguir apenas a carteira que maximiza o retorno ao menor risco possível.

Tem-se como suposição que um investimento de maior risco tem em contrapartida um retorno de maior grau. Já um investimento de menor risco segue-se de um potencial de retorno mais baixo. Sendo assim, a Teoria de Markowitz consiste em dizer que existe um equilíbrio entre as duas situações. A carteira ótima inclui ativos não somente com maior retorno ou menor potencial, mas sim ativos que visam o equilíbrio entre um risco aceitável e a maximização do retorno, resultando então na Fronteira Eficiente.

Vince(1999,p.40)descreve a fronteira eficiente assim: "São carteiras cuja rentabilidade não pode mais ser incrementada sem que se aumente o risco e cujo risco não pode ser diminuído sem que se diminua a rentabilidade. As carteiras que se encontram na fronteira eficiente são consideradas carteiras eficientes'.

Sendo assim, a carteira a ser escolhida pelo investidor tem a ver com a forma como este investidor trabalha com riscos. Markowitz (1952) explica que a carteira que estiver na fronteira eficiente será considerada uma boa carteira. Mas a posição da fronteira eficiente é uma questão de preferência do investidor.

### 3.1.1 RISCO E RETORNO

Uma carteira de investimentos tem como características principais o retorno esperado e a variância, que representa o risco da carteira. Com base nisso, tem-se que: títulos possuem preços iniciais distintos do final, dividendos diferentes e serão vendidos por outras quantias no futuro. Sendo assim, seu comportamento é analisado com base em seu retorno.

Para Assaf Neto (2007, p.205) "o risco é interpretado pelo nível de incerteza associado a um acontecimento". Farias e Ornelas (2015, p.125) afirmam o conceito ligando risco a uma incerteza mensurada: "Em finanças, separa-se o conceito de incerteza do conceito de risco. Dizemos que o risco é a incerteza mensurada. Essa mensuração, que na prática significa atribuição de probabilidades, pode ser objetiva, ou subjetiva."

O risco tem uma forte ligação com a preferência do investidor, havendo ainda investidores com aversão ao risco, como explicam Berk e Demarzo (2010, p. 104):

> A noção de que os investidores preferem ter uma renda certa em vez de uma renda com risco da mesma quantia média chama-se aversão ao risco. É um aspecto das preferências de um investidor, e diferentes investidores podem ter diferentes graus de aversão a risco.

Farias e Ornelas (2015, p.126), mostram como classificar o investidor frente ao risco:

- Indiferente ou neutro ao risco: quando os ativos têm o mesmo retorno esperado, o investidor é indiferente ao tamanho do risco.
- Avesso ao risco: O investidor prefere o menor risco possível.
- Tendente ao risco: O risco é indiferente para o investidor.

Uma outra abordagem que deve-se associar aos ativos é a do risco sistemático, ligados a fatores macroeconômicos e risco não sistemático, que não depende de variáveis econômicas, mas sim de fatores específicos. Ross (2002) destaca que;"[...] o risco sistemático afeta praticamente todos os ativos na economia, pelo menos em algum nível, enquanto o risco não sistemático afeta no máximo um número pequeno de ativos".

Berk e Demarzo (2010) também afirmam que ao avaliar o risco de um investimento "um investidor levará em consideração seu risco sistemático, que não pode ser eliminado através da diversificação. Em troca de correr riscos sistemáticos, os investidores querem ser compensados obtendo retornos mais altos".

Sendo assim, a formação de uma carteira que contenha apenas risco sistemático, forma uma carteira eficiente.

Combinar o retorno de tal forma que o risco garanta ao investidor uma carteira de ações satisfatória.

> O mercado de capitais tende a se aproximar da eficiência na medida em que os investidores estejam cada vez mais informados. Quanto mais o mercado se desenvolve, maior é o número de técnicas utilizadas, visando a proximidade daquilo que se usou chamar eficiente.

## 4.SHARPE E O MODELO ALTERNATIVO A MARKOWITZ

Nobel de economia em 1990, Willian Sharpe (1963) criou o Índice de Sharpe, já que o modelo de Markowitz tinha dificuldades na operacionalização para a época, tendo como papel analisar a associação entre o retorno e o risco de um investimento.

Segundo Gonçalves (2008. p. 316),"Sharpe desenvolveu um índice relacionando rentabilidade e risco (total Quanto maior os índices obtidos, maior a rentabilidade por unidade de risco, e, portanto, melhor o desempenho da carteira no período analisado".

Para Brum (2008. p. 33), "o índice mostra se determinado fundo oferece rentabilidade compatível com o risco a que expõe o investido".

No modelo Sharpe, utiliza-se outros coeficientes para alimentar o solver para obter a proporção ideal de uma carteira de investimento que minimize e risco e maximize o retorno para o investidor. É claro que se deve respeitar o perfil do investidor.

No que se refere ao perfil do investidor, a Comissão de Valores Mobiliários (CVM) dispõe na Instrução CVM Nº 539, de 13 de novembro de 2013.

## 5 PERFIL DO SETOR TEXTIL

De acordo com a Associação Brasileira da Indústria Textil – ABIT (2016), no Brasil, a Indústria Têxtil tem quase 200 anos, sendo o segundo maior empregador da indústria de transformação, perdendo apenas para alimentos e bebidas (juntos), representando 16,7% dos empregos e 5,7% do faturamento da Indústria de Transformação. São 1,5 milhão de empregados diretos e 8 milhões se forem adicionados os indiretos e efeito renda, dos quais 75% são de mão de obra feminina; e é o segundo maior gerador do primeiro emprego.

No todo, são 32 mil empresas (formais) no país; sendo o quarto maior parque produtivo de confecção do mundo e o quinto maior produtor têxtil do mundo, bem como é o segundo maior produtor e terceiro maior consumidor de denim do mundo e o quarto maior produtor de malhas do mundo.

Sua produção média de confecção é de 6,7 bilhões de peças; (vestuário+meias e acessórios+cama, mesa e banho), contra 6,1 bilhões de peças em 2014; sendo a produção média têxtil de 1,8 milhão de toneladas, contra 2,2 milhões de toneladas em 2014.

O Brasil é autossuficiente na produção de algodão, produzindo 9,4 bilhões de peças confeccionadas ao ano (destas, cerca de 5,3 bilhões em peças de vestuário), sendo referência mundial em beachwear, jeanswear e homewear. * dados de 2014.



Com a descoberta do Pré-sal, o Brasil deixará de ser importador para se tornar potencial exportador para a Cadeia Sintética Têxtil mundial. O país, é ainda, a última Cadeia Têxtil completa do

Ocidente. Somente aqui no Brasil, ainda se tem desde a produção das fibras, como plantação de algodão, até os desfiles de moda, passando por fiações, tecelagens, beneficiadoras, confecções e forte varejo.

A moda brasileira está entre as cinco maiores Semanas de Moda do mundo; sendo referência mundial em design de moda praia, jeanswear e homewear, tendo crescido também os segmentos de fitness e lingerie. Tem-se mais de 100 escolas e faculdades de moda.

E quanto aos números contábeis: o faturamento da Cadeia Têxtil e de Confecção é de US$ 39,3 bilhões; contra US$ 53,6 bilhões em 2014; as exportações (sem fibra de algodão) são de US$ 2,38 bilhões, contra US$ 1,18 bilhão em 2014 e as importações (sem fibra de algodão): US$ 5,93 bilhões, contra US$ 7,08 bilhões em 2014, fazendo com que o saldo da balança comercial (sem fibra de algodão) seja de US$ 4,8 bilhões negativos, contra US$ 5,9 bilhões negativos em 2014.

Os investimentos no setor são de US$ 869 milhões, contra US$ 1.091 milhão em 2014 e a produção média de confecção: 6,7 bilhões de peças; (vestuário+meias e acessórios+cama, mesa e banho), contra 6,1 bilhões de peças em 2014 com isto, nossa produção média têxtil é de 1,8 milhão de toneladas, contra 2,2 milhões de toneladas em 2014.

Embora seja um setor com perspectiva de crescimento, o investidor deverá estar atento às crises tanto interna como externa que poderão afetar no curto ou médio prazo, desde novos investimentos na indústria, bem como o respectivo crescimento do faturamento, devido aos juros elevados e a alta taxa de desempregados, chegando atualmente a mais de 13 milhões de brasileiros.

## 6 SELEÇÃO DAS EMPRESAS DO VESTUÁRIO PARA INVESTIMENTOS EM AÇÕES, BASEADO NA TEORIA DAS CARTEIRAS DE MARKOWITZ

Para atender o objetivo geral deste artigo, inicia-se a aplicabilidade das taxas de retornos dos ativos, selecionados através dos critérios previamente definidos na metodologia deste trabalho de pesquisa, bem como nos modelos de Markowitz.

### 6.1 SELEÇÃO DAS EMPRESAS

Considerando-se os ativos negociados na Bolsa de Valores, no período de análise do setor do vestuário, tem-se listado sete empresas:

Quadro 1. Empresas do Setor Vestuário que constam na lista a vista de derivativos

| Nome da empresa | Código |
|---|---|
| AREZZO CO | ARZZ |
| GRAZZIOTIN | CGRA |
| GUARARAPES | GUAR |
| L BRANDS | LBRN |
| LE LIS BLANC | LLIS |
| LOJAS HERING | LHER |
| LOJAS MARISA | AMAR |
| LOJAS RENNER | LREN |

Fonte: Elaborado pelos autores, 2016.

Porém, optou-se em considerar apenas as empresas listadas na Carteira teórica do IGC - NM, que corresponde às variações na participação de cada um dos papéis na composição total do índice, que participam de forma ininterrupta de 02 de fevereiro de 2011 até 01 de fevereiro de 2013:

Quadro 2 - Carteira Teórica do IGC-NM

| CÓDIGO | AÇÃO | TIPO | QTDE. TEÓRICA | PART. (%) |
|---|---|---|---|---|
| AMAR3 | LOJAS MARISA | ON NM | 47.887.674 | 0,093 |
| ARZZ3 | AREZZO CO | ON NM | 41.822.802 | 0,228 |
| LLIS3 | LE LIS BLANC | ON NM | 172.526.805 | 0,142 |
| LREN3 | LOJAS RENNER | ON NM | 631.852.470 | 3,403 |

Fonte: Elaborado pelos autores, 2016.

## 6.2 RENTABILIDADES OBTIDAS, COMPARANDO AS RECOMENDAÇÕES DA TEORIA DE MARKOWITZ E TEORIA DE SHARPE, COM A DISTRIBUIÇÃO IGUALITÁRIA, CADERNETA DE POUPANÇA E TAXA SELIC.

Após a seleção dos ativos das empresas, foi realizado um investimento de R$100.000,00 das seguintes formas:

- Distribuição igualitária;
- Indicação da Teoria de Markowitz;
- Indicação da Teoria de Sharpe;
- Caderneta de Poupança;
- Taxa SELIC.

### 6.2.1 DISTRIBUIÇÃO IGUALITÁRIA

De forma igualitária, dividiu-se o capital disponível de R$100.000,00 entre os ativos das carteiras apresentando os seguintes resultados:

Tabela 1 - Compra dos ativos de forma igualitária

| Decisão de Compra no 01 de fevereiro de 2013 | | | | |
|---|---|---|---|---|
| ATIVO | DECISÃO | PREÇO | QTDE. | VALOR |
| AMAR3 | 0,25 | 29,657580 | 842,9548 | R$ 25.000,00 |
| ARZZ3 | 0,25 | 35,700568 | 700,2690 | R$ 25.000,00 |
| LLIS3 | 0,25 | 9,015115 | 2773,1205 | R$ 25.000,00 |
| LREN3 | 0,25 | 14,437490 | 1731,6030 | R$ 25.000,00 |
| | | | TOTAL | R$ 100.000,00 |

Fonte: Elaborado pelos autores, 2016.

Tabela 2 - Venda dos ativos de forma igualitária

| Decisão de Venda no dia 01 de agosto de 2016 | | | | |
|---|---|---|---|---|
| ATIVO | DECISÃO | PREÇO | QTDE. | VALOR |
| AMAR3 | 0,25 | 8,24 | 842,9548 | R$ 6.945,95 |
| ARZZ3 | 0,25 | 27,72 | 700,2690 | R$ 19.411,46 |
| LLIS3 | 0,25 | 4,07 | 2773,1205 | R$ 11.286,60 |
| LREN3 | 0,25 | 27,47 | 1731,6030 | R$ 47.567,13 |
| | | | TOTAL | R$ 85.211,14 |

Fonte: Elaborado pelos autores, 2016.

### 6.2.2. INDICAÇÃO DA TEORIA DE MARKOWITZ

Conforme a teoria das carteiras de Markowitz, a resolução foi feita através da ferramenta Solver do Excel e apresentou os seguintes resultados:

Tabela 3 - Compra dos ativos conforme indicação da Teoria de Markowitz

| Decisão de Compra no dia 01 de fevereiro de 2013 | | | | |
|---|---|---|---|---|
| ATIVO | DECISÃO | PREÇO | QTDE. | VALOR |
| AMAR3 | 0,237882 | 29,657580 | 802,155817 | R$ 23.790,00 |
| ARZZ3 | 0,274090 | 35,700568 | 767,774893 | R$ 27.410,00 |
| LLIS3 | 0,286587 | 9,015115 | 3.179,105333 | R$ 28.660,00 |
| LREN3 | 0,201441 | 14,437490 | 1.394,979340 | R$ 20.140,00 |
| | | | TOTAL | R$ 100.000,00 |

Fonte: Elaborado pelos autores, 2016.

Tabela 4 - Venda dos ativos conforme indicação da Teoria de Markowitz

| Decisão de Venda no dia 01 de agosto de 2016 | | | | |
|---|---|---|---|---|
| ATIVO | DECISÃO | PREÇO | QTDE. | VALOR |
| AMAR3 | 0,237882 | 8,240000 | 802,155817 | R$ 6.609,76 |
| ARZZ3 | 0,274090 | 27,720000 | 767,774893 | R$ 21.282,72 |
| LLIS3 | 0,286587 | 4,070000 | 3179,105333 | R$ 12.938,96 |
| LREN3 | 0,201441 | 27,470000 | 1394,979340 | R$ 38.320,08 |
| | | | TOTAL | R$ 79.151,53 |

Fonte: Elaborado pelos autores, 2016.

### 6.2.3. INDICAÇÃO DA TEORIA DE SHARPE

Cabe ressaltar que, no Modelo de Sharpe, além das taxas de retornos, matriz de covariâncias dos ativos, requer outros coeficientes para a composição da carteira de investimento, minimizando o risco e maximizando o retorno. Entre estes coeficientes, destaca-se: coeficiente alfa, beta, risco não sistemático. Além disso, utiliza-se a variância do IBOVESPA.

Utilizando a Teoria de Sharpe, foram encontrados os seguintes resultados:

Tabela 5 - Compra dos ativos conforme indicação da Teoria de Sharpe

| Decisão de Compra no dia 01 de fevereiro de 2013 | | | | |
|---|---|---|---|---|
| ATIVO | DECISÃO | PREÇO | QTDE. | VALOR |
| AMAR3 | 0,259883 | 29,657580 | 876 | R$ 25.980,04 |
| ARZZ3 | 0,253379 | 35,700568 | 710 | R$ 25.347,40 |
| LLIS3 | 0,282461 | 9,015115 | 3132 | R$ 28.235,34 |
| LREN3 | 0,204277 | 14,437490 | 1415 | R$ 20.429,05 |
| | | | TOTAL | R$ 99.991,83 |

Fonte: Elaborado pelos autores, 2016.

Tabela 6 - Venda dos ativos conforme indicação da Teoria de Sharpe

| Decisão de Venda no dia 01 de agosto de 2013 | | | | |
|---|---|---|---|---|
| ATIVO | DECISÃO | PREÇO | QTDE. | VALOR |
| AMAR3 | 0,259883 | 8,24 | 876 | R$ 7.218,24 |
| ARZZ3 | 0,253379 | 27,72 | 710 | R$ 19.681,20 |
| LLIS3 | 0,282461 | 4,07 | 3132 | R$ 12.747,24 |
| LREN3 | 0,204277 | 27,47 | 1415 | R$ 38.870,05 |
| | | | TOTAL | R$ 78.516,73 |

Fonte: Elaborado pelos autores, 2016.

### 6.2.4. CADERNETA DE POUPANÇA

A Caderneta de Poupança é uma recompensa (taxa de juros) paga ao poupador por realizar o esforço de se abster do consumo presente, acumulando capital para render um consumo maior no futuro. É considerado o investimento mais popular e tradicional do país A aplicação e o resgate são feitos de forma simples já que a sua liquidez é diária, não havendo necessidade de esperar um dado tempo para o dinheiro ser compensado.

É possível aplicar pequenas somas a uma conta de depósitos, remunerada pela TR – Taxa Referencial - que serve como referência para o juro praticado no mercado financeiro e, obter liquidez não sofrendo risco de oscilação do mercado.

O risco que a Poupança tem, é o risco de quebra do banco que você depositou seu dinheiro. Porém, O Fundo Garantidor de Crédito (FGC), entidade privada e sem fins lucrativos formada pelos bancos para garantir os depósitos dos correntistas, no caso da quebra de uma instituição financeira, fornece uma garantia. (LACERDA; CABRAL, 2016)

Tabela 7 – Atualização de R$100.000,00 de 01 de Fevereiro de 2013 a 01 de Agosto de 2016 pelo índice Poupança - Rentab. Cadern. Poupança

| | |
|---|---|
| Em percentual | 28,23% |
| Em fator de multiplicação | 1,2823 |
| Valor atualizado = valor * fator = R$100.000,00 * 1,2823 | |
| Valor atualizado = R$128.230,00 | |

Fonte: Elaborado pelos autores, 2016.

### 6.2.5. TAXA SELIC

A taxa SELIC é utilizada para definir o piso dos juros no país. É a partir dela que os bancos delimitam a remuneração de certas aplicações financeiras realizadas pelos clientes, podendo assim ser chamada de taxa referencial.

A "Taxa SELIC" é uma taxa referencial, apurada no sistema "SELIC – Sistema Especial de Liquidação e Custódia", obtida mediante o cálculo da taxa média ponderada e ajustada das operações de financiamento de um dia, lastreadas em títulos públicos federais na forma de operações compromissadas. A "Taxa Selic", serve para atualizar os valores nominais dos títulos públicos pós- fixados indexados a Taxa SELIC, como é o caso das LFT – Letras Financeiras do Tesouro. (FEBRABAN, 2004)

Tabela 8 – Atualização de R$100.000,00 de 01 de Fevereiro de 2013 a 01 de Agosto de 2016 pela Taxa SELIC

| | |
|---|---|
| Em percentual | 45,8274% |
| Em fator de multiplicação | 1,4583 |
| Valor atualizado = valor * fator = R$100.000,00 * 1,4583 | |
| Valor atualizado = R$ 145.830,00 | |

Fonte: Elaborado pelos autores, 2016.

### 6.2.6 RETORNO E RETORNO REAL DA CARTEIRA

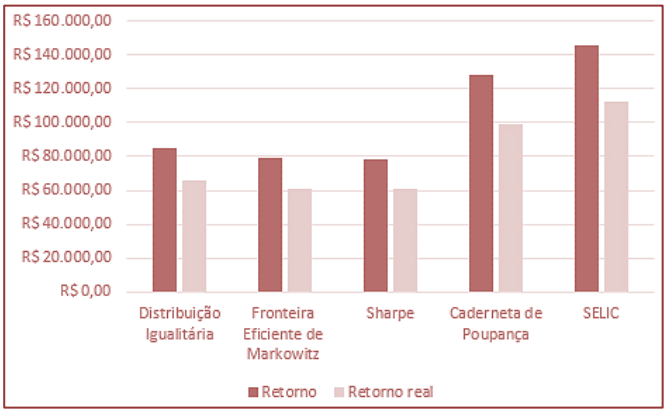
Através da utilização do Índice de Preços ao Consumidor Amplo, índice da inflação no Brasil, pode-se corrigir os valores para obter o retorno real da carteira.

Tabela 9 – Índice Preços ao Consumidor Amplo – IPCA no período de 01-Fevereiro-2013 e 01-Agosto-2016

| | |
|---|---|
| Em percentual | 29,7952% |
| Em fator de multiplicação | 1,297952 |

Fonte: Elaborado pelos autores, 2016.

Gráfico 1 – Resultado da Simulação de Retorno de cada opção de investimento no período de 01/02/2013 a 01/08/2016 comparando com o retorno real descontando o IPCA.




Fonte: Elaborado pelos autores, 2016.

## 7 CONCLUSÃO

Através da simulação dos investimentos, observou-se que a taxa SELIC foi a que apresentou maior retorno, sendo este de R$ 145.827,40 e um retorno real descontado o IPCA de R$ 112.351,92. Verificou-se, portanto, um retorno positivo. Já os outros investimentos, apresentaram retornos inferiores ao esperado, ou seja, negativos. Utilizando SHARPE ,por exemplo, notou-se que o retorno real representou pouco mais de 60% do investimento, com uma perda de 39,51% do capital ao se fazer esta escolha.

Observando a Caderneta de Poupança, considerado um investimento mais conservador, observa-se que o retorno atinge um valor positivo de R$ 128.232,15, mas ao ter descontado a inflação, têm-se um retorno real de R$ 98.795,76, sendo este inferior ao capital investido na carteira.

Considerando esses indicadores, percebe-se uma variação tendente à perda do capital investido, mas ainda se faz necessário utilizar outros indicadores para melhor confiabilidade tanto da Escola Fundamentalista (P/L, Beta, P/VPA e Ebitda) ou Análise Técnica (Índice de Força Relativa, suporte e resistência), dentre outros. Por isto, indica-se a continuidade dos estudos, utilizando os referidos períodos de 01 de fevereiro de 2013 a 01 de agosto de 2016, já que é o período de participação ininterrupta das empresas do setor vestuário no BM&F Bovespa.

## REFERÊNCIAS

[1] Abit - Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confcção. Setor Têxtil e de Confecção Momento Atual e Agenda de Trabalho. Belém, 2016. Color. Disponível em: <http://www.abit.org.br/conteudo/links/apresentacoes/2016/app-circuito-para_fernando.pdf>. Acesso em: 15 out. 2016.

[2] Assaf Neto, Alexandre. Mercado Financeiro. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2007. 302 p.

[3] Berk, Jonathan; Demarzo, Peter. Finanças Empresariais: essencial. Porto Alegre: Bookman, 2010. 707 p. Tradução de: Christiane de Brito Andrei.

[4] Brum, Felipe Meneghetti. Aplicação da Teoria de Markowitz e Índice de Sharpe em um Club de Investimentos. Porto Alegre: 2008. Disponível em: <https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/16808/000685570.pdf?sequence=1>. Acesso em: 13 set. 2016.

**[5]** Farias, Aquiles Rocha de; Ornelas, José Renato Haas. Finanças e sistema financeiro nacional para concursos. São Paulo: Atlas, 2015. 369 p.

[6] Febraban. Noções de Economia e Finanças. São Paulo: Fator Humano - Educação e Desenvolvimento, 2004.

[7] Gonçalves, Fábio. Aprenda a Analisar e Investir em Ações na Bolsa de Valores Usando Análise Gráfica e Fundamentalista. Rio de Janeiro: Ciência Moderna Ltda, 2008. 388 p.

[8] Lacerda, Bruno; Cabral, Rafael. As 10 Principais Dúvidas Sobre Tesouro Direto. 2016. Disponível em: <http://tesourodiretosemsegredos.com.br/wp-content/uploads/2016/01/As-10-Principais-Dúvidas-sobre-o-Tesouro-Direto_4Ed.pdf>. Acesso em: 13 set. 2016.

[9] Málaga, Flávio Kezam. Retorno de Ações: modelo de fama e french aplicado ao mercado acionário Brasileiro. São Paulo: Saint Paul, 2005. 199 p.

[10] Markowitz, Harry. Portfolio Selection. The Journal of Finance, vol. VII, n. 1, March 1952.

[11] Ross, S. A. & Westerfield, R. & Jaffe, J. F. Administração Financeira. Editora Atlas, 2ª edição. 2002.

[12] Sharpe, William F. A simplified model for portfolio analysis. Management Science, p. 277-293, 1963.

[13] Vince, Ralph. Cálculo e Análise de Riscos no Mercado Financeiro. São Paulo: Makron Books, 1999. 358 p. Tradução de: Arthur Pie.

# Capítulo 2

## *MODELOS DE ANÁLISE DE BALANÇO- MOSTRANDO A FACILIDADE DE CADA: (TRADICIONAL, ESTATÍSTICO E ANÁLISE ENVOLTÓRIA DE DADOS) E COMO ELIMINAR O ACHISMO.*

*Moisés da silva Martins*

Resumo: As demonstrações contábeis de empresas é, hoje, objeto de estudo, que gera grandes informações para orientações aos usuários. Neste sentido, os índices estatísticos contribuem para a comparação de desempenho entre as unidades. Atualmente, utiliza-se do modelo DEA, para evidenciar a fronteira da eficiência. O objetivo deste trabalho é evidenciar o que o modelo DEA contribui para a análise e facilidade no entendimento e na melhoria de decisões, reduzindo a intervenção humana e praticamente eliminando o "achismo" no processo de análise. Para tanto, realizou-se simulação na sala de aulas, com 37 alunos aprendizes, 95% da turma do 1.º semestre/2016, matriculados no sexto termo de ciências contábeis da UNOESTE. Os dados das empresas (A, B, C...) foram fornecidos pelo BRADESCO e os aprendizes aplicaram as técnicas de análise de balanço tradicional, integrado ou estatístico e a (DEA) análise envoltória de dados. Como resultado, concluiu-se que modelo DEA pode ser considerado ótimo, por este gerar informações conclusivas para a tomada de decisão. Justificando, os aprendizes enfatizarão o Score (Ranking) que permite avaliar-se o grau de eficiência, e reduzindo a intervenção humana e subjetivando a sua análise.

Palavras–chave: Demonstrações Contábeis. Análise envoltória de dados. Modelos de análise de decisão.

## 1.INTRODUÇÃO

No mundo globalizado e em informações instantâneas, é extremamente importante que uma empresa tenha conhecimento do seu nível de eficiência em relação aos seus concorrentes e que, para tal, tenha um estudo completo das análises, do seu balanço, com segurança, profundidade e fácil entendimento.

Para Iudícibus (1998), a análise tradicional de balanço permite diagnosticar-se o desempenho das empresas e analisá-las sobre as suas dimensões financeiras e econômicas. Contudo, por vezes, a análise de resultados está sujeita ao humor do analista ou à definição de aspectos subjetivos que busquem definir o desempenho dessas empresas.

Matarazzo (2007) explica que o uso da estatística, para auxiliar a análise de balanço, faz com que surjam os modelos integrados que possibilitam a redução da intervenção humana na emissão de juízos de valor sobre o desempenho das empresas, uma vez que os índices-padrão permitem diagnosticar-se de forma precisa, a avaliação das empresas.

Com este objetivo, no Brasil surgiram estudos sobre a aplicação da técnica matemática de programação linear, a análise envoltória de dados - Modelo DEA, na análise de balanços. Os estudos de produções científicas ou trabalhos científicos de autores que publicaram no Brasil, em especial, Pimentel (2005), Casa Nova (2005), permitiram evidenciar-se o uso do modelo DEA como complemento à técnica de análise de balanços e análise de investimentos.

Dado o contexto apresentado, a questão de pesquisa, que norteia esse trabalho, é que a técnica do modelo DEA contribui para a técnica de análise de balanços, visando reduzir a intervenção humana (subjetividade nas análises) na elaboração de diagnosticar e concluir, a partir de simulação realizada com alunos do curso de ciências contábeis das disciplinas de estatística, a análise de balanço e das demonstrações contábeis do curso de contábeis da UNOESTE.

Como instrumento a ser utilizado para o estudo do problema proposto, realizou-se simulação na sala de aulas com 37 alunos aprendizes, 94% da turma do 1.º semestre/2016, matriculados no sexto termo de ciências contábeis da UNOESTE.

Como síntese dos procedimentos, foram aplicadas as técnicas de análise de balanços em três momentos: análise tradicional de balanços, uso da estatística por meio de índice-padrão e modelo DEA, para evidenciar a fronteira de eficiência.

Evidenciou-se, assim, o quanto essas empresas obtiveram de lucro para cada real vendido utilizando-se do indicador Margem Liquida.

Sendo assim, o objetivo principal da pesquisa é evidenciar o que o modelo DEA contribuiu para a análise de balanços, visando a reduzir a intervenção humana na elaboração de *diagnósticos e conclusões.*

Esta pesquisa é exploratória, pois foi realizada em área que tem pouca informação e conhecimento não sistematizado. Para essa investigação, utilizaram-se acadêmicos do curso de ciências contábeis da UNOESTE pela facilidade de contato. Foi analisada a percepção dos mesmos quanto aos métodos propostos.

Para tanto, efetuou-se análise de balanços pelo método tradicional, seguindo com uso do modelo estatístico. E, finalmente, aplicou-se o modelo DEA para o estudo da sua eficiência, buscando verificar o entendimento dos mesmos e os entendimentos sobre análises bancária e de investimentos.

Como objetivo específico, teve-se a pretensão de elaborar uma comparação de técnica de análise de balanço da forma tradicional, com a forma estatística e a utilização do modelo DEA, bem como verificar em qual das técnicas os acadêmicos têm mais facilidades e clareza nos entendimentos.

## 2. REVISÃO DA LITERATURA

### 2.1 ANÁLISES SOB A UTILIZAÇÃO DE ÍNDICES OU FORMA TRADICIONAL

Para Santos (2005), no enfoque tradicional, a análise de balanço é um trabalho artesanal e a sua avaliação depende, muito, da capacidade e experiência do analista.

Este tipo de análise aplica-se, sobretudo, a pequenos números de empresas, ainda que, muitas vezes, nem mesmo seja padronizada. Sua aplicabilidade é voltada para o suporte em decisões de investimento, concessão de financiamentos.

Já Matarazzo (2007) diz que as demonstrações financeiras fornecem uma série de dados sobre a empresa, de acordo com as regras contábeis. A Análise de Balanço transforma esses dados em informações e será tanto mais eficiente quanto melhores as informações produzidas. Sendo assim, faz-se necessária a transformação dos dados contidos nas demonstrações contábeis, em informações, para melhor compreensão de seus usuários. A análise de balanço, por meio de índices, envolve o calculo de quocientes que relacionam os diversos valores expressos nas demonstrações contábeis.

Para Matarazzo (2007), Dados são números ou descrição de objetos, ou eventos que, isoladamente, não provocam nenhuma reação no leitor e a Informação representa, para quem as recebe, uma comunicação, que pode produzir reação ou decisão, frequentemente acompanhada de um efeito surpresa.

Iudícibus (1998) considera a Análise de balanços como uma arte, pois, embora existam alguns cálculos razoavelmente formalizados, não existe forma científica ou metodologicamente comprovada de relacionar seus índices, de maneira a obter um diagnóstico preciso. Ou, melhor dizendo, cada analista poderia, com o mesmo conjunto de informações e de quocientes, chegar a conclusões ligeiras ou, até, completamente diferentes.

Matarazzo (2007) diz que Índice é a relação entre contas ou grupo de contas das demonstrações financeiras, que visa a evidenciar determinado aspecto da situação econômica ou financeira de uma empresa. Afirma, ainda, que a técnica empírica de extração de índices de balanços ganhou embasamento científico e teve a sua utilidade comprovada. Hoje, no entanto, sabe-se muito mais sobre o que informa cada índice e quais os índices mais importantes.

A tabela 1, elaborada por Matarazzo (2007), apresenta fórmulas de como calcular-se um índice, o que indica cada um deles e sua respectiva interpretação.

Tabela 1 - Resumo dos Índices

| SÍMBOLO | ÍNDICE | FÓRMULA | INDICA | INTERPRETAÇÃO |
|---|---|---|---|---|
| | ESTRUTURA DE CAPITAL | | | |
| CT/PL | Participação de capital de terceiro (Endividamento) | Capital de terciero x 100 Patrimônio Líquido | Quanto a empresa tomou de capital de terceiros para cada R$ 100,00 de capital próprio. | Quanto menos, melhor. |
| PC/CT | Composição do Endividamento | Passivo Circulante x 100 Capital de Terceiros | Qual o percentual de obrigações a curto prazo em relação às obrigações totais. | Quanto menos, melhor. |
| AP/PL | Imobilização do Patrimônio Líquido | Ativo Permanente x 100 Patrimônio Líquido | Quantos reais a empresa aplicou no Ativo permanente para cada R$ 100,00 de patrimônio Líquido | Quanto menos, melhor. |
| AP/PL+ELP | Imobilização dos Recursos não Correntes | Ativo Permanente x 100 / Patrimônio Líquido + Exigível a Longo Prazo | Que percentual dos recursos não correntes (Patrimônio Líquido e Exigível a Longo Prazo) foi destinado ao Ativo Permanente. | Quanto menos, melhor. |
| | LIQUIDEZ | | | |
| LG | Liquidez Geral | Ativo Circulante + Realizável a Longo Prazo / Passivo Circulante + Elegível a Longo Prazo | Quanto a empresa possui de Ativo Circulante + Realizável a longo prazo para cada R$ 1 de dívida total. | Quanto maior, melhor. |
| LC | Liquidez Corrente | Ativo Circulante / Passivo Circulante | Quanto a empresa possui de Ativo Circulante para cada R$ 1 de Passivo Circulante. | Quanto maior, melhor. |
| LS | Liquidex Seca | Disponível + Títulos a Receber + Outros Ativos de rápida Conversibilidade / Passivo Circulante | Quanto a empresa possui de Ativo Líquido para cada R$ 1 de Passivo Circulante. | Quanto maior, melhor. |
| | RENTABILIDADE (ou Resultados) | | | |
| V/AT | Giro de Ativo | Vendas Líquidas / Ativo | Quanto a empresa vendeu para cada R$ 1 de investimento total | Quanto maior, melhor. |
| LL/V | Margem Líquida | Lucro Líquido x 100 / Vendas Líquidas | Quanto a empresa obtém de lucro para cada R$ 100 vendidos | Quanto maior, melhor. |
| LL/AT | Rentabilidade do Ativo | Lucro Líquido x 100 / Ativo | Quanto a empresa obtém de lucro para cada R$ 100 de Investimento total | Quanto maior, melhor. |
| LL/PL | Rentabilidade do Patrimônio Líquido | Lucro Líquido x 100 / Patrimônio Líquido médio | Quanto a empresa obtém de lucro para cada R$ 100 de capital próprio investido, em média, no exercício. | Quanto maior, melhor. |

Fonte: Matarazzo (2007).

## 2.2 UTILIZAÇÕES DA ESTATÍSTICA, PARA SE ANALISAREM BALANÇOS

As primeiras aplicações da estatística estavam voltadas para as necessidades de Estado, na formulação de políticas públicas, fornecendo dados demográficos e econômicos à administração pública. A abrangência da estatística aumentou no começo do século XIX, para incluir a acumulação e a análise de dados de maneira geral, sempre voltada para os interesses de certo grupo.

Atualmente, a estatística é largamente aplicada nas ciências sociais, inclusive na administração pública e privada.

Segundo o IBGE (2016), estatística é um conjunto de técnicas e métodos de pesquisa, que, entre outros tópicos, envolve o planejamento do experimento a ser realizado, a coleta qualificada dos dados, a inferência, o processamento, a análise e a disseminação das informações em qualquer que seja o campo de estudo.
Para Stevenson (2011) estatística descritiva compreende a organização, o resumo e, em geral, a simplificação de informação que podem ser muito complexas. A finalidade é tornar as coisas mais fáceis de se entenderem, de se relatarem e se discutirem. Para o autor, outro ramo da estatística relaciona-se com a probabilidade e é útil, para analisar situações que envolvem o acaso. Um terceiro ramo da estatística é a inferência. Diz respeito a Análise e interpretações de dados amostrais.

Então houve o uso da estatística para aperfeiçoamento das técnicas de Análise das Demonstrações Contábeis, aplicando-se os índices, para se adquirir consistência e objetividade sendo comparados com os padrões, pois, do contrario, as conclusões se sujeitariam à opinião ou interferência humana.

Stevenson (2011) afirma que, depois que se entende média e mediana, cujos conceitos são elementares, sendo o primeiro a soma dos valores de um conjunto dividido pela quantidade somada e mediana, a segunda medida do meio de um conjunto, é preciso que o analista entenda conceitos mais precisos como quartis, decis ou percentis; ou seja, uma distribuição do universo em partes percentuais.

Então, por meio dos decis, obtém-se uma ideia bastante próxima de como se distribuem os elementos em determinado universo. Antes, trabalhava-se com comparação dos mesmos índices, de várias empresas, passando-se a trabalhar apenas com os 9 decis, contemplando a posição relativa da empresa no ramo.

Assim, chega-se à objetivação da Análise de Balanço por meio dos índices-padrão atrelados à medida de decis, mostrando o comportamento de várias empresas com uma margem bem próxima de conclusões por parte do analista.

Tabela 2 – Resumo dos índices para análise estatística.

| INTERPRETAÇÃO - ÍNDICE | | | 1º DECIL | 2º DECIL | 3º DECIL | 4º DECIL | 5º DECIL | 6º DECIL | 7º DECIL | 8º DECIL | 9º DECIL |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **ESTRUTURA DE CAPITAL** | | | | | | | | | | | |
| Quanto menor, melhor. | CT/PL | Participação de Capital de Terceiros (Endividamento) | 10 9 ÓTIMO | 8 | 7 BOM | 6 SATISFATÓRIO | 5 | 4 RAZOÁVEL | 3 FRACO | 2 DEFICIENTE | 1 PÉSSIMO |
| | PC/CT | Composição do Endividamento | | | | | | | | | |
| | AP/PL | Imobilização do Patrimônio Líquido | | | | | | | | | |
| | AP/PL+ELP | Imobilização dos Recursos não correntes | | | | | | | | | |
| **LIQUIDEZ** | | | | | | | | | | | |
| Quanto maior, melhor. | LG | Liquidez Geral | 0 1 PÉSSIMO | 2 DEFICIENTE | 3 FRACO | 4 RAZOÁVEL | 5 SATISFATÓRIO | 6 | 7 BOM | 8 | 9 ÓTIMO |
| | LC | Liquidez Corrente | | | | | | | | | |
| | LS | Liquidez Seca | | | | | | | | | |
| **RENTABILIDADE (ou Resultados)** | | | | | | | | | | | |
| Quanto maior, melhor. | V/AT | Giro do Ativo | 0 1 PÉSSIMO | 2 DEFICIENTE | 3 FRACO | 4 RAZOÁVEL | 5 SATISFATÓRIO | 6 | 7 BOM | 8 | 9 ÓTIMO |
| | LL/V | Margem Liquida | | | | | | | | | |
| | LL/AT | Rentabilidade do Ativo | | | | | | | | | |
| | LL/PL | Rentabilidade do Patrimônio Liquido | | | | | | | | | |

Fonte: Matarazzo (2007).

## 2.3 MODELO DEA PARA ESTUDO NA ANÁLISE DE BALANÇO E INVESTIMENTOS

O método da Análise, por Envoltória de Dados, iniciou-se com a tese de doutoramento de Edward Rhodes. O estudo resultou na formulação do modelo CCR (abreviatura de Charnes, Cooper e Rhodes, sobrenome de seus autores) de Análise por Envoltória de Dados e com a publicação do primeiro artigo no *European Journal of Operations Research*, em 1978.

De acordo com esses autores, a análise envoltória de dados (DEA) utiliza o método de otimização de programação matemática, partindo da medida de eficiência técnica em casos de único produto/insumo,

proposta por Farrel em 1957, desenvolvendo um modelo que atenda a casos com múltiplos produtos/insumos, com a construção de um único produto "virtual" e um único insumo "virtual".

O referido modelo é parte de estudo em diversas teses de doutoramento, que mostram a eficiência na praticidade do mesmo para sua análise com objetividade.

### 2.3.1 VANTAGENS E DESVANTAGEM DO USO DO DEA

Segundo Guedes (2002), o DEA, por ser um método de avaliação não paramétrico, tem algumas características diferenciadas em relação a outros métodos. Contrastando com métodos paramétricos, cujo objetivo é aperfeiçoar um plano de regressão simples, o DEA aperfeiçoa, individualmente, cada uma das observações, uma em relação às demais, para, assim, determinar a fronteira de eficiência. A análise paramétrica tradicional aplica a mesma função de produção a cada uma das observações. Portanto, o foco da DEA está nas "n" otimizações, em contrapartida com as estimações de parâmetros das aproximações estatísticas utilizadas por outros métodos.

De acordo com Arzubi e Berbel (2002), uma das principais vantagens do DEA é a possibilidade de poder comparar cada empresa ineficiente com outra eficiente, que serve como referência ou benchmark. Esta proporcionará informações úteis, para guiarem as decisões das empresas ineficientes na busca da melhoria contínua.

Para Martins (2015), outra vantagem do DEA é a de não requerer nenhuma forma funcional das variáveis envolvidas nas análises. Além disso, também não é necessário fazer-se nenhuma suposição a respeito da distribuição das variáveis.

O fato de se poder trabalhar com múltiplos *outputs* e *inputs* também é uma importante vantagem. Porém a escolha das variáveis presentes no modelo deve ser feita com bastante cuidado, pois, quanto mais variáveis presentes, menor será o poder discriminatório do modelo (MARTINS, 2015).

Em contrapartida com as vantagens descritas, há uma desvantagem comparada com as técnicas de estimação paramétricas. A priori, as hipóteses não podem ser testadas com o rigor estatístico, o mesmo ocorrendo com o erro relativo à estimação da fronteira, uma vez que os insumos e os produtos podem ser variáveis aleatórias.

Para melhor entendimento do modelo DEA, serão apresentados seus conceitos e composição com base na obra de Pimentel e Casa Nova (2005):

✓ Decision Making Unit (DMU) – são as unidades tomadoras de decisão analisadas. Essas unidades deverão ser homogêneas, ou seja, que utilizem os mesmos recursos (inputs), para obtenção dos mesmos produtos (outputs);

✓ Outputs – são os produtos (resultados) obtidos por meio de uma das DMUs e atendem ao critério de quanto maior, melhor;

✓ Inputs – são os recursos (insumos) consumidos pelas DMUs para obterem os resultados desejados. Eles atendem ao critério de quanto menor, melhor;

✓ Plano de produção – são as quantidades observadas de inputs consumidos e outputs obtidos mediante cada DMU;

✓ Escore de Eficiência – é o escore de eficiência calculado para cada DMU, por meio de um Programa de Programação Linear (PPL). O indicador varia de 0 a 100%, sendo que um escore de eficiência igual a 100% identifica a unidade avaliada como eficiente, em relação às demais.

## 3. A PESQUISA

O objetivo principal da pesquisa é mostrar as possibilidades com que o modelo DEA contribuiu para a técnica de análise de balanços, visando a reduzir a intervenção humana nas conclusões.

Para tanto, realizou-se simulação com 37 alunos aprendizes, 94% da turma do 1.º semestre/2016, matriculados no sexto termo de ciências contábeis da UNOESTE. É, como insumo das análises, utilizaram-se dados de 8 empresas aqui identificadas com A, B, C ..., correntistas do BRADESCO DE PRESIDENTE PRUDENTE e o indicador de rentabilidade e margem líquida. Com síntese dos procedimentos, os alunos aplicaram as técnicas de análise de balanço em três momentos: 1º- modelo tradicional, que já era de

domínio dos mesmos; 2º- modelo integrado (índice padrão); 3º- o modelo DEA para evidência da fronteira de eficiência, esses dois últimos desconhecidos pelos alunos, e que foram apresentados pelo pesquisador.

O pesquisador estruturou a seção em população, amostra e coleta. Ministrou e apresentou os modelos aos alunos, utilizou o DEA, usou o software *Siad*- 3,0 e o questionário de pesquisa.

Para realização da pesquisa, foram analisadas as seguintes variáveis: custos, despesas, vendas líquidas e lucro líquido. Que foram aplicados aos seguintes modelos: Análise tradicional, integrado e a DEA.

Para Análise Tradicional, utilizaram-se os cálculos e a interpretação referente ao índice de Margem Líquida, que é obtida pela divisão entre o lucro líquido e as vendas líquidas.

Selecionaram-se os indicadores de rentabilidade, a Margem Líquida para a realização de teste empírico, para evidência do uso da técnica de análise de balanços nas vertentes da análise tradicional, do uso da estatística por meio do índice-padrão (quartil) e da utilização do modelo de análise envoltória de dados (DEA).

Enquanto, na Análise Integrada (índices-padrão), se utilizou a estatística descritiva, como medida de posicionamento, uma vez que esta é voltada para a análise e a interpretação dos dados de uma amostra separados em decis, quartis ou percentis.

Já na Análise Envoltória de Dados da DEA BCC, para os insumos, trabalhou-se com inputs: custos e despesas; e para os outputs: vendas líquidas e lucro líquido.

## 3.1 CONCEITOS IMPORTANTES PARA SUA ANÁLISE E APLICAÇÃO NOS MODELOS

Segundo Martins (2003), para aplicação dos critérios em estudo, é necessário um perfeito entendimento dos conceitos abaixo descritos.

- ✓ Custos: É todo gasto direto ou indireto.
- ✓ Vendas Líquidas: Entende-se, por vendas líquidas, a entrada de elementos para o ativo em dinheiro ou direitos a receber, abatidos de devoluções e vendas canceladas, dos descontos concedidos incondicionalmente e dos impostos e contribuições incidente nas vendas.
- ✓ Lucro Líquido: É o valor que sobra das vendas, menos todos os custos e despesas. Ou seja, trata-se da diferença positiva do lucro bruto menos o lucro operacional e não operacional. O mesmo tem, por objetivo, remunerar o investimento feito pela empresa.

## 3.2 DINÂMICAS DA PESQUISA

Elaborou-se questionário para verificação da impressão dos alunos da disciplina de Análise das Demonstrações Contábeis, do Curso de Ciências Contábeis da UNOESTE, acerca da redução da intervenção humana na Análise das demonstrações contábeis.

A ferramenta, para auxílio à pesquisa foi constituída de três partes; a primeira tratava da análise focada no modelo tradicional. Nessa etapa, foi construído um quadro com as empresas selecionadas para a amostra, juntamente com a informação da margem líquida dessas empresas, para que, assim, o aprendiz pudesse efetuar a avaliação das empresas com base no indicador. Ainda foram apresentadas questões relacionadas ao grau de dificuldade, ao se analisarem as empresas, o que foi considerado interessante na dinâmica da Análise tradicional, de que forma o aprendiz considerou o aprendizado e as suas dificuldades, para determinar o resultado da avaliação.

Na segunda foi apresentado o quadro utilizado na etapa anterior, sendo este complementado com Análise do setor, a partir dos quartis obtidos com base na população de empresas associadas, com o software Economática.

Também foram abordados, quanto ao nível de dificuldade e a descrição dessas, os pontos considerados interessantes nesta dinâmica, forma de aprendizado e de que maneira o aprendiz avalia esse método.

Por fim, abordado o modelo DEA, os dados das empresas são apresentados em forma de quadro, onde é reproduzido o resultado obtido, por meio da Análise de eficiência realizado no software Siad- 3.0. Para essa Análise, foram consideradas, como inputs, as variáveis: Custo e Despesas; e, como outputs, foram selecionadas as variáveis: Receita Bruta e Lucro Líquido. No quadro, foi apresentado o Score (Ranking) das empresas. Nessa etapa, foram apresentadas as questões já aplicadas nos outros modelos, sendo

complementada pelo questionamento em relação aos modelos tradicional e integrado, como o aprendiz avaliava o uso do método DEA.

Durante a aplicação dos questionários, foram realizadas explicações acerca de cada modelo, visando a dar o embasamento necessário para cada etapa. Foram obtidos 37 questionários, completamente respondidos, dentro de 20 minutos.

## 4.RESULTADOS DAS ANÁLISES

### 4.1 ANÁLISE TRADICIONAL

Com base no referencial teórico e nos conhecimentos obtidos na pesquisa, pode-se afirmar que a análise de balanços não pode ser encarada como solucionadora de problemas, mas, sim, como uma ferramenta de controle da organização.

Como técnicas de análise tradicional, entendem-se as que são consagradas tanto no uso, em empresas, como no ensino de Ciências Contábeis e áreas afins. Caracteriza-se como técnica tradicional, aquela que tem seu uso generalizado, sendo já consagrada tanto no ensino quanto na utilidade prática. São consideradas técnicas tradicionais de análises de balanços as análises Horizontal e Vertical e a análise de Quocientes.

Ao se verificarem os dados obtidos por meio da aplicação de questionário, pode-se observar, no primeiro momento, que os aprendizes seguiram a tendência natural a avaliarem as empresas na escala de péssimo, regular, bom e ótimo, com base na informação da Margem Líquida, uma vez que esse índice expressa o peso dos resultados líquidos nas vendas: assim, quanto maior a margem, melhor o desempenho da empresa. Desta forma, aquelas que obtiveram maior percentual no índice foram mais bem avaliadas.

### 4.2 ANÁLISE COM UTILIZAÇÃO DE ÍNDICES ESTATÍSTICOS

A Análise de balanço, por meio de índices estatísticos, faz uso de cálculo de quocientes (índice-padrão) que relacionam os valores que fazem parte das demonstrações contábeis.

Na segunda etapa, foram apresentadas as empresas selecionadas na amostra, a margem líquida, com a informação dos índices-padrão, que demonstram a situação das empresas com base no setor de alimentos e bebidas. O índice-padrão foi calculado com base na população de empresas, extraído do software Economática, sendo o resultado expresso em quartis.

Agora, com base no índice-padrão, foi possível constatar-se uma análise mais aprofundada por parte dos aprendizes da disciplina selecionada para a pesquisa, sendo que a análise pessoal atendeu as necessidades que foram apontadas anteriormente, durante a sua verificação pelo modelo tradicional, uma vez que a informação do índice-padrão serviu de subsídio para a escolha da situação da empresa por parte do respondente.

### 4.3 ANÁLISE COM UTILIZAÇÃO DO MODELO DEA

O DEA emprega o procedimento de otimização de programação matemática não paramétrica, partindo da medida de eficiência técnica em casos de único produto/insumo, proposta por Farrel em 1957. Dessa forma, desenvolveu-se um modelo que atendesse a casos com múltiplos produtos/insumos, com a construção de um único produto “virtual” e um único insumo “virtual”.

Dessa forma, deu-se início à Análise de balanço com a utilização do modelo DEA e foi utilizado o software Siad- 3.0 para a realização da Análise. Criou-se um projeto com 8 empresas nas quais se tiveram, com inputs (insumos), custos e despesas; e, como outputs (produtos), receita bruta e lucro líquido em que se busca minimizar os inputs e maximizar os outputs. Também se verificou que as metas foram alcançadas.

### 4.3.1 PERCENTUAL DE METAS ALCANÇADAS

Os dados que constitui a tabela abaixo foram fornecidos pelo BRADESCO, agência de Presidente Prudente.

| Empresa | Valor | Metas | Metas atingidas- DEA |
|---|---|---|---|
| A | 3.985.000 | 3.985.000 | 100% |
| H | 1.230.000 | 1.230.000 | 100% |
| C | 986.000 | 986.000 | 100% |
| F | 135.000 | 135.000 | 100% |
| D | 862.000 | 921.000 | 93% |
| G | 81.200 | 142.000 | 57% |
| E | 8.420 | 29.145 | 28% |
| B | 10.620 | 40.980 | 26% |

Fonte: BRADESCO de Presidente Prudente.

### 4.3.2 GRAU DE DIFICULDADES NA UTILIZAÇÃO DOS MODELOS

Foi constatada, drasticamente, a redução da intervenção humana na análise de Balanço do modelo DEA e que para os aprendizes, houve uma melhoria na aprendizagem, sendo que 95% declararam não ter dificuldades na aplicação e no entendimento da análise.

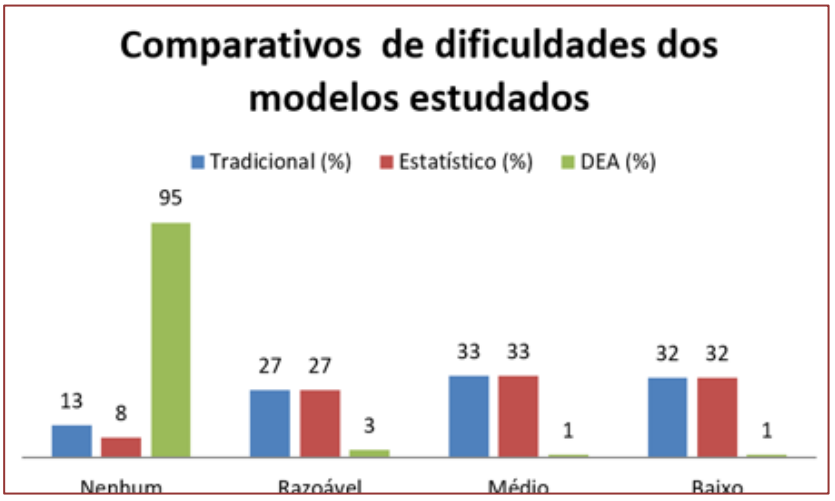
A tabela abaixo mostra o percentual do grau de dificuldades dos alunos para cada um dos modelos

| | Tradicional (%) | Estatístico (%) | DEA (%) |
|---|---|---|---|
| Nenhum | 13 | 8 | 95 |
| Razoável | 27 | 27 | 3 |
| Médio | 33 | 33 | 1 |
| Baixo | 32 | 32 | 1 |

Fonte: elaborado pelos autores, 2016.

### 4.3.3 GRÁFICO COMPARATIVO DE DIFICULDADES NA APLICAÇÃO DE MODELOS

Gráfico 1 – Comparativo entre os modelos tradicional, estatístico e DEA.




Fonte: elaborado pelo autor, 2016

Durante a pesquisa, foram demonstradas as particularidades de cada modelo escolhido para Análise das demonstrações contábeis. Como dito anteriormente, as análises dos modelos tradicional e integrado podem ser consideradas como pessoais, pois são realizadas pelo analista com base em seus conhecimentos. A primeira está diretamente relacionada a capacidade e experiência do analista, pois esta nem sempre é padronizada, além de aplicar-se apenas, a um pequeno número de empresas. Já a segunda está envolvida em cálculo de quocientes, mas ainda vinculada ao analista e seu know-how.

O questionário foi elaborado, de forma que cada modelo apresentado fosse dotado de maior complexidade e, consequentemente, produzisse, ou não, uma informação mais completa por parte do discente, sendo que foi possível constatar-se a relação da Análise produzida com o grau de dificuldade encontrado no modelo e a aprendizagem que foi alcançada com o mesmo.

Os discentes consideraram a Análise Envoltória de Dados (DEA) como o melhor modelo dentre os três que lhes foram apresentados. Isto vem de encontro à resposta para o problema de pesquisa, que foi levantado no presente trabalho, que é verificar a contribuição do modelo DEA para o processo de Análise das demonstrações contábeis.

Então, com base na amostra, foi constatado que há uma preferência por aquela Análise em que existe uma redução da intervenção humana no modelo, já que segundo os respondentes, permite verificar, de forma mais ágil e de maneira mais confiável, as informações das demonstrações contábeis.

## 5.CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante do exposto e dos resultados obtidos na pesquisa, constata-se que cada um dos modelos tem suas peculiaridades, sendo que, dependendo da amostra, podem ser indicados ou não para a avaliação de empresas. O modelo tradicional torna-se ineficiente pela quantidade de dados e grande intervenção humana. Já o modelo estatístico fornece dados suficientes, mas, ainda, com grande intervenção humana.

Conclui-se, com base nas respostas dos aprendizes, que os mesmos consideraram a utilização do DEA como a melhor, alegando que este método permite a geração de informações precisas para a tomada de decisão e menores dificuldades na aplicação.

Observa-se, ainda, que o uso de modelo DEA reduziu o grau de dificuldade e trouxe menor intervenção do contato humano.

Pode-se observar, ainda, que, na etapa de aplicação do modelo DEA, houve redução das dificuldades encontradas durante a análise, bem como no grau de aprendizado.

## REFERÊNCIAS

[1] Banker, R.D.; Charnes, A.; Cooper, W.W.Some Models for Estimating Technical and Scale Inefficiencies in Data Envelopment Analysis.Management Science, v. 30, 1984. 1078-1092.

[2] Belloni, José Ângelo. Uma Metodologia de avaliação da eficiência produtiva de Universidades Federais Brasileiras. 2000. 246 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. 2000.

[3] Ceretta, Paulo Sergio; Niederauer, Carlo A. P. Rentabilidade e eficiência do setor bancário brasileiro. In: Encontro Anual da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração, 24., Florianópolis. Anais. Florianópolis: Anpad, 2000.

[4] IBGE, Escola Nacional de Ciências Estatísticas. O que é Estatística? Disponível em: <http://www.ence.ibge.gov.br/estatística/default.asp>. Acesso em: 05 mar. 2016.

[5] Iudícibus, Sergio. Análise de Balanços. São Paulo: Atlas, 1998. KASSAI, Silvia. Utilização da análise por Envoltória de Dados (DEA) na análise de Demonstrações Contábeis. 2002. 350 f. Tese (Doutorado) - Curso de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo - USP, São Paulo, 2002.

[6] Martins, Elizeu. Contabilidade de Custos. 9ª. ed. São Paulo, 2003

[7] Martins, Moisés da Silva. Avaliação Econômica e Ambiental de um manejo rotacionado de pastagens para bovinos, 2015. Tese de doutorado. UCDB-Campo Grande

[8] Matarazzo, Dante. Análise Financeira de Balanços. São Paulo: Atlas, 2007.

[9] Pimentel, Renê Coppe; Casa Nova, Silvia Pereira de Castro. Modelo integrado de avaliação da rentabilidade e liquidez: estudo da aplicação da data envelopment analysis (DEA) a empresas brasileiras. In: Congresso Internacional de Custos, 9., 2005.

[10] Santos, Ariovaldo dos; Casa Nova, Sílvia Pereira de Castro. Proposta de um modelo estruturado de análise de balanços. RAE-eletrônica, v. 4, n. 1, Art. 8, jan./jul. 2005

[11] Stevenson, William J. Estatística Aplicada à Administração. São Paulo: Harper e Row do Brasil, 2011.

# Capítulo 3

## *APLICAÇÃO DA ANÁLISE POR ENVOLTÓRIA DE DADOS (DEA) NA AQUISIÇÃO DO BANCO HSBC BRASIL PELO BANCO BRADESCO*

*Ricardo Rangel Gardinal*
*Carlos Eduardo Francischetti*
*Clóvis Luís Padoveze*
*Janaina Aparecida Joaquim de Oliveira*

Resumo: O objetivo deste artigo é demonstrar a importância da aplicação da Análise Por Envoltória de Dados (DEA) na comparação de eficiência entre Instituições Financeiras e auxiliar na expansão de pesquisas relacionadas à DEA. Esta técnica pode ser de grande auxilio, pois em torno de um cenário econômico desafiador as organizações não têm muitas escolhas, a não ser se tornarem muito mais produtivas. Como metodologia, será utilizada uma pesquisa exploratória com a aplicação de um estudo de caso, por meio da utilização de dados disponíveis na revista Valor 1000, desta forma, fazendo uma comparação DEA antes e depois da aquisição do HSBC Bank Brasil pelo Banco Bradesco. Ainda assim, este trabalho demonstrará como pequenas variações podem influenciar na análise de sensibilidade, e auxiliar o gestor na tomada de decisão.

**Palavras-Chave:** *Análise, Eficiência, Aquisição, DEA, Decisão.*

## 1.INTRODUÇÃO

Nos últimos anos houve um aumento considerável no volume de recursos que tramitam no mercado de capitais. A globalização financeira transformou o setor bancário brasileiro nos últimos anos, o que provocou fusões, aquisições e a entrada de novas instituições estrangeiras no mercado do país. Bradesco, Itaú Unibanco, Santander, ABN Amro e HSBC se tornaram os maiores bancos varejistas privados.

Recentemente o Banco HSBC Brasil, após divulgar um prejuízo da ordem de 532,7 milhões de reais e passar por situações difíceis no mercado financeiro internacional em 2014, foi adquirido pelo Banco Bradesco, que em contrapartida obteve um lucro de 15,08 bilhões de reais no mesmo período e identificou uma oportunidade de expandir o seu capital no mercado bancário brasileiro ao adquirir o Banco HSBC no Brasil.

Com a globalização, os mercados estão cada vez mais competitivos e em um momento de crise no país, com inflação alta, aumento de impostos e desemprego, esta aquisição pode servir como um diferencial para a geração de maiores resultados e oportunidades em relação aos demais concorrentes do mercado.

> Muitas vezes, as empresas não estão organizadas ou preparadas para enfrentar este novo mercado e para isso, recorrem a reestruturações de suas empresas, juntando suas forças com as de outras empresas, ou até mesmo, desmembrando-se total ou parcialmente para poderem manter-se ativas, visando reduzir custos e, se possível, ampliar mercados. (YOUNG, 2005, p.15)

Na fusão ou aquisição de empresas além da soma dos patrimônios das organizações, os direitos e obrigações se unem também. Isso traz benefícios como: diminuição de custos, maior participação de mercado, combate mais eficaz à concorrência e maiores perspectivas de lucros, consequentemente uma maior otimização da produção (YOUNG, 2005).

Para APCEC (2015) em relação às mudanças no Banco HSBC, elas foram realizadas por fazerem parte de um plano de reestruturação para economizar entre US$ 4,5 bilhões e US$ 5 bilhões até 2017. O objetivo do banco é concentrar a atuação na Ásia, principalmente na China e na Índia. No Brasil, o banco britânico tem mais de 21 mil funcionários, segundo a agência France Presse. Entre 2011 e 2014, o banco já havia cortado 40 mil postos de trabalho, para reduzir os custos e para concentrar o grupo nas atividades consideradas estratégicas. Desta forma, o banco continuará com uma participação modesta que será mantida no Brasil para atender grandes clientes corporativos.

Segundo o CEO do HSBC Stuart Gulliver, APCEC (2015) “Reconhecemos que o mundo mudou e precisamos mudar com ele”.

> O mundo está cada vez mais conectado, e a Ásia deverá mostrar alto crescimento e se tornar o centro do comércio global ao longo da próxima década. Estou confiante que nossas ações nos permitirão capturar as oportunidades futuras de crescimento e entregar mais valor aos acionistas, Stuart Gulliver. (APCEC, 2015)

Segundo Valor 1000 (2015) com a aquisição, o banco Bradesco será o segundo maior banco do país em total de ativos em gestão (15,7%) e em número de agências (23,8%). É evidente o aumento de concentração bancária, os clientes terão menos oferta de serviços e as empresas um banco a menos para operar. Desta forma, os clientes e empresas escolherão os melhores serviços e seu custo-benefício, a competição entre os produtos bancários consequentemente aumentará.

Em torno deste cenário desafiador de 2015 as organizações não têm muita escolha, a não ser se tornarem muito mais produtivas, e basicamente serem muito restritas em relação aos custos, que devem ser muito bem administrados neste momento (VALOR 1000, 2015).

Logo após a divulgação da aquisição, verificou-se que o Banco Bradesco adquiriu uma carteira de 5 milhões de correntistas, onde pelo menos 1 milhão deles são clientes considerados de alta renda. Desta maneira, segundo informações divulgadas pela Diretoria do Banco Bradesco, essa aquisição não terá impacto sobre a expectativa de lucro por ação do banco Bradesco e deverá contribuir para gerar uma melhora na eficiência de resultados que justifique a aquisição e amplie ainda mais os seus resultados no futuro.



Com o cenário de incerteza e retração da economia brasileira em 2014, exigiram-se alguns esforços dos bancos pequenos e médios para manterem a rentabilidade. Os bancos começaram a trabalhar com mais cautela em suas provisões (VALOR 1000, 2015).

Para Cunha e Corrêa (2013) é de extrema importância ter aplicabilidade de alguns modelos para as organizações. É importante estabelecer modelos de avaliação de desempenho e eficiência contendo também especificidades que atendam os diferentes tipos de organizações, no caso deste trabalho, instituições financeiras.

Segundo Mello e outros (2005) pode-se utilizar a ferramenta matemática denominada de análise por envoltória de dados (DEA) - *Data Envelopment Analysis,* para mensurar a eficiência e a produtividade de empresas.

Para Colin (2015) a análise de envoltória de dados (DEA) ou análise de fronteiras é considerada uma técnica de Pesquisa Operacional, sendo amplamente utilizada em diversos problemas encontrados no contexto operacional. Qualquer empresa que possua múltiplas unidades de tomada de decisão (UTD) e que estejam preocupadas com a uniformização do desempenho pode-se utilizar da técnica.

Dentre muitas técnicas de analises, a análise de sensibilidade pode ser muito interessante na avaliação da rentabilidade futura de uma organização, pois se analisa por meio de parâmetros como a taxa de juros ou PIB (Produto Interno Bruto) e como eles podem influenciar na rentabilidade da organização em diferentes cenários (COLIN, 2015).

Para se definir indicadores e perspectivas num modelo de desempenho e eficiência para as instituições financeiras, buscou-se respeitar os conceitos da área de conhecimento da avaliação de desempenho. Entende-se que existe a necessidade de se elaborar um modelo específico para cada tipo de organização com embasamento nos conceitos da área de gestão de avaliação do desempenho (CUNHA e CORRÊA, 2013).

Por meio de cálculos este trabalho demonstrará as relações de eficiência entre Instituições Financeiras e sua relevância nas futuras tomadas de decisão. Como metodologia, utilizar-se-á uma pesquisa exploratória com a aplicação de um estudo de caso, por meio da utilização de dados disponíveis na revista Valor 1000.

Desta forma, pretende-se abordar a análise por envoltória de dados (DEA), antes e após a incorporação do banco HSBC pelo banco Bradesco para demonstrar os resultados referentes à eficiência, e o quanto está aquisição influenciará nos resultados da organização, que refletirá nos mercados de atuação do banco e seus concorrentes.

## 2.EFICIÊNCIA, EFICÁCIA E PRODUTIVIDADE

Em relação à eficiência e eficácia pode-se dizer que eficiência seria utilizar menos os recursos disponíveis para fazer o mesmo ou até para obter um rendimento maior (otimização). E eficácia seria atingir seus objetivos com os mesmos recursos. Trata-se da escolha da solução certa para determinado problema ou necessidade.

> Eficiência é um conceito relativo. Compara o que foi produzido, dado os recursos disponíveis, com o que poderia ter sido produzido com os mesmos recursos. Há importantes distinções na forma de avaliar a quantidade mencionada. Os chamados métodos paramétricos supõem uma relação funcional pré-definida entre os recursos e o que foi produzido. (MELLO et at, 2005, p. 2522)

Enquanto que na eficácia seu objetivo é de alcançar os objetivos ou resultados planejados e está ligada apenas ao que é produzido, sem levar em conta os recursos usados para a produção.

> Eficiência é um conceito mais limitado que diz respeito aos trabalhos internos da organização. A eficiência organizacional é o volume de recursos utilizados para produzir uma unidade de produto. Ela pode ser medida como a razão entre as entradas e as saídas. Se uma organização puder conseguir um determinado nível de produção com menos recursos que outra, diz-se que ela é mais eficiente. (DALF, 1999, p.39)

Para Mello e outros (2005) em relação ao conceito de produtividade nos interessa a razão entre o que foi produzido e o que foi gasto para produzir. Pode-se definir como a comparação entre a quantidade ou valor de *output* (saída) e a quantidade ou valor de *input* (entrada) necessário para a produção de determinado item.

> A concepção de avaliar desempenho e produtividade (eficiência) nas organizações surgiu dos ideais positivistas, numa revolução científica em que a matemática servira de respaldo para as experimentações e validações dos processos operacionais. (...) Para a busca de melhor produtividade das atividades operacionais. (CUNHA e CORRÊA, 2013, p.487)

## 3.ANÁLISE POR ENVOLTÓRIA DE DADOS (DEA) - *DATA ENVELOPMENT ANALYSIS*

Segundo Casa Nova e Santos (2008) o histórico de desenvolvimento do método de Análise Envoltória de Dados se inicia com a tese de doutorado de Edwardo Rhodes, apresentada à Carnegie Mellon University em 1978, sob orientação de W. W. Cooper.

A DEA avalia problemas com múltiplos recursos que são usados para gerar produtos/serviços e múltiplas saídas com produtos e serviços gerados para cada unidade. Desta forma, a capacidade que as Unidades de Tomada de Decisão (UTDs) conseguem gerar saídas para determinadas entradas define sua eficiência, conforme (COLIN, 2005, p. 142):

a)A melhor prática – grupo de UTDs mais eficientes;

b)As UTDs menos eficientes comparadas com as melhores práticas;

c)A quantidade de recursos utilizados de forma improdutiva nas UTDs menos eficientes.

a) Para cada uma das UTDs menos eficientes, o grupo das unidades de melhor prática que são mais parecidas com elas e que poderiam ser usadas como *benchmarks*.

A DEA pode ser considerada como um corpo de conceitos e metodologias que está incorporada a uma coleção de modelos, com possibilidades interpretativas diversas. Entre esses modelos os mais utilizados são (CHARNES et al., 1997):

a) Modelo CCR (1978): Desenvolvido por Charnes, Cooper e Rhodes, ele permite uma avaliação objetiva da eficiência global e identifica as fontes e estimativas de montantes das ineficiências identificadas.

b) Modelo BCC (1984): Desenvolvido por Banker, Charnes e Cooper, neste modelo distingue as ineficiências técnicas e de escala, estimando a eficiência técnica pura, a uma dada escala de operações, e identificando se estão presentes ganhos de escalas crescentes, decrescentes e constantes, para futura exploração.

Conforme Casa Nova e Santos (2008) os Modelos CCR e BCC apresentam regiões de viabilidade distintas. Os indicadores calculados pelos modelos podem ser analisados de acordo com sua classificação. No Indicador de eficiência do Modelo BCC se corresponde a uma medida de eficiência técnica (ET), uma vez que está depurado dos efeitos de escala de produção. E o Indicador de eficiência do Modelo CCR indica uma medida de produtividade global, denominada de indicador de eficiência produtiva (EP).

### 3.1 FORMULAÇÃO PADRÃO PARA ANÁLISE ENVOLTÓRIA DE DADOS - DEA

Para Colin (2015) considere que para cada item ou Unidades de tomada de decisão (UTD) sejam representadas por um índice *n* (*n*= 1,2,3...,N). E considerando que sua eficiência *n* seja definida pela sua capacidade de transformar entradas em saídas, ou seja:

$$n = \frac{\text{Valor das saídas}}{\text{Valor das entradas}}$$

E para determinada unidade $n$, podemos dizer que sua eficiência é definida por

$$N_n = \frac{\text{Valor das saídas geradas pela unidade } n}{\text{Valor das entradas consumidas pela unidade } n}$$

Ainda segundo o autor podem-se relacionar as entradas como instalações disponíveis ou o número de empregados da UTD, e saídas como a rapidez que o serviço é realizado ou o nível de satisfação dos clientes. Pode-se criar um conjunto de entradas ou saídas e nomeá-los e organiza-los de forma mais fácil e menos complicada para o gestor tomar as devidas providências quanto aos resultados.

Em uma análise que se trata de subjetividade, pode ser muito conflituoso os resultados, desta forma a DEA considera que cada unidade possa definir seu próprio critério de ponderação, e assim atribuir pesos para cada entrada ou saída de acordo com sua necessidade ou conveniência (COLIN, 2015).

## 4.ANÁLISE DE SENSIBILIDADE

Dentre todas as técnicas disponíveis para análise de incertezas uma das mais utilizadas é a análise de sensibilidade. Ela permite usar o efeito produzido na rentabilidade do investimento, ao variar os dados de entrada.

Essa metodologia é aplicada não apenas em finanças, mas em muitas outras áreas, tais como auditoria, contabilidade, engenharia, economia, recursos humanos, medicina e muitas outras.

Em geral, os administradores que de alguma forma são contra modelos quantitativos (ou desacreditam na eficiência desse tipo de abordagem) têm dificuldade de entender que eles podem ser representativos de uma realidade complexa. Não sabemos exatamente o motivo da má formação dessa consciência, mas as argumentações acerca da ineficiência de modelos passam muitas vezes por temas relacionados com análise de sensibilidade. (COLIN, 2015, p.74)

A sensibilidade pode ser examinada por diversas variáveis, como: taxa mínima de atratividade; preço de venda; tempo de vida do projeto; valor do Investimento; custos operacionais, etc. Assim, proporcionando uma infinidade de combinações, apresentando resultados diferentes (OLIVEIRA, 1982).

## 5.APLICAÇÃO DA ANÁLISE POR ENVOLTÓRIA DE DADOS (DEA) NA COMPARAÇÃO ENTRE INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS

Aplicou-se a análise por envoltória de dados (DEA) na comparação entre as 8 maiores Instituições Financeiras do Brasil e sua respectiva eficiência. Os dados a seguir são da revista Valor 1000 (2015) com os resultados apurados do ano de 2014.

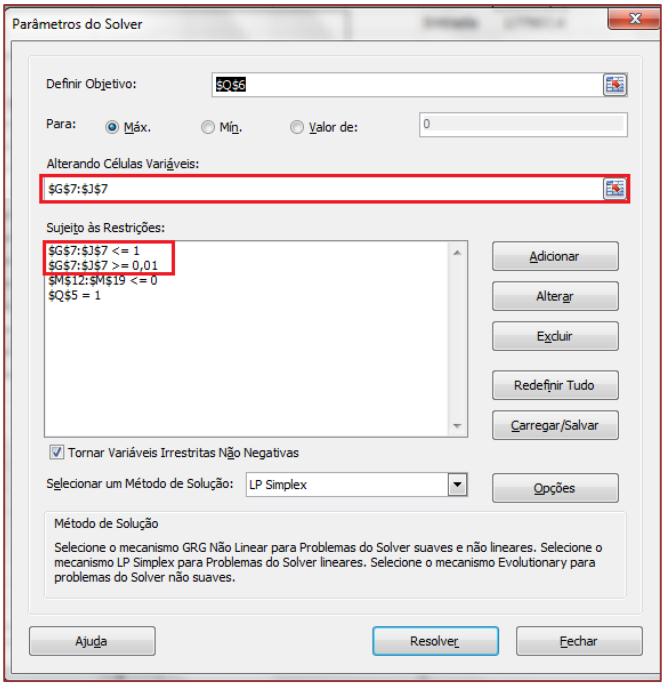
Para se efetuar os cálculos utilizou-se o Excel, desta forma, calculando a eficiência por meio da saída ponderada (*outputs*) e a entrada ponderada (*inputs*), ou seja, ponderadas a um peso em relação aos itens. Desta forma, sendo calculada a eficiência DEA com a divisão da saída ponderada pela entrada ponderada.

a)Saídas: Receita Int. Fin. e Resultado Líquido

b)Entradas: Ativo Total e Patrimônio Líquido

Neste trabalho aplicaram-se os pesos entre duas variáveis, no caso, de 1% a 100%. Observa-se na Figura 1 com maior clareza os pesos utilizados.

Figura 1 - Cálculo no Solver do Excel




Fonte: Os autores

Ainda assim, se alterarmos os pesos nas restrições do mecanismo Solver no Excel os resultados finais de eficiência DEA continuarão os mesmos. Isto enfatiza ainda mais os resultados apurado no final da Figura 2.

Figura 2 - Análise DEA dos Bancos (em R$ milhões)

| | Pesos | 100% | 100% | 12% | 1% | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Classificação 2014 | Bancos | Saídas | | Entradas | | Saída ponderada | Entrada ponderada | Diferença | Eficiência DEA |
| | | Receita int. fin. | Resultado líquido | Ativo total | Patrimônio líquido | | | | |
| 1 | Banco do Brasil | 147.026,90 | 11.245,80 | 1.437.485,50 | 80.613,20 | 158.272,70 | 177.907,36 | -19.634,66 | 89% |
| 2 | Itaú Unibanco | 125.023,80 | 20.241,60 | 1.208.701,70 | 98.262,40 | 145.265,40 | 149.897,21 | -4.631,81 | 97% |
| 3 | Caixa | 105.809,60 | 7.091,80 | 1.064.683,40 | 62.090,70 | 112.901,40 | 131.792,13 | -18.890,73 | 86% |
| 4 | Bradesco | 112.879,70 | 15.088,80 | 1.032.040,00 | 81.900,80 | 127.968,50 | 127.968,50 | 0,00 | 100% |
| 5 | Santander | 64.967,00 | 2.161,20 | 589.956,20 | 58.462,10 | 67.128,20 | 73.268,46 | -6.140,26 | 92% |
| 6 | BTG Pactual | 13.896,90 | 3.411,10 | 218.325,80 | 19.445,60 | 17.308,00 | 27.092,65 | -9.784,65 | 64% |
| 7 | HSBC Bank Brasil | 17.243,90 | -549,1 | 167.708,30 | 9.732,30 | 16.694,80 | 20.759,34 | -4.064,54 | 80% |
| 8 | Safra | 13.576,80 | 1.547,10 | 142.897,70 | 8.733,60 | 15.123,90 | 17.692,63 | -2.568,73 | 85% |
| | | | | | | | | | |
| | Total | 600.424,60 | 60.238,30 | 5.861.798,60 | 419.240,70 | 660.662,90 | 726.378,29 | -65.715,39 | 693% |
| | Média | 75.053,08 | 7.529,79 | 732.724,83 | 52.405,09 | 82.582,86 | 90.797,29 | -8214,42 | 87% |

Fonte: Os autores

Avaliando os dados, observa-se que apenas o banco Bradesco alcançou a eficiência DEA de 100%, o Itaú chegou muito perto com 97%. O Banco do Brasil é a maior instituição financeira em Ativos, mas sua eficiência DEA ficou um pouco acima da média com 89%. O percentual mais baixo de eficiência DEA foi do BTG Pactual com 64%, e respectivamente, o HSBC Bank Brasil com 80%.

Na análise de sensibilidade podem-se observar com maior profundidade os resultados da análise envoltória de dados (DEA). Observa-se na análise de sensibilidade executada de acordo com a Tabela 1:

Tabela 1 - Análise de sensibilidade das Instituições Financeiras

Células Variáveis

| Célula | Nome | Final Valor | Reduzido Custo | Objetivo Coeficiente | Permitido Aumentar | Permitido Reduzir |
|---|---|---|---|---|---|---|
| $G$7 | Pesos | 1 | 147026,9 | 147026,9 | 1E+30 | 147026,9 |
| $H$7 | Pesos | 1 | 11245,8 | 11245,8 | 1E+30 | 11245,8 |
| $I$7 | Pesos | 0,123202097 | 0 | 0 | 0 | 4,58425E-11 |
| $J$7 | Pesos | 0,01 | -3,63798E-12 | 0 | 3,63798E-12 | 1E+30 |

Restrições

| Célula | Nome | Final Valor | Sombra Preço | Restrição Lateral R.H. | Permitido Aumentar | Permitido Reduzir |
|---|---|---|---|---|---|---|
| $M$12 | Banco do Brasil Diferença | -19634,65975 | 0 | 0 | 1E+30 | 19634,65975 |
| $M$13 | Itaú Unibanco Diferença | -4631,807867 | 0 | 0 | 1E+30 | 4631,807867 |
| $M$14 | Caixa Diferença | -18890,73433 | 0 | 0 | 1E+30 | 18890,73433 |
| $M$15 | Bradesco Diferença | 2,03727E-10 | 0 | 0 | 3954,831032 | 904890,508 |
| $M$16 | Santander Diferença | -6140,261871 | 0 | 0 | 1E+30 | 6140,261871 |
| $M$17 | BTG Pactual Diferença | -9784,652349 | 0 | 0 | 1E+30 | 9784,652349 |
| $M$18 | HSBC Bank Brasil Diferença | -4064,537214 | 0 | 0 | 1E+30 | 4064,537214 |
| $M$19 | Safra Diferença | -2568,73227 | 0 | 0 | 1E+30 | 2568,73227 |
| $Q$5 | Numero | 1 | 0 | 1 | 0 | 1E+30 |

Fonte: Os autores

Percebe-se como pequenas alterações podem influenciar no resultado geral do modelo, e ou no problema real.

## 5.1 COMPARAÇÃO ENTRE O BANCO BRADESCO E HSBC BANK BRASIL

O banco Bradesco comprou o HSBC Bank Brasil, com a aquisição, assumirá todas as operações do HSBC no Brasil (varejo, atacado, seguros, previdência, capitalização e administração de ativos), e de todas as agências e clientes. E com esta aquisição, uma análise por envoltória de dados (DEA) foi realizada para se comparar a eficiência antes e depois da aquisição, avalia-se na Figura 3:

Figura 3 - Análise DEA do Bradesco e HSBC Bank Brasil (em R$ milhões)

| Pesos | 100% | 100% | 12% | 1% | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | | | |
| Bancos | Saídas | | Entradas | | Saída ponderada | Entrada ponderada | Diferença | Eficiência DEA |
| | Receita int. fin. | Resultado líquido | Ativo total | Patrimônio líquido | | | | |
| Bradesco | 112.879,70 | 15.088,80 | 1.032.040,00 | 81.900,80 | 127.968,50 | 127.968,50 | 0,00 | 100% |
| HSBC Bank Brasil | 17.243,90 | -549,1 | 167.708,30 | 9.732,30 | 16.694,80 | 20.759,34 | - 4.064,54 | 80% |
| Bradesco + HSBC | 130.123,60 | 14.539,70 | 1.199.748,30 | 91.633,10 | 144.663,30 | 148.727,84 | - 4.064,54 | 97% |

Fonte: Os autores

Logo, observa-se uma eficiência DEA do Bradesco + HSBC Bank Brasil em 97%. Uma queda de 3% em relação aos 100% de eficiência do Bradesco antes da aquisição.

Verifica-se também que o resultado líquido do HSBC Bank Brasil foi negativo nesse período, o que influenciou muito no resultado.

Com sua eficiência DEA em 97% depois da aquisição, o Bradesco se iguala ao Itaú em eficiência DEA. Com estes números os gestores devem reajustar suas metas e objetivos, pois os bancos tendem a ficarem em um cenário mais competitivo.

Segundo Valor 1000 (2015) o Bradesco comprou a unidade brasileira do HSBC por US$ 5,2 bilhões, e assim, deve recuperar a terceira posição no ranking dos maiores bancos em Ativo total, posição perdida em 2009.

Foi realizada uma análise envoltória de dados (DEA) na comparação entre os bancos, mas estes cálculos são apenas exemplos de uma análise, não fazendo subjeções se a aquisição foi uma ótima ou péssima escolha. As instituições financeiras usam muitos critérios e diversas formas para analisar a viabilidade do negócio. A DEA pode ser muito eficiente em alguns critérios para a tomada de decisão, entretanto análises adicionais poderão ser realizadas para auxiliar na tomada de decisão.

Para maior profundidade dos resultados da análise envoltória de dados (DEA) do Bradesco e HSBC Bank Brasil visualiza-se a análise de sensibilidade executada na Tabela 2:

Tabela 2 - Análise de sensibilidade do Bradesco e HSBC Bank Brasil

Células Variáveis

| Célula | Nome | Final Valor | Reduzido Custo | Objetivo Coeficiente | Permitido Aumentar | Permitido Reduzir |
|---|---|---|---|---|---|---|
| $D$4 | Pesos | 1 | 112879,7 | 112879,7 | 1E+30 | 112879,7 |
| $E$4 | Pesos | 1 | 15088,8 | 15088,8 | 1E+30 | 15088,8 |
| $F$4 | Pesos | 0,123202097 | 0 | 0 | 1,14579E-10 | 0 |
| $G$4 | Pesos | 0,01 | 0 | 0 | 0 | 1E+30 |

Restrições

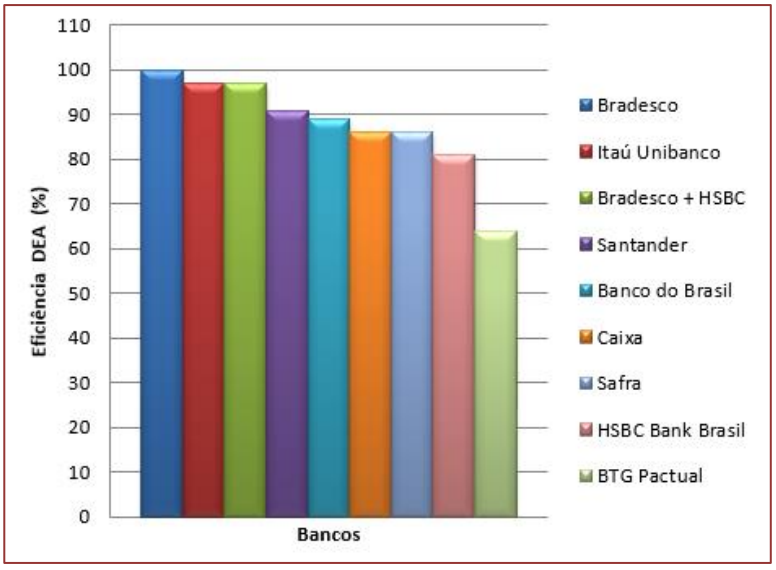
| Célula | Nome | Final Valor | Sombra Preço | Restrição Lateral R.H. | Permitido Aumentar | Permitido Reduzir |
|---|---|---|---|---|---|---|
| $J$9 | Bradesco Diferença | 0 | 1,11022E-16 | 0 | 3496,370852 | 904890,508 |
| $J$10 | HSBC Bank Brasil Diferença | -4064,537214 | 0 | 0 | 1E+30 | 4064,537214 |
| $J$11 | Bradesco + HSBC Diferença | -4064,537214 | 0 | 0 | 1E+30 | 4064,537214 |
| $O$5 | Numero | 1 | 0 | 1 | 0 | 1E+30 |

Fonte: Os autores

A análise de sensibilidade está relacionada com a análise dos efeitos ocasionados em um modelo caso seus parâmetros mudem. Sendo fundamental quando o tomador de decisão está interessado em avaliar como mudanças no modelo, ou no mundo real, podem afetar na solução (COLIN, 2015).

Observa-se na Figura 4 a eficiência DEA dos bancos, e o quanto a aquisição do Bradesco refletiu em sua eficiência em relação aos seus concorrentes.

Figura 4 - Comparação da eficiência DEA dos bancos




Fonte: Os autores

Observa-se no gráfico acima os 8 maiores bancos do pais (Valor 1000, 2015) e suas respectivas porcentagens de eficiência, deste modo, visualiza-se o banco Bradesco se igualando em eficiência, com seu maior concorrente, o Itaú. Conclui-se que está aquisição do Bradesco aquecerá o mercado, diminuindo a disparidade entre os dois bancos.

## 6.CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste trabalho utilizou-se a análise por envoltória de dados (DEA) e a de sensibilidade para se mensurar dados de instituições financeiras e compara-las quanto à eficiência, os cálculos foram realizados no mecanismo Solver do Excel.

O gestor deve variar os modelos de cálculos para se chegar a resultados mais eficientes utilizando diferentes metodologias. Este trabalho buscou demonstrar através da análise por envoltória de dados (DEA) sua importância na comparação de eficiência entre Instituições Financeiras e como pode auxiliar o gestor na tomada de decisões.

Com os resultados dos cálculos realizados neste trabalho, verifica-se que o índice de eficiência DEA do Bradesco depois da aquisição do HSBC Bank Brasil caiu 3%, se igualando ao seu maior concorrente, o Itaú, ficando assim os dois Bancos com 97%. Está aquisição do Bradesco tende a tornar o mercado mais competitivo, pois os percentuais de eficiência dos dois bancos se igualaram, desta forma, os bancos investirão em maior qualidade no atendimento ao cliente, buscando melhoras na prospecção de clientes.

Para Casa Nova e Santos (2008) o modelo DEA permite uma análise multifacetada da eficiência, tais como: os fatores críticos de sucesso, crescimento ou decrescimento, revisão de metas, além de outras aplicações como econômicas, financeiras e operacionais.

No entanto, a eficiência organizacional somente é atingida quando ela está ligada aos fatores associados ao desempenho, se não, a eficiência serviria somente para variáveis não necessariamente ligadas aos objetivos estratégicos da organização (CUNHA e CORRÊA, 2013).

Os cálculos realizados neste trabalho auxiliam os tomadores de decisões nas incertezas vivenciadas no mercado, onde se exige cada vez mais empresas eficientes e mais produtivas, a otimização é um processo fundamental para a uberdade.

## REFERÊNCIAS

[1] apcec, associação dos peritos contadores do estado do Ceará. Hsbc Anuncia que irá vender e Encerrar Atividades no Brasil e Turquia. Disponível em: <HTTP://WWW.Apcec.Org.Br/Noticias?View=Item&ID=20193> Acesso em 25/11/2015.

[2] Casa Nova, Silvia Pereira de Casto; Santos, Ariovaldo dos; Aplicação da Análise por Envoltória de dados utilizando variáveis Contábeis. RCO – Revista de Contabilidade e Organizações. USP, v. 3, n. 2, p. 132 - 154 mai./ago. 2008.

[3] charnes, Abraham; Cooper, William W.; lewin, Arie Y.; Seiford, Lawrence M. Data Envelopment Analysis: theory, methodology, and application. Massachusetts: Kluwer, 1997.

[4] Colin, Emerson C. Pesquisa Operacional: 170 Aplicações em estratégia, finanças, logística, produção, marketing e vendas. [Reimpr.] - Rio de Janeiro: LTC, 2015.

[5] Cunha, Júlio Araújo Carneiro da; CORRÊA, Hamilton Luiz. Avaliação de desempenho organizacional: Um estudo aplicado em Hospitais Filantrópicos. RAE-Revista de Administração de Empresas. FGV-EAESP. São Paulo, V. 53, n. 5, set-out 2013.

[6] Dalf, Richard L. Teoria e Projetos das Organizações. 6.ed. Rio de janeiro: LTC, 1999. p.39-45.

[7] Mello, João C. C. B. Soares de; Meza, Lidia Angulo; Gomes, Eliane Gonçalves; Neto, Luiz Biondi; Curso de análise de envoltória de dados. Simpósio Brasileiro de Pesquisa Operacional, 2005. Disponível em: <http://www.uff.br/decisao/sbpo2005_curso.pdf> Acesso em 09/12/2015.

[8] Oliveira, José A. Nascimento de. Engenharia econômica: uma abordagem As decisões de investimento. São Paulo: Mcgraw-hill, 1982.

[9] Valor 1000. 1.000 Maiores Empresas e as campeãs em 25 setores e 5 regiões. Valor Econômico, ano 15, número 15, agosto de 2015.

[10] Young, Lúcia Helena Briski. Planejamento tributário. Curitiba: Juruá, 2005.

# Capítulo 4

## *INTERDEPENDÊNCIA FINANCEIRA DAS OSCIPS DA REGIÃO SUL DO BRASIL SOB A ÓTICA DE SALAMON*

*Mara Vogt*
*Larissa Degenhart*
*Fabricia Silva da Rosa*

Resumo: As Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIPs) são relevantes para o desenvolvimento social dos países, pois para prática de suas atividades, estas que são de interesse público, acabam mobilizando recursos tanto financeiros quanto pessoais. Para tanto, esta pesquisa objetiva analisar a interdependência financeira das OSCIPs da região sul do Brasil sob a ótica de Salamon. Para tanto, realizou-se uma pesquisa descritiva, documental e qualitativa. A população do estudo é composta pelas 41 OSCIPs dos 1.188 municípios da Região Sul do Brasil e a amostra constituiu-se de 17 entidades, sendo 6 OSCIPs do Estado de Santa Catarina, 3 do Paraná e 8 do Rio Grande do Sul, pelo fato das demais não apresentarem os dados necessários para a realização do estudo. Os dados referentes às OSCIPs dos três Estados foram coletados no sítio do Ministério da Justiça. Conclui-se que, a maioria das entidades analisadas busca manter-se com os recursos provindos das suas atividades e das doações e subvenções, o que as torna independentes do governo. Os recursos provindos da prestação de serviços da entidade e das doações e subvenções são suficientes para a manutenção das atividades.

Palavras-Chave: Interdependência Financeira; Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público; Região Sul do Brasil.

## 1 INTRODUÇÃO

Sob a ótica de Salamon (1998), o terceiro setor é considerada uma rede de organizações privadas autônomas que não distribuem seus lucros, levando em consideração os pressupostos públicos. Além disso, o crescimento dessas entidades sem fins lucrativos decorre das necessidades de cidadãos, instituições, bem como, do próprio governo.

Para tanto, o terceiro setor surgiu com o intuito de suprimir uma lacuna entre o setor público e privado. Nesse sentido, o aumento de desigualdades sociais, dos conflitos étnicos, das catástrofes ambientais, a privatização de serviços básicos, bem como, a desregulamentação de políticas sociais, contribuíram para o seu surgimento e sua consolidação, para minimizar e solucionar os problemas sociais (ZITTEI; POLITELO; SCARPIN, 2016).

Para Campos, Moreira e Scalzer (2014), é necessário que estas organizações sem fins lucrativos, sejam sempre transparentes em todos os processos, prestando contas das suas atividades e projetos, sendo esta a sua principal característica. Complementam que a expressividade destas entidades no âmbito nacional e internacional, gera uma demanda de estudos, com maior e melhor conhecimento sobre a realidade das mesmas.

Nesse sentido, Mañas e Medeiros (2012), salientam que no Brasil e no mundo, o surgimento do terceiro setor tem representado grande desafio perante as ações que esse setor busca apresentar para a comunidade, esta que encontra-se desprovida dos meios de sobrevivência, fazendo aquilo que o setor público, empresas privadas e sociedade não conseguem alcançar. Além disso, o Terceiro Setor é um importante agente para dar assistência às populações carentes, incentivar a geração de empregos, renda e ainda, para ajudar nas necessidades básicas dos necessitados.

Nesse sentido, as organizações sem fins lucrativos, *Nonprofit Organizations* (NPO), também conhecidas como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP), contribuem para com a sociedade, por meio da criação de valor social. Desse modo, essas entidades foram forçadas a adotar um enfoque de sustentabilidade organizacional nos níveis estratégico, tático e operacional, devido ao aumento da concorrência, dentre outros fatores (WEERAWARDENA; MCDONALD; MORT, 2010).

A Teoria da Interdependência é considerada uma das mais importantes teorias que se pode utilizar para explicar a natureza da relação do governo com as entidades sem fins lucrativos, pois o financiamento do governo auxilia estas entidades a estabilizar a base de receitas e possibilita criar um nível padronizado e ainda, a continuidade das expectativas destas organizações perante a sociedade (LECY; VAN SLYKE, 2012).

Frente ao exposto, o estudo busca responder a seguinte questão problema: qual a interdependência financeira das OSCIPS da região sul do Brasil sob a ótica de Salamon? Neste sentido, o objetivo desta pesquisa é analisar a interdependência financeira das OSCIPS da região sul do Brasil sob a ótica de Salamon.

Diante disso, este estudo justifica-se conforme Olak e Nascimento (2010), pois as organizações do terceiro setor vêm desempenhando atividades cada vez mais amplas, com o objetivo de contribuir com a sociedade, provocando mudanças sociais, valendo-se de recursos obtidos. Nesse sentido, o crescimento desse setor, pode ser explicado em função da carência do setor público atender essas entidades, provocando uma crise, que consequentemente reduz a destinação de recursos para as mais diversas áreas da sociedade. Isso faz com que, o trabalho voluntário esteja mais presente e a partir disso, diversas entidades desse setor, passam a destinar recursos para essas entidades sem fins lucrativos, na forma de doações, auxílios para a execução de projetos sociais, entre outros aspectos que contribuem para essas entidades. Porém, para Herlin e Pazirandeh (2012), as relações entre essas entidades são consideradas complexas.

Justifica-se ainda a escolha das Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIPS), pois, conforme Gidron (2010), estas entidades possuem papéis sociais únicos, ou seja, criam oportunidades de participação por meio da alteração social, da filantropia e do voluntariado, promovendo dessa forma, a inovação ainda não representadas por outras instituições. Além disso, devido à carência de estudos que analisaram a interdependência financeira destas entidades sob a ótica de Salamon. Contudo, o terceiro setor tem como objetivo, preencher as lacunas que o setor público e privado não conseguem superar.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Na revisão de literatura apresenta-se inicialmente as entidades do terceiro setor. Na sequência, aborda-se a interdependência das Organizações sob a ótica de Salamon e os estudos anteriores, o que possibilita embasar a metodologia adotada neste estudo.

### 2.1 ENTIDADES DO TERCEIRO SETOR

O terceiro setor, para Albuquerque, Cavalcante e Carvalho (2012) consiste nas organizações, cujo objetivo principal é social e não econômico. Esse setor engloba associações, organizações filantrópicas, beneficentes e de caridade. Além disso, fazem parte do terceiro setor, fundações privadas, Organizações Não Governamentais (ONG), organizações sociais e ainda, Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP).

Gidron (2010) corrobora afirmando que, o terceiro setor apresenta um papel social único, a promoção da sociedade civil, a criação de oportunidades de participação do voluntariado, da filantropia e da associação e ainda, a promoção da inovação de questões que ainda não foram representadas por outras instituições.

De acordo com Salamon (1997), um dos maiores desafios para as entidades do terceiro setor está ligado à sua sustentabilidade, principalmente a financeira, até porque, muitas entidades foram criadas por meio dos esforços pessoais e, a partir do momento em que crescem, deparam-se com problemas para sobreviverem, considerando a quantidade de organizações que competem no mesmo setor, para a obtenção de recursos cada vez mais escassos.

No Brasil, as carências sociais tendem a se agravar durante os anos, sendo que as fontes de financiamento tanto do setor público, quanto do setor privado, apresentam-se cada vez mais escassas. Nesse sentido, considera-se um desafio para as entidades do terceiro setor se potencializar com recursos escassos. Contudo, pela ótica do financiamento, estas entidades apresentam vantagem perante as demais organizações, pois auferem autonomia para buscar novos financiamentos, por meio da venda de bens, serviços e doações. Assim, essas entidades conseguem aumentar o leque dos seus financiamentos, não ficando restritas aos recursos do governo, ou seja, dos recursos públicos (RODRIGUES, 1998).

Luksetich (2007) salienta que o governo pode preferir subsidiar as organizações sem fins lucrativos, ao invés de fornecer diretamente os serviços, em função de três motivos: conseguir apoio político, a participação do governo nos custos será menor e ainda, o trabalho voluntário significa menores custos para a prestação dos serviços a sociedade. Porém, não se pode esperar que estes subsídios afetem o tamanho e o crescimento, pois as próprias organizações conseguem aumentar a captação de recursos perante o governo, podendo dessa forma, gerar aumento no financiamento.

Nas entidades sem fins lucrativos, as ações voluntárias que são organizadas por associações, fundações entre outras instituições, contribuem para o desenvolvimento econômico, social e político dessas organizações, sendo possível realizar muitas atividades que são de responsabilidade do Estado, mas que este não as atende. Para tanto, o crescimento dessas organizações e o número elevado de projetos na área assistencial, fazem com que essas entidades necessitem de recursos financeiros para a manutenção das atividades provindas de entidades financiadoras e doações voluntárias (PAULA; BRASIL, MÁRIO, 2009).

Diante disso, as organizações do terceiro setor foram levadas a buscar alternativas frente à sustentabilidade, iniciando a partir da tendência de geração de suas fontes próprias de recursos, por meio de atividades de produção, comercialização de produtos, bem como, serviços. Assim, a busca pela sustentabilidade ou sobrevivência, foi um dos fatores que fez com que estas organizações intensificassem o processo de profissionalização e a busca por instrumentos capazes de auxiliar a gestão dessas entidades (SILVA, 2010).

Durante as últimas décadas, aumentaram os desafios ambientais que as organizações sem fins lucrativos tiveram que enfrentar e, isso acabou atraindo a atenção dos pesquisadores. O objetivo de alcançar a sustentabilidade reflete o desejo social e empresarial destas organizações sem fins lucrativos, em construir uma organização economicamente viável e que continue a empreender a criação de valor social das suas atividades (WEERAWARDENA; MCDONALD; MORT, 2010).



Segundo Paula, Brasil e Mário (2011), devido ao crescimento do terceiro setor no Brasil, dificuldades enfrentadas para o gerenciamento, a forma como os recursos serão utilizados nessas organizações, deve estar baseada nas informações repassadas pela contabilidade. Essas entidades surgiram para responder à ineficiência do Estado para com a sociedade, no intuito de reduzir a pobreza e promover o

desenvolvimento (MAÑAS; MEDEIROS, 2012). Além disso, os autores complementam que as ações do terceiro setor, buscam atender as necessidades básicas da sociedade e a melhoria da qualidade de vida, do amadurecimento da cidadania, do voluntariado, das virtudes sociais, do aprimoramento das aptidões e habilidades profissionais, das iniciativas beneficentes, do cooperativismo, dentre outras ações que são imprescindíveis para a sociedade no geral.

Para tanto, segundo Luke, Barraket e Eversole (2013), uma maneira de comunicar a legitimidade das organizações do terceiro setor é por meio da avaliação de desempenho analisada a partir de seus resultados e impactos. Dessa forma, o desempenho financeiro reforça a prioridade da disponibilidade de financiamento que estas entidades necessitam, seja gerado internamente ou externamente. Conforme Cordery e Sinclair (2013), o interesse das entidades do terceiro setor em medir e gerenciar seu desempenho têm se intensificado, pois o foco do setor empresarial é verificar o desempenho financeiro dessas entidades, sendo que esta medição acontece a partir da análise dos produtos, resultados e impactos.

## 2.2 INTERDEPENDÊNCIA DAS ENTIDADES SOB A ÓTICA DE SALAMON

As organizações do terceiro setor vêm desempenhando importante papel em relação à prestação de serviços para a sociedade. Desse modo, diversas pesquisas foram realizadas, abordando o tema da interdependência financeira destas organizações do setor público sem a presença de fins lucrativos, a partir da Teoria da Interdependência estabelecida por Salamon (SALAMON, 1997).

Diante disso, seis teorias apresentam-se relevantes quanto à presença, ao financiamento, bem como, a composição de organizações sem fins lucrativos em todo o mundo, sendo que, quatro destas teorias focam o campo do setor sem fins lucrativos, ou seja, entidades do terceiro setor e as outras duas teorias são emprestadas de áreas diferentes, em função do potencial de contribuição que possibilitam ao tema. As teorias são as seguintes: Teoria da falha do governo/mercado, Teoria do lado da oferta, Teoria de confiança, Teoria do Bem Estar do Estado, Teoria da interdependência e a Teoria das origens sociais (SALAMON; ANHEIER, 1996; 1998).

Salamon e Anheier (1996; 1998) salientam que a persistência do terceiro setor na visão de cada teoria, pode ser considerada um subproduto, com limitações inerentes ao Estado e da incapacidade deste em extinguir todas as formas de pluralismo e diversidade. Contudo, dependendo da visão de quem analisa estas questões, passa-se a considerar que a presença das entidades sem fins lucrativos é algo benéfico para a liberdade da proteção social básica dos indivíduos e ainda, uma fonte de desigualdade social. Salamon (1995) destaca que esta linha de conflito, não é a única maneira de verificar a relação do governo para com as entidades sem fins lucrativos, pois estes conflitos podem ser considerados elementos importantes para o potencial da interdependência e parceria do Estado com essas entidades.

Nesse sentido, as organizações apresentam limitações na capacidade de responder há alguns problemas comuns, sendo o voluntariado um mecanismo para a satisfação das necessidades públicas (SALAMON, 1997). Para tanto, essas organizações apresentam dificuldades em gerar recursos para ampliar suas operações, incapacidade de estabelecer direitos e, sobretudo, a dificuldade em promover um verdadeiro sentimento de autossuficiência, ou seja, a interdependência (SALAMON; ANHEIER, 1996; 1998).

Conforme Salamon e Anheir (1996; 1998), o governo é visto sob a Teoria da Interdependência, como uma fonte potencial de recursos financeiros e não apenas, como sendo uma imagem política de apoio para as entidades sem fins lucrativos. Contudo, apesar da importância do governo para as organizações do terceiro setor, estas continuam a enfrentar crescentes problemas e desafios sociais, pois essas organizações que estão voltadas para serviços humanos, empreendem ações com o objetivo de lidar com a tensão financeira que ocorre a partir do momento em que as receitas são reduzidas (BORIS et al., 2010).

Segundo Lecy, Van Slyke (2012), a Teoria da Interdependência apresenta a natureza complementar e colaborativa das atividades desempenhadas pelas entidades sem fins lucrativos, com foco nas agendas destas entidades e do Estado, bem como, na dependência que surge entre esta parceria. Vale ressaltar que, esta teoria é utilizada para explicar o crescimento no setor e dos serviços realizados pelos indivíduos para a economia da organização.



Portanto, Salamon (1997) ressalta que essa teoria pode induzir a doações privadas, porém, é questionável se estas doações são o suficiente para conduzir as atividades das entidades sem fins lucrativos. Contudo, o governo reconhece que essas entidades beneficiam muitas comunidades de diversas maneiras. Entretanto,

o governo apenas se dispõe a financiar a gama de atividades destas organizações, a partir do momento em que os problemas sociais começam a emergir.

## 2.3 ESTUDOS ANTERIORES

As entidades do terceiro setor já foram objeto de estudo de diferentes ambientes e abordados por diversos autores em todo o mundo. O estudo realizado por Salamon e Anheier (1998), teve como objetivo verificar a contribuição que as organizações sem fins lucrativos auferem para o capital social e para a promoção do desenvolvimento econômico e político a partir de cinco teorias do setor sem fins lucrativos, sendo estas: a Teoria da Falha de Mercado, a Teoria do Lado da Oferta, a Teoria da Confiança, a Teoria do Bem-Estar do Estado e a Teoria da Interdependência. Dessa forma, as entidades sem fins lucrativos analisadas foram dos países da América do Norte, Europa Ocidental, Europa Central e Ásia. Os resultados apontam que nenhuma das teorias foi considerada adequada para explicar as variações entre os países, quanto ao tamanho, composição e financiamento desse setor. Em relação à Teoria da Interdependência, que dispõe sobre a relação do governo com o setor sem fins lucrativos, esta apresentou-se negativa perante as entidades analisadas, ou seja, o governo não pode ser considerado uma fonte potencial de apoio financeiro para estas entidades.

Wolch (1999) realizou um estudo bibliográfico sobre o setor sem fins lucrativos na América, com base nas reflexões sobre a análise desse setor conforme Salamon. Para tanto, concluiu a partir da revisão de literatura realizada conforme os estudos de Salamon, que muitos dos dilemas que as entidades do terceiro setor enfrentam são incontestáveis, pois este setor enfrenta diversos problemas fiscais, econômicos, de responsabilidade entre outros. Entretanto, o autor destaca que uma das estratégias que esse setor deve implementar é as parcerias com o Estado na busca do capital para manterem suas atividades em andamento.

Lecy, Van Slyke (2012) analisaram duas teorias do setor sem fins lucrativos: a Teoria da Falha do Governo e Teoria da Interdependência. A partir de um conjunto de dados utilizando o método de dados em painel, foi possível separar as fontes de recursos e examinar a influência de ambas as teorias, para responder o propósito da pesquisa, de identificar se as entidades do terceiro setor prosperam quando o governo falha ou quando este colabora com estas organizações. Os resultados demonstram que o financiamento do governo apresenta um efeito favorável sobre a densidade das doações privadas, sem fins lucrativos. Contudo, os resultados trazem à tona várias implicações políticas e de gestão que precisam de avaliação nessas entidades.

O estudo de Albuquerque, Cavalcante e Carvalho (2012) objetiva verificar e analisar a percepção dos gestores das Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP) do Estado da Paraíba em relação à importância dos indicadores de desempenho financeiro e não-financeiro. A pesquisa foi bibliográfica, de campo, quantitativa e descritiva. Foram listadas as OSCIPs cadastradas no Ministério da Justiça no ano de 2006 e os questionários foram encaminhados para as 43 OSCIPs cadastradas e destas, apenas 34 retornaram com o questionário respondido. Como resultados, os autores verificaram que 67,7% das OSCIPs utilizam o Balanço Patrimonial e 64,7% utilizam a Demonstração do *Superávit* ou *Déficit* do Período. Ressaltam que seria importante, que os percentuais dessas demonstrações contábeis fossem equivalentes, visto que, parte do Balanço Patrimonial é decorrente da Demonstração do *Superávit* ou *Déficit* do Período. Apenas uma entidade do estudo não utiliza a Demonstração do Superávit ou Déficit. Além disso, concluíram que 89,66% das entidades consideram que o Balanço Patrimonial é importante, seguido de 82,27% que consideram importante a Demonstração do *Superávit* ou do *Déficit* do Período.

# 3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Para analisar a interdependência financeira das OSCIPS da região sul do Brasil sob a ótica de Salamon, realizou-se uma pesquisa descritiva, documental e qualitativa.

## 3.1 POPULAÇÃO E AMOSTRA

A população do estudo é composta por 41 OSCIPs da Região Sul do Brasil, sendo que a amostra do estudo constituiu-se de 17 OSCIPs pelo fato das demais não apresentarem os dados necessários para a realização do estudo, ou seja, a divulgação financeira em percentual e/ou monetário por município dos seguintes

dados: prestação de serviços, recursos – subvenções/convênios, doações/subvenções e ainda o superávit ou déficit.

A subvenção pode também ser denominada como: subsídio, incentivo fiscal, doação, prêmio, entre outros. Subvenção é conceituada como uma assistência governamental, normalmente entregue como na forma de contribuição de natureza pecuniária, concedida a uma entidade em troca do cumprimento passado ou futuro de atividades operacionais (CPC 07, 2010).

De acordo com a Lei 4.320/64 no seu artigo 16, entende-se que as subvenções possuem como contrapartida, a prestação de serviços oferecida pelas entidades sem fins lucrativos que realizam estas mediante convênio ou lei, o que dependerá da natureza das atividades desenvolvidas (BRASIL, 1964).

Conforme a Portaria Interministerial Nº 507, de 24 de Novembro de 2011, designa-se convênio público, como um acordo ou ajuste que disciplina a transferência de recursos provindos de dotações referentes ao Orçamento Fiscal e da Seguridade Social da União.

Além disso, doações refere-se as transferências voluntárias de recursos financeiros ou não financeiros. As doações não se encaixam como ativos, pois a entidade recebedora (OSCIP) é incapaz de controlar o acesso do transferente aos benefícios econômicos futuros (MCASP, 2017). Dessa forma, apresenta-se a população e amostra da pesquisa por meio da Tabela 1.

Tabela 1 - População e amostra da pesquisa

| Estados | População | Amostra |
|---|---|---|
| Santa Catarina | 17 | 6 |
| Paraná | 11 | 3 |
| Rio Grande do Sul | 13 | 8 |
| Total | 41 | 17 |

Fonte: Dados da pesquisa.

## 3.2 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

Os dados referentes às OSCIPs dos três Estados da Região Sul do Brasil foram coletados no site do Ministério da Justiça e o período de análise compreende o ano de 2011. Dessa forma, esses dados utilizados para o estudo estão na Demonstração do Resultado do Exercício – DRE e Demonstração do *Superávit* e *Déficit* e *Superávit* e *Déficit.*

## 3.3 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS

A análise dos dados foi realizada a partir dos valores apresentados na Demonstração do Resultado do Exercício – DRE do ano de 2011 e por meio da Demonstração do *Superávit* ou *Déficit*. Optou-se por analisar a DRE, visto que a partir da Teoria da Interdependência sob a ótica de Salamon, o governo é considerado uma fonte potencial de recursos financeiros e estes recursos são apresentados nessa demonstração pelas OSCIPs (SALAMON; ANHEIR, 1996; 1998). Diante disso, na DRE foi verificado se a entidade teve algum valor, que foi convertido para percentual, referente à prestação de serviços, se obteve recursos das subvenções e convênios públicos, se recebeu doações e subvenções. Já os valores referentes ao *superávit* ou *déficit* destas entidades, foram obtidos por meio da Demonstração do *Superávit* ou *Déficit* que também foram convertidos em percentual para a realização da análise dos dados.

Optou-se por não utilizar os nomes das entidades, para tanto, classificou-se cada OSCIP de acordo com a atividade por meio de uma planilha disponibilizada no sítio do IBGE contendo a classificação das entidades sem fins lucrativos.

## 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Por meio da análise dos resultados, verificou-se a interdependência financeira das OSCIPs da Região Sul do Brasil sob a ótica de Salamon. Dessa forma, foi possível verificar se estas entidades são interdependentes do governo por meio da prestação de serviços, obtenção de recursos a partir de subvenções, convênios públicos, recebimento de doações e subvenções e ainda, se obtiveram *superávit* ou *déficit* neste ano, analisando desse modo, se as receitas governamentais pagam as despesas destas entidades.

## 4.1 OSCIPS DE SANTA CATARINA

Em Santa Catarina têm-se seis OSCIPs que apresentam seus dados referentes à prestação de serviços, obtenção de recursos a partir de subvenções e convênios públicos, recebimento de doações e subvenções, por meio da Demonstração do Resultado do Exercício e ainda, se obtiveram *superávit* ou *déficit* por meio da Demonstração do *Superávit* ou *Déficit.* Ressalta-se que os percentuais foram calculados a partir dos valores recebidos em Prestação de Serviços, Recursos – Subvenções/ Convênios e Doações/ Subvenções em relação ao total. Contudo, alguns dos municípios citados posteriormente nas tabelas não apresentaram todas as informações, o que impossibilita o percentual da soma das destas três informações fecharem em 100%.

Dessa forma, apresenta-se inicialmente o Tabela 2, contendo os municípios das OSCIPs do Estado de Santa Catarina, as devidas atividades destas entidades, se obtiveram recursos por meio da prestação de serviços, se o governo auxiliou essas entidades na obtenção de recursos, bem como, o recebimento de recursos na forma de doações ou subvenções e se apresentaram *superávit* ou *déficit* no período analisado.

Tabela 2 – Recursos utilizados pelas OSCIPs do Estado de Santa Catarina

| Município | Atividade da Entidade | Prestação de Serviços | Recursos – Subvenções/ Convênios | Doações/ Subvenções | Superávit | Déficit |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Blumenau | Outras | | 72,03% | 3,76% | | |
| Bombinhas | Cultura e recreação | | | 23,41% | 271.801,8 | |
| Criciúma | Cultura e recreação | | 88,11% | 10,75% | 75.123,33 | |
| Florianópolis | Outras | 1,72% | | 98,54% | | -12.043,06 |
| Joinville | Educação e pesquisa | 31,91% | | 70,01% | 15.110,56 | |
| Luiz Alves | Cultura e recreação | | | 66,59% | 16.741,65 | |

Fonte: Dados da pesquisa.

Por meio do Tabela 2, nota-se que todas as OSCIPs do Estado de Santa Catarina no ano de 2011 eram de cidades distintas e a atividade dessas entidades é, na maioria dos casos, em cultura e recreação. Em relação à obtenção de recursos por meio da prestação de serviços, somente as OSCIPs de Joinville e Florianópolis recebem recursos provindos desta natureza, sendo 31,91% do total dos recursos arrecadados de Joinville e 1,72% de Florianópolis, ou seja, apenas duas OSCIPs das cidades do Estado de Santa Catarina prestam algum serviço a sociedade, obtendo retorno monetário para a entidade, o que demonstra que a entidade possui um desempenho favorável e, esses retornos monetários auxiliam no pagamento das despesas dessas entidades, sendo que a cidade de Joinville apresenta maior percentual, se comparado a Florianópolis.

Quanto à obtenção de recursos por meio de subvenções e convênios públicos, apenas duas cidades do Estado de Santa Catarina que possuem OSCIP receberam recursos, sendo 88,11% a cidade de Criciúma e 72,03% a cidade de Blumenau. A partir deste resultado, evidencia-se que não há diferenças entre os dois municípios, destacando assim, que estas cidades são interdependentes, ou seja, que ambas necessitam dos recursos do governo para se desenvolverem e darem sequência as atividades que desempenham, para a promoção do bem estar social.

Já na forma de doações e subvenções, todas as OSCIPs do Estado de Santa Catarina recebem, porém, algumas em maior quantidade, como é o caso de Florianópolis que apresenta um percentual de 98,54%, Joinville 70,01% dos recursos provindos de doações, seguido de Luiz Alves com 66,59%, Bombinhas com 23,41%, Criciúma que apresentou um percentual de 10,75% e por último, Blumenau com 3,76%. Denota-se por meio dos dados apresentados na Tabela 1, que o setor público apresenta preocupação para com estas entidades, mesmo sendo com menor quantidade de recursos repassados, mas que, na medida do possível fazem com que estas se desenvolvam por meio da doação de recursos.

Além disso, a partir da análise realizada do *superávit* ou *déficit* destas entidades, verificou-se que apenas a OSCIP de Blumenau não apresentou na sua Demonstração, seu *superávit* ou *déficit.* Assim, das demais entidades analisadas, apenas a OSCIP de Florianópolis apresentou *déficit* no exercício de 2011, no valor de R$ 12.043,06 reais, ou seja, esta entidade teve mais despesas do que receitas no período analisado, sendo que, as doações e subvenções representam 98,54% do total das receitas obtidas e isso não foi suficiente

para a entidade cumprir com suas obrigações. As demais entidades, ou seja, as que apresentaram *superávit* são todas as que se enquadram nas atividades de cultura e recreação e, educação e pesquisa, sendo que a entidade que apresentou um maior *superávit,* no valor de R$ 271.801,80 reais é do município de Bombinhas.

## 4.2 OSCIPS DO PARANÁ

O Estado do Paraná conta com apenas três OSCIPs que apresentam seus dados referentes à prestação de serviços, obtenção de recursos a partir de subvenções e convênios públicos, recebimento de doações e subvenções por meio da Demonstração do Resultado do Exercício e ainda, se estas apresentaram *superávit* ou *déficit* por meio da Demonstração do *Superávit* ou *Déficit.* Para tanto, no Tabela 3, apresentam-se os municípios das OSCIPs deste Estado, suas respectivas atividades, bem como, se os recursos que receberam ao longo do ano de 2011 foram em função da prestação de serviços, obtenção de recursos, recebimento de doações ou subvenções e ainda, se evidenciaram o *superávit* ou *déficit* durante o período analisado.

Tabela 3 – Recursos utilizados pelas OSCIPs do Estado do Paraná

| Município | Atividade da Entidade | Prestação de Serviços | Recursos – Subvenções/ Convênios | Doações/ Subvenções | Superávit | Déficit |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Curitiba | Outras | | | 100% | 16.002,57 | |
| Curitiba | Outras | | | 100% | 846,01 | |
| Londrina | Saúde | 100% | | | | -45.290,07 |

Fonte: Dados da pesquisa.

A partir do Tabela 3, observa-se que a maioria das OSCIPs do Paraná em 2011 pertenciam à outras atividades, sendo que ambas eram de Curitiba. Além destas entidades, a OSCIP de Londrina enquadra-se na atividade da saúde. Ainda, conforme o Tabela 3, nenhuma das OSCIPs de Curitiba tem recursos que provêm da prestação de serviços, porém, somente a OSCIP de Londrina recebe 100% de recursos referente à prestação de serviços em relação a receita. Este resultado evidencia que esta entidade da área da saúde é importante, visto o retorno que a sociedade trás para esta OSCIP.

Em relação aos recursos oriundos de subvenções e convênios, verifica-se que nenhuma das entidades do Estado do Paraná recebe recursos do governo, demonstrando que são independentes. As OSCIPs de Curitiba recebem 100% de doações e subvenções e, a entidade de Londrina, como já apresentado, recebe 100% de recursos referentes à prestação de serviços.

Além disso, percebeu-se que das três OSCIPs do Estado do Paraná, duas pertencem à cidade de Curitiba e apresentam um *superávit* bem diferente uma da outra, visto que uma apresentou o valor de R$ 16.002,57 reais e a outra de R$ 846,01 reais nesta demonstração. Nesse sentido, verifica-se que uma das entidades de Curitiba possui melhor desempenho que a outra, devido ao seu *superávit* ser maior. Já a OSCIP de Londrina apresentou um *déficit* no exercício de 2011, no valor de R$ 45.290,07 reais.

## 4.3 OSCIPS DO RIO GRANDE DO SUL

No Rio Grande do Sul, a presença das OSCIPs é em maior quantidade, pois têm-se oito que apresentam dados relativos à prestação de serviços, obtenção de recursos a partir de subvenções, convênios públicos, recebimento de doações, subvenções por meio da Demonstração do Resultado do Exercício e ainda, se obtiveram *superávit* ou *déficit* por meio da Demonstração do *Superávit* ou *Déficit* durante o exercício de 2011. Por meio do Tabela 4, apresentam-se os municípios das OSCIPs do Estado do Rio Grande do Sul, suas respectivas atividades, se os recursos que receberam ao longo do período foram em função da prestação de serviços, obtenção de recursos, doações e subvenções e ainda, se apresentaram um *superávit* ou *déficit*.

Tabela 4 – Recursos utilizados pelas OSCIPs do Estado do Rio Grande do Sul

| Município | Atividade da Entidade | Prestação de Serviços | Recursos – Subvenções/ Convênios | Doações/ Subvenções | Superávit | Déficit |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Gravataí | Outras | | | 34,78% | 151,70 | |
| Ijuí | Outras | 23,75% | 78,87% | | 105.617,06 | |
| Itaqui | Religião | | | 82,33% | 515,16 | |
| Passo Fundo | Religião | | | 100% | | |
| Porto Alegre | Outras | | | 100% | | -8.588,31 |
| Santa Maria | Outras | | | 100% | 765,36 | |
| Santa Maria | Outras | 3,16% | | 88,79% | 3.365,42 | |
| São Leopoldo | Outras | | | 99,81% | 151,70 | |

Fonte: Dados da pesquisa.

Por meio do Tabela 4, observa-se que seis das oito entidades pertenciam à outras atividades no ano de 2011. Já as outras duas entidades, exercem atividades religiosas para com a sociedade. Verificou-se ainda que, duas das OSCIPs do Estado do Rio Grande do Sul são de Santa Maria.

Em relação à obtenção de recursos por meio da prestação de serviços, apenas duas OSCIPs das cidades de Ijuí e uma de Santa Maria receberam recursos provenientes da prestação de serviços, perfazendo um total de 23,75% e 3,16% respectivamente. As demais entidades não receberam nenhum valor referente à prestação de serviços, ou provavelmente estas entidades não prestaram nenhum serviço no período analisado.

No que se refere à obtenção de recursos de subvenções e convênios públicos, apenas uma OSCIP do município de Ijuí recebe este auxílio do governo para o desenvolvimento de suas atividades, apresentando um percentual de 78,87 % em relação à receita total do exercício. Dessa forma, apenas esta OSCIP pode ser considerada interdependente do governo, pois é a única que recebe auxílio deste.

Verifica-se que três das oito entidades apresentaram um percentual de 100% em relação às doações e subvenções, sendo estas do município de Passo Fundo, Porto Alegre e uma de Santa Maria. As outras entidades que também receberam doações e subvenções são dos municípios de São Leopoldo, que apresenta o percentual de 99,81%, seguido por Santa Maria com 88,79%, Itaqui com 82,33% e ainda, Gravataí com 34,78%. Ressalta-se que, somente o município de Ijuí não recebeu doações e subvenções.

Além disso, percebe-se que destas entidades, apenas a OSCIP de Porto Alegre apresentou um *déficit* no exercício, no valor de R$ 8.588,31 reais, sendo que entre as demais entidades oscilou o valor do *superávit*, de R$ 151,70 reais do município de Gravataí para R$ 105.617,06 reais do município de Ijuí. Sete das oito entidades apresentaram um *superávit* em 2011 e, diante desses resultados, nota-se que a maioria das OSCIPs deste Estado arrecadam mais do que gastam, ou seja, apresentaram um desempenho favorável por conseguirem administrar os seus gastos e ainda assim, arrecadarem recursos.

## 4.4 RESULTADOS OBTIDOS DAS OSCIPS DOS ESTADOS DA REGIÃO SUL DO BRASIL

Os resultados do estudo revelam que a maioria das OSCIPs dos três Estados da região sul do Brasil, são caracterizadas dentro das atividades destas entidades, como outras instituições privadas sem fins lucrativos. Além disso, percebe-se que em relação à prestação de serviços, no geral, das 17 entidades, apenas 5 recebem recursos provenientes da prestação de serviços, ou seja, estas OSCIPs buscam se manter com recursos provindos das atividades que desenvolvem, tornando-se independentes do governo.

Em relação aos recursos de subvenções públicas, os resultam demonstram que apenas 3 das 17 entidades analisadas recebem este tipo de recurso, sendo duas de Santa Catarina e uma do Rio Grande do Sul, ou seja, poucas entidades apresentam a interdependência que Salamon aborda, pois evidenciaram na Demonstração do Resultado do Exercício, que poucos eram os recursos advindos dessa natureza. Dessa forma, Salamon e Anheir (1996; 1998), destacam que o governo é visto nesta teoria como uma fonte potencial de recursos financeiros. No entanto, estas entidades continuam a enfrentar problemas e desafios na medida em que os recursos repassados pelo governo diminuem (BORIS et al., 2010). Este estudo corrobora com os achados de Salamon e Anheier (1998), pois os autores encontraram uma relação negativa de interdependência perante as entidades analisadas.



Porém, o estudo de Lecy, Van Slyke (2012) contradiz com os resultados encontrados neste estudo, pois verificaram que o financiamento do governo apresenta um efeito favorável sobre as doações privadas, sendo que, neste estudo nota-se que as OSCIPs que receberam recursos de subvenções e convenções do

governo ou não obtiveram doações e subvenções, ou a relação apresentou-se inversa. Isso porque quando a entidade apresentava um percentual elevado em relação aos recursos provindos do governo, as doações e subvenções apresentavam um percentual bem menor.

Contudo, os resultados do estudo de Wolch (1999) evidenciaram que as entidades do terceiro setor devem implementar estratégias que fortaleçam parcerias com o Estado, na busca de recursos para manterem suas atividades em andamento e, em consequência disso, atenderem da melhor forma possível a sociedade, o que corrobora com os resultados encontrados neste estudo.

Verificou-se ainda, que os três Estados da região sul do Brasil apresentaram em sua grande maioria, um percentual elevado de doações e subvenções, demonstrando que estas entidades não necessitam diretamente dos recursos do governo para desenvolverem as suas atividades, mantendo-se com recursos provindos das doações e subvenções. Diante disso, Salamon (1997) ressalta que a Teoria da Interdependência pode induzir a doações privadas, porém, questiona se estas doações são suficientes para a condução das atividades que cabem a cada uma destas entidades sem fins lucrativos desenvolver. Nesse sentido, este estudo evidenciou que os recursos provindos de doações e subvenções e ainda, da prestação de serviços são considerados suficientes para a manutenção das suas atividades, visto que apenas 3 das 17 entidades analisadas apresentaram *déficit* nesse exercício, ou seja, as outras 13 OSCIPs tiveram um *superávit* que está evidenciado na Demonstração do *Superávit* ou *Déficit.*

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa objetivou analisar a interdependência financeira das OSCIPS da região sul do Brasil sob a ótica de Salamon. Para tanto, realizou-se uma pesquisa descritiva, documental e qualitativa. A amostra do estudo foi composta por 6 OSCIPs do Estado de Santa Catarina, 3 do Paraná e 8 do Rio Grande do Sul, totalizando 17 entidades.

A partir dos resultados obtidos no estudo, nota-se que a maioria das entidades busca manter-se com os recursos provindos das suas atividades e das doações e subvenções, o que as torna independentes do governo, ou seja, não necessitam diretamente dos recursos do governo para desenvolverem suas atividades. Conclui-se que os recursos provindos da prestação de serviços da entidade e das doações e subvenções são suficientes para a manutenção das atividades, pois apenas 3 entidades analisadas apresentaram *déficit* no período.

Diante do exposto, os resultados deste estudo vão ao encontro dos achados de Salamon e Anheier (1998) e de Wolch (1999), porém, se contrapõem aos resultados encontrados a partir do estudo de Lecy, Van Slyke (2012).

No que se refere a divulgação de informações, verifica-se que, no estudo de Albuquerque, Cavalcante e Carvalho (2012), 64,70% das OSCIPs utilizam a Demonstração do *Superávit* ou *Déficit* do Período e, na presente pesquisa, 87,5% apresentaram os valores referentes ao *superávit* ou *défici*, ou seja, houve um percentual maior de divulgação dessas informações. Este resultado é relevante, pois quanto mais estas entidades divulgarem, haverá mais informações para analisar e, consequentemente, melhores serão os resultados obtidos no estudo.

Para tanto, este estudo contribui para a literatura referente às entidades do terceiro setor classificadas como OSCIP, pois nestas entidades analisadas, verificou-se pouca interdependência para com o governo, conforme Salamon. No geral, estas entidades apresentam um bom desempenho financeiro e são independentes dos recursos do governo.

As limitações deste estudo consistem na impossibilidade da generalização dos resultados, visto que foram analisadas as entidades da região sul do Brasil no ano de 2011 e, além disso, como limitação percebeu-se a falta de informações divulgadas pelas OSCIPs, devido ao fato de não serem obrigadas a divulgarem suas demonstrações contábeis. Como sugestões de pesquisas futuras, recomenda-se a ampliação ou alteração da amostra para outros Estados, países e ainda, a alteração do período analisado, o que permite utilizar este estudo para fins de comparabilidade.

## REFERÊNCIAS

[1] Albuquerque, Lúcia Silva; Cavalcante, Paulo Roberto da Nóbrega; Carvalho, José Ribamar Marques de. Medição de desempenho empresarial em organizações da sociedade civil de interesse público (OSCIP): uma aplicação utilizando a análise multivariada. Qualit@s Revista Eletrônica, v. 13, n. 2, p. 1-16, 2012.

[2] Boris, Elizabeth T.; Leon, Erwin de; Roeger, Katie L.; Nikolova, Milena. Contracts and Grants between Fuman Service Nonprofits and Governments. Washington DC: Urban Institute Report, p. 2-7, 2010.

[3] Brasil. Lei N. 4.320 de 17 de Março de 1964 que estabelece normas gerais de direito financeiro para elaboração e controle dos orçamentos e balanços da União, dos Estados, dos Municípios e do Distrito Federal. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L4320.htm>. Acesso em: 23 mai. 2017.

[4] Brasil. Portaria Interministerial Nº 507, de 24 de novembro de 2011. (2011). Disponível em: <http://portal.convenios.gov.br/legislacao/portarias/portaria-interministerial-n-507-de-24-de-novembro-de-2011>. Acesso em: 18 de Setembro de 2017.

[5] Campos, Gabriel Moreira; Moreira, Rafael de Lacerda; Scalzer, Rodrigo Simonassi. Financial reporting: reflection on transparency in the third sector. Sociedade, Contabilidade e Gestão, v. 9, n. 3, 2014.

[6] Cordery, Carolyn; Sinclair, Rowena. Measuring performance in the third sector. Qualitative Research in Accounting & Management, v. 10, n. 3/4, p. 196-212, 2013.

[7] Comitê de Pronunciamentos Contábeis (CPC). Pronunciamento Técnico CPC 07 (R1). Subvenção e Assistência Governamentais. 2010. Disponível em: www.cpc.org.br. Acesso em: 23 mai. 2017.
Gidron, B. Promoting civil society in Third Sector organizations through participatory management patterns. European Management Journal, v. 28, n. 6, p. 403-412, 2010.

[8] Herlin, H.; Pazirandeh, A. Nonprofit organizations shaping the market of supplies. International Journal of Production Economics, v. 139, n. 2, p. 411-421, 2012.

[9] Lecy, Jesse D.; Van Slyke, David M. Nonprofit sector growth and density: testing theories of government support. Journal of Public Administration Research and Theory Advance Access published, v. 23, n. 1, p. 189-214, 2012.

[10] Luke, Belinda; Barraket, Jo; Eversole, Robyn. Measurement as legitimacy versus legitimacy of measures-Performance evaluation of social enterprise. Qualitative Research in Accounting & Management, v. 10, n. 3/4, p. 234-258, 2013.

[11] Luksetich, William. Government funding and nonprofit organizations. Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, v. 37, n. 3, p. 434-442, 2007.

[12] Mañas, Antonio Vico; Medeiros, Epitácio Ezequiel de. Terceiro Setor: um estudo sobre a sua importância no processo de desenvolvimento sócio-econômico. Perspectivas em Gestão & Conhecimento, v. 2, n. 2, p. 15-29, 2012.

[13] Mcasp. Manual de Contabilidade Aplicado ao Setor Público. Secretaria do Tesouro Nacional. (2017). Disponível em: <http://www.tesouro.fazenda.gov.br/documents/10180/456785/MCASP+7%C2%AA%20edi%C3%A7%C3%A3o+Vers%C3%A3o+Final.pdf/6e874adb-44d7-490c-8967-b0acd3923f6d>. Acesso em: 19 de Setembro de 2017.

[14] Olak, Paulo Arnaldo; Nascimento, Diogo Toledo do. Contabilidade para entidades sem fins lucrativos (terceiro setor). 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

[15] Paula, Cleberson Luiz Santos de; BRASIL, Haroldo Guimarães; MÁRIO, Poueri do Carmo. Mensuração do Retorno Social de Organizações sem fins lucrativos por meio do SROI – Social Return On Investiment. Revista de Contabilidade Vista & Revista, v. 20, n. 3, p. 127-155, 2011.

[16] Rodrigues, Maria Cecília Prates. Demandas sociais versus crise de financiamento: o papel do terceiro setor no Brasil. RAP - Revista de Administração Pública, v. 32, n. 5, p. 25- 67, 1998.

[17] Salamon, Laster M. Partners in Public Service: Government-Nonprofit Relations in the Modem Welfare State. The Johns Hopkins University Press, Baltimore, Maryland, 1995.

[18] Salamon, Lester M. Estratégias para o fortalecimento do Terceiro Setor. In: IOSCHPE, Evelyn Berg (Org.). 3° Setor: desenvolvimento social sustentado. São Paulo: Paz e Terra, 1997.

[19] Salamon, Lester M. Partners in Public Service: Government-Nonprofit Relations in the Modern Welfare State. Social Service Review, v. 71, n. 2, p. 321-323, 1997.

[20] Salamon, Lester M. A emergência do terceiro setor: uma revolução associativa global. Revista de Administração de Empresas, v. 33, n. 1, p. 5-11, 1998.

[21] Salamon, Lester M.; Anheier, Helmut K. Social origins of civil society: Explaining the nonprofit sector cross-nationally. Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations, n. 22, p. 1-38, 1996.

[22] Salamon, Lester M.; Anheier, Helmut K. Social origins of civil society: Explaining the nonprofit sector cross-nationally. Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations, v. 9, n. 3, p. 213-248, 1998.

[23] Silva, Carlos Eduardo Guerra. Gestão, legislação e fontes de recursos no terceiro setor brasileiro: uma perspectiva histórica. Revista de Administração Pública, v. 44, n. 6, p. 1301-1325, 2010.

[24] Weerawardena, Jay; Mcdonald, Robert E.; Mort, Gillian Sullivan. Sustainability of nonprofit organizations: An empirical investigation. Journal of World Business, v. 45, n. 4, p. 346-356, 2010.

[25] Wolch, Jennifer. Decentering America's nonprofit sector: Reflections on Salamon's crises analysis. Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations, v. 10, n. 1, p. 25-35, 1999.

[26] Zittei, Marcus Vinicius Moreira; Politelo, Leandro; Scarpin, Jorge Eduardo. Nível de Evidenciação Contábil de Organizações do Terceiro Setor. Administração Pública e Gestão Social, v. 1, n. 2, p. 85-94, 2016.

# Capítulo 5

## *LAUDOS PERICIAIS CONTÁBEIS*

*Francisca Francivânia Rodrigues Ribeiro Macêdo*
*Antônio Matheus Pinto da Silva*
*Geovanne Dias de Moura*

Resumo: A perícia contábil é o conjunto de procedimentos técnicos e científicos que ajuda ao magistrado no julgamento de uma questão que demanda os conhecimentos de profissional especializado. O perito contábil conhece a ciência e a tecnologia necessárias para emitir opinião técnica com propriedade em assuntos envolvendo o ferramental da ciência contábil. Por isso, tal procedimento é de importância ímpar no auxílio à decisão do juiz em questões delicadas, sendo uma ferramenta indispensável para que seja garantida a escolha mais ética e justa. Ciente da relevância que a perícia contábil possui, este estudo teve por objetivo analisar a conformidade dos laudos periciais elaborados por peritos contábeis de uma comarca localizada na mesorregião noroeste cearense, no período de 2010 a 2014. Para isso, realizou-se pesquisa descritiva, documental e abordagem qualitativa dos dados. A amostra foi composta por 100 processos que demandaram a emissão de laudo por um perito contábil. Para a análise dos dados foram utilizados dois instrumentos de pesquisa, a saber: um check list baseado em Munhão (2013), aplicado na análise do laudo pericial de cada processo e outro com base em Pires (2005), para identificar o nível de utilização dos laudos nas sentenças. Destaca-se que todos os laudos periciais que foram analisados tinham sentença proferida pelos magistrados em suas varas específicas. Os resultados demonstraram que 60 dos laudos verificados estavam de acordo com a norma de perícia contábil, com o devido registro da perícia de forma completa, detalhando todos os elementos para uma melhor compreensão. Percebeu-se que todos os quesitos foram respondidos de maneira a atender o solicitado pelo juiz e pelas partes. Observou-se que os processos estudados não possuíam qualquer tipo de ressalva em relação aos quesitos dos juízes. Notou-se que não foram utilizadas as doutrinas contábeis para sustentação da argumentação, visto que, referenciar doutrinas contábeis no laudo pericial não é uma obrigação normatizada pelo Conselho Federal de Contabilidade. Constatou-se que os laudos foram fundamentados em conformidade com as normas técnicas e profissionais emitidas pelo Conselho Federal de Contabilidade. Concluiu-se que a atuação dos peritos da comarca em estudo foi adequada, visto que, procuraram pautar-se nos preceitos constantes nas normas do Conselho Federal de Contabilidade para a confecção de seus laudos. Observou-se que os laudos emitidos pelos peritos contábeis foram utilizados pelos juízes para balizar e fundamentar suas decisões, portanto, denotou-se que a utilização dos laudos pelos juízes foi satisfatória.

Palavras-chave: Laudos Periciais. Peritos contábeis. Comarca. Mesorregião noroeste cearense.

## 1 INTRODUÇÃO

Com o advento da globalização, as mudanças na economia local e mundial, bem como, devido a própria evolução da humanidade e das tecnologias de um modo geral, a competitividade vem ascendendo em proporções nunca antes vista. Lima (2013) comenta que uma série de fatores tem feito com que as relações se tornem cada vez mais complexas nos diversos segmentos e, por conseguinte, instigou o surgimento de novos pleitos.

As exigências por qualidade, precisão, rapidez, especificidade e qualificação, tem sido questões cada vez mais presentes no cotidiano das profissões. Deste modo, tal realidade encontra-se consubstanciada também nas atividades desenvolvidas pelos magistrados, que em questões envolvendo a análise financeira e econômica de entes, necessita de um olhar técnico para auxiliá-los na querela.

A esse respeito, Lima (2013) relata ser a perícia contábil indispensável para elucidar inquirições que requerem técnicas e conhecimentos multifacetado do contador, visto que, o trabalho desse profissional procura, dentre outros, esclarecer questionamentos sobre fatos patrimoniais e financeiros das organizações.

A perícia é uma ferramenta valorosa para o levantamento de informações materiais às partes envolvidas no litígio. Consoante Silva et al. (2014), o intuito desse procedimento é municiar o juiz com informações pontuais e pertinentes, posto que, de posse de tais informes, o magistrado poderá tomar a decisão mais ética e acertada quanto; aos litigantes. Depreende-se, então, que o juiz considera fidedignas as provas levantadas pelo perito nomeado para o caso.

A jurisdição, consoante Neves et al. (2014), é uma das funções mais preeminentes executadas pelo Estado. Hobbes (2008) comenta que em determinado instante na história da humanidade, os cidadãos firmaram um pacto ao entregarem uma parcela de sua liberdade, à circunspecção do Estado. Neves Júnior et al. (2014) contribui com a discussão ao afirmar que a jurisdição exercida dentro de um processo é a um só tempo poder e dever. Pois, segundo o autor, neste caso o juiz procura, de forma imparcial, dizer qual dos envolvidos possui o melhor direito.

Dados os estudos que vem sendo realizados nos últimos anos, nota-se que se tem pesquisado e ponderado, sobretudo, acerca da importância do laudo pericial no auxílio ao aclaramento dos litígios, especialmente, no auxílio à tomada de decisão dos magistrados. Porém, Neves Júnior et al. (2014) chama atenção para o fato de que talvez mais significativo do que se elaborar o laudo pericial propriamente dito é a sua preparação com esmero e qualidade.

Isto posto, ciente da importância que a temática possui, surgiu o seguinte questionamento: Qual a conformidade dos laudos periciais elaborados por peritos contábeis de uma comarca da vara cível localizada na mesorregião noroeste cearense? Buscando responder ao questionamento da pesquisa, traçou-se como objetivo geral analisar a conformidade dos laudos periciais elaborados por peritos contábeis de uma comarca da vara cível localizada na mesorregião noroeste cearense, no período de 2010 a 2014.

A justificativa para a realização do respectivo estudo, dá-se pelo interesse que o assunto perícia contábil vem despertando nas pesquisas. Dentre outros estudos, informa-se que esse tema foi desenvolvido em trabalhos como os de Medeiros e Neves (2006), Leitão Júnior et al. (2010), Munhão (2013), Neves Júnior et al. (2014), denotando a presença de lacunas que ainda precisam ser preenchidas, sendo uma área de pesquisa em evolução. Ademais, consoante Fonseca (2000), a atividade de perícia contábil vem se destacando na atuação do contador como uma área ampla e promissora, sendo um importante ramo da contabilidade.

A motivação para se pesquisar sobre perícia contábil, diz respeito a importância que a mesma possui no auxílio à decisão do juiz em questões delicadas, sendo uma ferramenta indispensável para que seja garantida a escolha mais ética e justa. Hoog (2012) entende que a mais robusta de todas as provas é a perícia contábil, pois, o perito contábil conhece a ciência e a tecnologia necessárias para emitir opinião técnica com propriedade em assuntos envolvendo o ferramental da ciência contábil.

A comarca localizada na mesorregião noroeste cearense foi objeto deste estudo por ser umas das maiores do interior do Ceará ficando atrás apenas das comarcas de Maracanaú e Juazeiro do Norte. Além do que, a cidade Sobral, segundo dados do IBGE (2010), é a mais populosa, rica e desenvolvida do noroeste cearense.



A opção por escolher-se a análise de cinco anos recai na assertiva de Munhão (2013) de que esse é um período bom para serem colhidas informações pertinentes para fazer a análise da temática em foco.

## 2 REFERENCIALTEÓRICO

Esta seção traz os posicionamentos teóricos e empíricos que serviram de base para o desenvolvimento da linha de raciocínio da pesquisa. Inicialmente, apresentam-se ponderações sobre o conceito, a finalidade e a classificação da perícia contábil, as normas voltadas à perícia contábil e a importância da mesma. na sequência, apresentam-se os procedimentos da perícia contábil e demais instrumentos periciais, tais como, prova pericial, laudo e sentença. Por último, evidenciam-se estudos anteriores que abordaram a temática em análise.

### 2.1 PERÍCIA CONTÁBIL

De acordo com Magalhães (2008) menciona que é um trabalho de notória especialização feita com o objetivo de obter prova ou opinião, utilizado com intuito de orientar uma autoridade foral no julgamento de um fato, ou desfazer conflito em interesses de pessoas.

De acordo com Alberto (2002, p. 19) perícia é um "instrumento especial de constatação, prova ou demonstração, científica ou técnica, da veracidade de situações, coisas ou fatos". Silva (2014) comenta que a perícia é uma ferramenta de suma importância quando o assunto são o levantamento de informações materiais para as partes que têm interesse. O autor ainda complementa que a finalidade desse procedimento é fornecer elementos ao juiz para tomar as decisões cabíveis e necessárias no tocante aos haveres das partes envolvidas.

Uma perícia é instaurada e solicitada quando há necessidade de uma investigação em decorrência da existência de conflitos entre as partes no que se refere a seus haveres. De acordo com Ghersi e Ghersi (2006) a perícia contábil possibilitará ao magistrado o conhecimento técnico e científico da matéria envolvida. Em outras palavras, a perícia irá munir o juiz com as informações corretas para sanar a situação conflituosa em questão.

Em relação aos seus primórdios, há indícios que a perícia exista desde os tempos mais remotos da humanidade. Santos, Schmidt e Gomes (2006) relatam que desde o início da civilização já existiam vestígios de perícia. Os autores comentam que naquela época o líder da sociedade interpretava, julgava e executava as leis, portanto, atuava como do perito, juiz e executor, concomitantemente.

No Brasil, consoante Oliveira (2000), a perícia contábil foi incluída no ordenamento jurídico por meio do Código do Processo Civil de 1939, onde se estabeleceu, dentre outros, que a nomeação do perito seria feita pelo juiz e a indicação do perito assistente pelas partes. Mais tarde, em 1946, com o advento do Decreto-Lei nº 9.295 que criou Conselho Federal de Contabilidade e definiu as atribuições do contador, a perícia contábil foi legalizada. Contudo, Oliveira (2000) ressalta que somente a partir da promulgação do Código de Processo Civil de 1973, a perícia passou a ter regras claras e ordenação jurídica conveniente.

Destaca-se ainda que desde o ano de 2009 a perícia contábil passou a ter regras definidas pelo Conselho Federal de Contabilidade (CFC), que por meio das Resoluções nº 1.243/09 e 1.244/09, estabeleceu normas a serem observadas pelo perito, quando da realização de perícia contábil. O CFC, por meio da NBC T 13, determinou que a perícia contábil (judicial, extrajudicial e/ou arbitral) é de competência exclusiva de Contador registrado em Conselho Regional de Contabilidade, que deverá esclarecer os aspectos e os fatos do litígio por meio de exame, vistoria, indagação, investigação, arbitramento, mensuração, avaliação e certificação. Isto exposto, infere-se ser a perícia contábil uma ramificação da Contabilidade, utilizando-se, portanto, das mesmas técnicas empregadas por essa ciência.

Há vários tipos de perícia contábil, as quais dependerão das necessidades processuais, quais sejam: perícia judicial, extrajudicial e arbitral. Sá (2005) relata que a perícia judicial visa esclarecer o juiz no que se refere à matéria técnica e científica do litígio, objetivando servir de prova. No que concerne a perícia extrajudicial, Alberto (2002) informa tratar-se daquela realizada fora do Estado, por necessidade e escolha de entes físicos e jurídicos particulares. Ao passo que a perícia arbitral se refere àquela realizada no juízo arbitral instância decisória criada pela vontade das partes, sendo considerada uma perícia com condições especiais, vez que, atua a um só tempo como judicial e extrajudicial.

Destaca-se que existem duas formas da perícia ser solicitada, a saber: por uma das partes, sendo nominada perícia requerida e; pelo juiz, neste caso chamar-se-á de perícia de ofício.



Pelo exposto, depreende-se que a perícia existe *per si* para examinar fatos que não estão claros e que são objeto de discórdia entre os envolvidos. O perito contador, então, irá demonstrar a verdade dos fatos

contestados por meio do laudo pericial, que servirá como prova na qual o juiz se baseará para resolução da querela.

## 2.2 PROCEDIMENTOS DA PERÍCIA CONTÁBIL

Os procedimentos de perícia contábil têm por fito, fundamentar as conclusões que constarão no laudo pericial contábil. Consoante esclarecimento da NBC T 13.4.1, tais procedimentos abrangem o exame, a vistoria, a indagação, a investigação, o arbitramento, a mensuração, a avaliação e a certificação.

Magalhães et al. (2008) comentam que os procedimentos de perícia contábil se dividem em atos preparatórios e atos de execução. Os atos preparatórios por sua vez, segmentam-se em: nomeação realizada pelo juiz quando há necessidade de opinião de especialista; indicação seguida de nomeação que corresponde à solicitação pelas partes e pedido de nomeação ao juiz; indicação de assistente técnico; intimação que se trata da comunicação formal ao perito acerca de sua nomeação; declínio que se refere à recusa do perito nomeado em atendimento à nomeação.

Consoante ditames da Resolução do Conselho Federal de Contabilidade nº 858/1999, depois que o perito contador finalizar as diligências, deverá apresentar o laudo pericial contábil. Concomitantemente, os peritos contadores assistentes apresentarão seus pareceres. Ambos deverão obedecer aos prazos fixados pelo juiz requerente. Esclarece-se que quando o perito contador assistente assina o laudo pericial contábil em conjunto com o perito contador, não deve emitir parecer pericial contábil contrário a esse laudo.

Após concluídos os atos executivos, o juiz elabora a sentença. De acordo com Pires (2005), a sentença é a materialização da percepção do magistrado quanto aos elementos que se relacionam à atuação do perito.

A Norma, ao referir-se aos procedimentos, é objetiva ao recomendar os cuidados mínimos que o perito deve tomar na realização dos trabalhos, caso não observados, pode ter sua atuação dificultada e comprometida.

Em resumo, a NBC TP 01 orienta o perito a adotar procedimentos que evitem ocorrência de falhas que venham a comprometer o trabalho do perito contábil. Procura ser objetiva ao recomendar os cuidados mínimos que o perito deve tomar na realização das diligências como um todo e, claro, caso não sejam observados tais cuidados, esse profissional poderá ter sua atuação dificultada e comprometida.

## 2.3 ESTUDOS ANTERIORES SOBRE PERÍCIA CONTÁBIL

A articulação do presente artigo decorre da leitura de trabalhos com abordagens semelhantes, publicados em periódicos, sendo os estudos que contribuíram para o delineamento desta pesquisa, descritos a seguir de forma breve. Iniciando com a pesquisa de Barbalho e Oliveira (2004) verificaram a importância da perícia judicial contábil referente ao suporte instrumental que oferecia ao poder judiciário no sentido de solucionar os conflitos quando esses estavam relacionados com questões técnicas de ordem patrimonial. Para tanto, foi feita uma análise de 20 (vinte) laudos periciais contábeis de diferentes varas cíveis da Justiça Federal de 1º instância, em Pernambuco.

Os resultados demonstraram que apenas 30% dos laudos analisados observaram os requisitos mínimos para uma satisfatória apresentação da peça técnica pericial; 40% dos laudos não apresentavam conclusões, enquanto que os 30% restantes apresentavam falhas do tipo: emitir opinião em matéria de competência do juiz, inexistência de relatório, respostas aos quesitos utilizando apenas as expressões do tipo “sim”/”não”, etc. Ao final, constatou-se que os laudos analisados se encontravam incompletos quanto a sua estrutura formal recomendada, pecando quanto a sua clareza, argumentação, exatidão e rigor tecnológico – requisitos fundamentais para uma boa qualidade de um laudo contábil.

Pires (2005) apresentou noções de direito civil e de direito processual civil relacionadas com a função pericial. Também, analisou o resultado de uma pesquisa realizada nos laudos e nas sentenças de processos cíveis e tributários da comarca de Belo Horizonte no Estado de Minas Gerais. Por fim, apresentou exames quantitativos a partir das relações que se estabeleceram entre os dados apurados na pesquisa e exemplificou, com base nas informações colhidas dos laudos e das sentenças, conclusões sobre os aspectos referentes ao papel do laudo pericial contábil na decisão judicial.



Os resultados reforçaram as conclusões de autores de livros sobre perícia quanto à importância da capacidade técnica e do comportamento ético dos peritos do juízo e assistentes indicados pelas partes.

Medeiros e Neves Júnior (2006) buscou verificar a qualidade do laudo pericial elaborado pelo perito-contador na visão dos magistrados do Rio de Janeiro e Brasília. A pesquisa foi realizada por meio de questionários de pesquisa. Foi aplicada a 40 magistrados.

Os resultados demonstraram que a qualidade dos trabalhos produzidos pelos peritos contadores pode ser considerada satisfatória, porém, ainda assim denotou a necessidade de melhorar as técnicas que eram aplicadas, além de insistir em uma educação continuada para alavancar a qualidade dos trabalhos.

Caldeira (2006) verificou a influência do laudo pericial contábil na decisão dos juízes em processos nas varas cíveis das comarcas de Santa Maria e Santiago, no Estado do Rio Grande do Sul. Os dados foram coletados por meio de pesquisa documental e entrevistas semiestruturadas, com três bases distintas, a saber: o laudo (produto), o juiz (cliente) e o perito (fornecedor). Foi definida uma amostra de dez laudos já com a sentença emitida. Entrevistaram-se também seis juízes com o objetivo de coletar as decisões através do parecer do laudo pericial contábil.

Os resultados demonstraram que 52% (cinquenta e dois por cento) dos laudos da amostra apresentaram muita relevância - o que significa a real importância do conteúdo do laudo pericial na emissão da sentença. Apenas 32% (trinta e dois por cento) dos laudos foram considerados relevantes pelos magistrados, verificando a importância do laudo pericial contábil como meio de prova. E o restante dos 16% (dezesseis por cento) dos laudos da amostra não obtiveram qualquer participação na sentença emitida pelo juiz.

Munhão (2013) examinou a conformidade de laudos periciais elaborados por peritos contábeis da Comarca de Tangará da Serra, MT. Para isso, utilizou-se dos laudos periciais e sentenças exaradas por juízes em relação a uma amostra de processos compreendidos no período de 2006 a 2010.

Os resultados demonstraram que a atuação dos peritos foi adequada, na medida em que estes se pautaram nos preceitos normativos para a confecção de seus laudos; que a utilização dos laudos pelos juízes foi muito satisfatória, servindo de base para estes fundamentarem suas decisões; e que foi possível perceber proximidade entre a perícia contábil e a teoria de ação comunicativa de Habermas, já que a perícia é uma ferramenta que age socialmente para esclarecer e oferecer fundamentos técnicos na solução de litígios.

## 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

No que concerne aos objetivos, esta pesquisa classifica-se como descritiva. Segundo (Gil, 2008) a pesquisa descritiva descreve as características de determinadas populações ou fenômenos. Uma de suas peculiaridades está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário e a observação sistemática. Nesta pesquisa, fez-se uma análise descritiva dos dados obtidos nos laudos periciais emitidos por peritos contábeis na comarca em estudo, baseada em tabelas organizadas para tal fim.

Quanto aos procedimentos, classifica-se como documental. Segundo Helder (2006, p. 1), a pesquisa documental "vale-se de documentos originais, que ainda não receberam tratamento analítico por nenhum autor. [...] é uma das técnicas decisivas para a pesquisa em ciências sociais e humanas". Este estudo utilizou-se da análise de processos que necessitaram de laudo pericial contábil.

Quanto à abordagem do problema, este estudo enquadra-se como qualitativo. Na abordagem qualitativa procura-se passar informações por meio de análises dos dados coletados pelos pesquisadores. Conforme Raupp e Beuren (2003, p. 92), "na pesquisa qualitativa concebem-se análises mais profundas em relação ao fenômeno que está sendo estudado", sem a utilização de técnicas estatísticas. Neste estudo não se recorreu a aplicação de tratamento estatístico para a análise dos dados.

A amostra da pesquisa centrou-se em 100 processos que necessitaram de laudo pericial, no período de 2010 a 2014. A comarca objeto da amostra fica localizada na mesorregião noroeste do Ceará. A escolha da mesma deu-se pela representatividade desta comarca na região, bem como, pelo volume de processos que demandaram o trabalho do perito contador e ainda porque é uma das maiores comarcas do interior do Ceará ficando atrás apenas das comarcas de Maracanaú e Juazeiro do Norte.

A coleta dos dados foi realizada nos meses de agosto e setembro de 2015, nos laudos emitidos pelos peritos. Destaca-se que a coleta dos processos deu-se mediante orientação dos juízes das diversas varas que disponibilizaram os nomes dos peritos contadores que prestaram serviço no período estudado e que fazem parte de um cadastro único. Esse cadastro é feito junto ao Tribunal de Justiça, com a apresentação da documentação que comprove a capacidade técnica para o exercício da função.

Para a análise utilizou-se um *checklist* baseado em Munhão (2013), aplicado na análise do laudo pericial de cada processo e outro com base em Pires (2005), para identificar o nível de utilização dos laudos nas sentenças.

O questionário de Munhão (2013) possui dez itens que permitiu verificar diversas constatações nos laudos periciais quanto para aos aspectos formais e legais em conformidade com as normas e legislação de perícia.

Já a classificação de Pires (2005) possibilitou a análise da metodologia aplicada pelos juízes para a identificação da utilização dos laudos nas sentenças, seguindo o seguinte entendimento:

a) Nenhum – não se utilizou nenhuma informação a respeito do laudo na sentença.

b) Pouco – apenas foi citado que ocorreu a perícia, sem a devida utilização do trabalho na elaboração da sentença.

c) Bom – foi realizada a devida perícia para subsidiar o magistrado na fundamentação, pondo de forma clara e precisa.

d) Muito – foi utilizada por completa a prova pericial como ferramenta de convencimento e esclarecimento do magistrado para emitir sua decisão.

A limitação deste estudo repousa na complexidade e no tamanho dos dados dos laudos periciais e das sentenças utilizadas e a dificuldade de acesso a essas informações sigilosas pelo magistrado da Comarca de Sobral.

## 4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Esta seção contém a descrição e análise dos dados coletados. No início, mostraram-se informações sobre a conformidade dos laudos às normas técnicas e profissionais. Logo em seguida, verificaram-se as informações sobre a utilização dos laudos periciais nas sentenças proferidas pelos juízes

Na Tabela 1 podem-se verificar os questionamentos feitos acerca da conformidade dos laudos periciais às normas técnicas e profissionais.

Tabela 1 – Conformidade dos laudos às normas técnicas e profissionais

| Nº | Questionamentos | Constatações nos 100 laudos da amostra | |
|---|---|---|---|
| | | **Sim** | **Não** |
| 1 | Os laudos periciais tinham a Declaração de Habilitação Profissional (DHP)? | 100 laudos | 0 laudo |
| 2 | O registro do conteúdo da perícia está de forma abrangente, particularizando os aspectos e as minudências? | 60 laudos | 40 laudos |
| 3 | Foram referenciadas as doutrinas contábeis para sustentação da argumentação? | 0 laudo | 100 laudos |
| 4 | A conclusão do laudo se apresenta de forma clara e precisa? | 90 laudos | 10 laudos |
| 5 | Os quesitos do Juiz foram todos respondidos? | 100 laudos | 0 laudo |
| 6 | Houve resposta como “sim” ou “não” nos laudos periciais? | 0 laudos | 100 laudos |
| 7 | As respostas aos quesitos do Juiz estão na ordem apresentada pelo magistrado? | 100 laudos | 0 laudo |
| 8 | O laudo possui ressalva nos quesitos do Juiz? | 0 laudo | 100 laudos |
| 9* | O laudo pericial em sua estrutura atende aos 9 (nove) itens mínimos? | 25 laudos | - |
| 10 | Houve utilização dos espaços marginais? | 0 laudo | 100 laudos |

*Os pormenores desta questão serão tratados em uma tabela separada (Tabela 2).
Fonte: Dados da pesquisa.

Na Tabela 1, observa-se por meio da resposta ao questionamento nº 1, que todos os processos que demandaram a apreciação por parte de um profissional especializado, a análise foi feita por profissionais que tinham Declaração de Habilitação Profissional (DHP), demostrando que no período em estudo, esta comarca de Sobral, utilizou-se profissionais contadores devidamente registrados no Conselho Federal de Contabilidade.

É válido mencionar o conteúdo do artigo nº 20 do Regulamento Geral dos Conselhos Regionais de Contabilidade, instituído pela Resolução CFC n.º 960/2003 que os documentos contábeis somente terão valor jurídico quando assinados por contabilista com a indicação do número de registro e da categoria.

Quando ao questionamento nº 2 presente na Tabela 1, notou-se que 60 dos laudos verificados estavam de acordo com a norma de perícia contábil, com o devido registro da perícia de forma completa, detalhando todos os elementos para uma melhor compreensão. Percebeu-se que os demais laudos estavam em desacordo quanto ao questionamento.

Munhão (2013) verificou em seu trabalho que a norma técnica que trata de perícia contábil descreve que o laudo pericial contábil e o parecer pericial contábil são documentos escritos, nos quais os peritos devem registrar, de forma abrangente, o conteúdo da perícia e particularizar os aspectos e as minudências que envolvam seu objeto e as buscas de elementos de prova necessários para a conclusão do seu trabalho.

Quanto ao fato de terem sido utilizadas as doutrinas contábeis para sustentação da argumentação (questão nº 3), percebeu-se que nenhum dos laudos em análise o fez. De acordo com Munhão (2013), referenciar doutrinas contábeis no laudo pericial não é uma obrigação normatizada pelo CFC. Por esta razão os peritos não utilizaram esse recurso na sustentação de suas argumentações.

No tocante ao fato da conclusão do laudo apresentar-se de forma clara e precisa, nota-se que a maioria dos laudos tinham suas conclusões de forma clara e precisa em observância às normas, com a finalidade de ajudar ao juiz e às partes envolvidas no processo. De acordo com Munhão (2013) nos laudos periciais "devem ser registrados de forma circunstanciada, clara e objetiva, sequencial e lógica, o objeto da perícia".

Pela constatação ao questionamento nº 5, percebe-se que os todos os quesitos foram respondidos de maneira a atender o solicitado pelo juiz e pelas partes. Esse procedimento está de acordo com o que prescreve a norma contábil.

Quanto ao fato de ter havido resposta como "sim" ou "não" nos laudos periciais, de acordo com Munhão (2013) que mesmo tendo sido modificada a obrigatoriedade, não houve a utilização dessa resposta vaga, o que contraria o sentido da formalidade.

No que se refere as respostas aos quesitos do Juiz estarem na ordem apresentada pelo magistrado (questão nº 7), Munhão (2013) os quesitos devem ser respondidos na ordem posta pelo juiz, seguindo de início os quesitos do juiz e depois os quesitos das partes. Notou-se que em todos os laudos foram respondidos, primeiro os oficiais e na sequência os das partes.

Observou claramente que os processos estudados não possuem qualquer tipo de ressalva em relação aos quesitos dos juízes. De acordo com Munhão (2013) "não será aceita a figura da ressalva, especialmente quando se tratar de respostas aos quesitos".

Como mencionado na legenda da Tabela 1, a resposta ao questionamento 9 carece uma sistematização própria, conforme exposto na Tabela 2.

Tabela 2 – Atendimento dos itens da estrutura do laudo pericial

| Evento | Laudos |
|---|---|
| Laudos atende aos 9 itens mínimos | 25 |
| Laudos atende ao menos 8 itens Mínimos | 45 |
| Laudos atende ao menos 7 itens Mínimos | 20 |
| Laudos atende ao menos 6 itens Mínimos | 10 |
| Laudos atende menos de 6 itens | 0 |
| Total | 100 |

Fonte: Dados da pesquisa.

Nesse questionamento juntou-se os laudos e foi observado a sua estrutura de laudo pericial, Munhão (2013) verificou em seu trabalho se estes estavam de acordo com os nove itens, a saber: 1) identificação do processo e das partes; 2) síntese do objeto da perícia; 3) metodologia adotada para os trabalhos periciais; 4) identificação das diligências realizadas; 5) transcrição e resposta aos quesitos, para o laudo pericial contábil; 6) transcrição e resposta aos quesitos, para o parecer pericial contábil; 7) conclusão; 8) anexos e apêndices; e 9) assinatura do perito com identificação da categoria profissional de contador e número de registro no Conselho Regional de Contabilidade.

No que compete ao questionamento 10, da Tabela 1, nota-se que nos laudos os espaços marginais ou interlineares não foram realizados nenhuma escrita. De acordo com Munhão (2013) não deve o perito-contador utilizar-se dos espaços marginais ou interlineares para lançar quaisquer escritos no Laudo Pericial Contábil.

Munhão (2013) verificou em seu trabalho que os laudos utilizados na decisão dos juízes para fundamentação da sentença, foram identificados o nível de utilização dos laudos nas sentenças. O trabalho foi desenvolvido com base Pires (2005), não tendo como objetivo fazer-se uma análise do conteúdo das sentenças proferidas.

A análise das sentenças mostra de acordo Munhão (2013) situação quanto à utilização pelos magistrados dos laudos apresentados pelos peritos, levando em conta desde a utilização da prova pericial para fundamentação da sentença até nenhuma utilização da prova pericial de acordo com o observado na Tabela 3.

Tabela 3 – Nível de utilização do Laudo na Sentença

| Evento | Laudos |
|---|---|
| Muito | 79 |
| Bom | 14 |
| Pouco | 4 |
| Nenhum | 3 |
| Total | 100 |

Fonte: Dados da pesquisa.

Na Tabela 3, a grande maioria das sentenças os juízes dependeram de forma completa da prova pericial. Em algumas das sentenças a utilização da perícia foi adequada, mas sem o devido enfoque a sentença. Em poucos laudos os juízes não fizeram uso nenhum da prova pericial.

De acordo com Rosa (2005), o juiz tem a disposição à ferramenta da perícia como subsídio de compreender a situação contábil que o processo apresenta. Segundo o juiz fica a seu critério a utilização ou não do laudo pericial, seguindo o sistema de metodologia profissional. Todos os laudos foram indispensáveis para solução ética e justa dos litígios, dessa forma facilitando as sentenças fundamentadas pelos juízes.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve por objetivo analisar a conformidade dos laudos periciais elaborados por peritos contábeis de uma comarca localizada na mesorregião noroeste cearense, no período de 2010 a 2014. Para isso, realizou-se pesquisa descritiva, documental e abordagem qualitativa dos dados. A amostra foi composta por 100 processos que demandaram o laudo de um perito contábil. Para a análise dos dados foram utilizados dois instrumentos de pesquisa, a saber: um *check list* baseado em Munhão (2013), aplicado na análise do laudo pericial de cada processo e outro com base em Pires (2005), para identificar o nível de utilização dos laudos nas sentenças.

A operacionalização desse estudo foi realizada através da consulta de uma lista de peritos que prestaram serviço a comarca em estudo no devido período de pesquisa. Contemplou a análise que toda a amostra de laudos continha a Declaração de Habilitação Profissional do perito. Todos os conteúdos das perícias estão apresentados de maneira clara e precisa abrangendo todos os elementos, mostrando detalhadamente os aspectos e minudências, identificando que os profissionais de perícia estão aptos a desenvolver suas atividades a luz das normas.

A partir dos resultados verificou-se que os peritos trabalharam de forma legal, levantando informações suficientes para ajudar de maneira adequada o magistrado e as partes interessadas no litígio. Todos os questionamentos apresentados nos autos do laudo foram devidamente respondidos, respondendo primeiramente os quesitos do juiz e depois das partes. A estrutura do laudo pericial contábil estava satisfatória em conformidade as normas da perícia contábil para sua devida utilização.

Em função da prova pericial dos laudos emitidos pelos peritos, percebeu-se a aderência da grande maioria dos casos ocorreu de forma completa e em algumas situações de forma parcial. Sendo que foram poucos os laudos que não se utilizaram de nenhuma perícia para embasar os devidos juízes nas suas sentenças. De forma geral os laudos foram instrumentos necessários para a solução dos litígios.



Os resultados indicaram que a atuação dos peritos da comarca em estudo foi adequada, visto que, procuraram pautar-se nos preceitos constantes nas normas do Conselho Federal de Contabilidade para a confecção de seus laudos. Observou-se que os laudos emitidos pelos peritos contábeis foram utilizados

pelos juízes para balizar e fundamentar suas decisões, portanto, denotou-se que a utilização dos laudos pelos juízes foi satisfatória.

Recomenda-se que estudos futuros explorem a atividade desenvolvida por peritos contábeis em outras comarcas e sob a égide de outros instrumentos de pesquisa. Sugere-se ainda a montagem de um instrumento que permita a aplicação de escala Likert e5 entropia informacional.

## REFERÊNCIAS

[1] Alberto, V. L. P. Perícia Contábil. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

[2] Barbalho, Cláudia Reis; Oliveira, Everaldo Luiz de. A Qualidade do Laudo na Perícia Judicial Contábil. In: XVII Congresso Brasileiro de Contabilidade...Anais, 24 a 28 de outubro Santos – São Paulo, 2004.

[3] Beuren, Ilse Maria et al. Como Elaborar Trabalhos Monográficos em Contabilidade: Teoria e Prática. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2004.

[4] Caldeira, Sidenei. A influência do laudo pericial contábil na decisão dos juízes em processos nas varas cíveis. 103 f. 2000. Dissertação (Mestrado em Administração)– Centro Socioeconômico da Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

[5] D'auria, F. Revisão e Perícia Contábil – Parte Teórica. 2ª. ed. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 1953.

[6] Hobbes, Thomas. O Leviatã. 2ª ed. São Paulo: Martins Fontes, 2008.

[7] Hoog, W. A. Z; Petrenco, S. A.Prova Pericial Contábil: Aspectos Práticos & Fundamentais. 1ª. ed. Curitiba: Juruá, 2005.

[8] Lehnen, F. Estudo Jurídico-Contábil da Prova Pericial. São Paulo: LTr, 2001.

[9] Leitão Júnior, L. R. D., Slomski, V. G., Mendonça, J. de F., Peleias, I. R. A. Informação Contábil no Âmbito da Magistratura: A Percepção de Juízes sobre o Papel do Laudo Pericial no Processo de Tomada de Decisão Judicial. In: Congresso USP Iniciação Científica em Contabilidade, 10, 2010, São Paulo ... Anais, São Paulo, 2010.

[10] Lima, Jairo Silva. O mercado de trabalho da perícia contábil. Revista Razão Contábil & Finanças, v. 4, n. 1, 2013.

[11] Magalhães, A. D. F. Perícia Contábil. São Paulo: Atlas. 2008.

[12] Medeiros, Thaís Alves; Neves Junior, Idalberto José das. A Qualidade do Laudo Pericial Elaborado pelo Perito Contador na Visão de Magistrados do Rio de Janeiro e Brasília. Revista Brasileira de Contabilidade, n. 159, 2006.

[13] Munhão, Eder Eugênio. Conformidade de laudos periciais elaborados por peritos contábeis da comarca de Tangará da Serra– MT. 84 f. 2013. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) - Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINUS), São Leopoldo, 2013.

[14] Neves Junior, Idalberto José das; Cerqueira, João Guilherme Moreira; Gottardo, Michelle dos Santos Povoas; Barreto, Marcelo Daia. Perícia Contábil Judicial: A Relevância e a Qualidade do Laudo Pericial Contábil na Visão dos Magistrados do Estado do Rio de Janeiro. Pensar Contábil,v. 16, n. 59, 49-57, 2014.

[15] Pires, Marco Antônio Amaral. O Papel do Laudo Contábil na Decisão Judicial. 2005. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) Fundação Visconde de Cairu, Salvador, 2005.

[16] Rosa, R. L., Aspectos Gerais das Provas no Processo do Trabalho com Enfoque na Prova Pericial e Depósito de Honorários do Perito. 2005. Dissertação (Mestrado em Direito das Relações Sociais). Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – PUC, São Paulo, 2005.

[17] SÁ, A. Lopes de. Perícia Contábil. 4ª. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

[18] Santana, C. M. S. de. A perícia contábil e sua contribuição na sentença judicial: um estudo exploratório. 1999. 177 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis). Departamento de Contabilidade e Atuária da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo, 1999.

[19] Santos, Creusa Maria Alves dos; Mello, Onice Maria de. Breve discussão sobre a qualidade total em serviços periciais. Revista Brasileira de Contabilidade. Brasília, DF,a.32, n.146, p.84- 89, mar/abr 2004.

[20] Silva, Vanderléia Aparecida; Oliveira, Carlos Edinei de; Camelo, Paulo Guimarães; Nunes, Edinéia Souza; André Gomes Carvalho.A profissão do auditor e o perito contábil na visão dos acadêmicos concluintes do curso de Ciências Contábeis de universidade pública e privada de Tangará da Serra/MT. Revista UNEMAT de Contabilidade, v. 3, n. 6, 2014.

[21] Zanna, R. D. Prática de Perícia Contábil. São Paulo: IOB Thomson, 2005.

# Capítulo 6

## *TERCEIRA GUERRA MUNDIAL E O IMPACTO NA IMPORTAÇÃO E EXPORTAÇÃO*

*Rafael Carlos Moreira Alves*
*Patricia Carbonari Pantojo*

Resumo: Este artigo tem por objetivo demonstrar através de estudos e análise bibliográfica de dados os impactos causados por uma possível terceira guerra mundial, levando em consideração todo conhecimento adquirido durante a história acerca da Primeira e Segunda Guerra e diante deste estudo como sugestão montar um plano contingencial possível de amenizar os impactos políticos, econômicos e sociais, além da influência na importação e exportação. Deve ser levado em consideração também a migração de empresas de volta para seus países de origem causando assim um desequilíbrio no comércio internacional. Diante de todo estudo realizado conclui-se que tanto o comércio internacional, a economia mundial e os blocos econômicos precisam dar uma atenção especial ao assunto e se organizar para os próximos acontecimentos.

Palavras-Chave: Terceira Guerra. Comércio internacional. Importação e exportação.

## 1.INTRODUÇÃO

É impossível virar às costas para o tema apresentado, uma vez que a terceira guerra mundial durante muito tempo foi assunto de ficção científica, já hoje faz parte de uma realidade bem presente. A história nos mostra os impactos causados no comércio internacional pela primeira e segunda guerra. Hoje às portas de uma terceira guerra mundial tem-se o conhecimento e a experiência de fatos anteriores, o que permite assim prever e se preparar para tais acontecimentos.

Segundo PEDRO (2016) "Uma tese foi recentemente confirmada por um estudo publicado na revista *Proceedings of the National Academy of Sciences* por Matthew Jackson e Stephen Nei, da Universidade de *Stanford* concluindo-se que quanto maior a densidade das alianças entre países, menor a chance de guerra entre eles", obviamente que o contrário também se faz presente, ou seja, conflitos entre nações causam impactos diretamente no comércio internacional.

Um evento como este nos traz a reflexão sobre todos os impactos que ele pode causar como: políticos, econômicos e sociais além da influência na importação e exportação e comércio internacional.

De acordo com Boaventura (2014) tudo leva a crer que está em preparação a terceira guerra mundial, se entendermos por "mundial" uma guerra que tem o seu teatro principal de operações na Europa e se repercute em diferentes partes do mundo. É uma guerra provocada unilateralmente pelos EUA com a cumplicidade ativa da Europa. O seu alvo principal é a Rússia e Coreia do Norte e, indiretamente, a China.

Neste momento os olhos do mundo estão voltados para este cenário quase caótico, em sua maioria preocupados com os impactos que este evento pode causar em acordos internacionais, importação, exportação e diluição de blocos econômicos.

## 2.EMBASAMENTO TEÓRICO OU REVISÃO DA LITERATURA

Para entender e analisar uma possível terceira guerra mundial e seus impactos no comércio exterior é preciso arremeter-se ao passado e pesquisar os reflexos que a primeira e segunda guerra mundial provocaram na história.

### 2.1PRIMEIRA GUERRA

Embora uma série de motivos político-ideológicos tenha levado à Primeira Guerra Mundial, isso não impediu o caos econômico a todas as nações envolvidas. Segundo Souza (2017)

> "A Primeira Guerra Mundial causou profundas transformações no cenário político, social e econômico mundial. Segundo algumas estimativas, os diversos confrontos ocorridos ao longo desses quatro anos foram responsáveis pela morte de cerca de oito milhões de pessoas. Além disso, cerca de 20 milhões sofreram algum tipo de sequela em consequência do conflito. Paralelamente, os prejuízos econômicos trazidos aos países envolvidos foram enormes. Cerca de um terço das riquezas acumuladas pela Inglaterra e pela França foram perdidas com a Primeira Guerra. O parque industrial europeu foi quase reduzido pela metade e o potencial agrícola sofreu uma queda de 30%".

O impacto econômico desta guerra foi tão grande que o autor ainda explica que "A Europa deixava de ser o grande símbolo da prosperidade capitalista, estando atolada em dívidas e observando a desvalorização de suas moedas."

Observa-se aqui claramente a falência alcançando nações, os exorbitantes valores gastos com a guerra levam a Europa à decadência financeira.

De acordo com o jornal E.M Internacional Outra grande crise foi a mão de obra, com 65 milhões de combatentes, fábricas e indústrias sem a quantidade necessária de funcionários entraram em colapso não conseguindo atender demandas emergentes de sua época.

Os números de resultados de uma guerra nunca são positivos, não importa o motivo, uma guerra sempre será lembrada por suas perdas e não por suas conquistas.

## 2.2 SEGUNDA GUERRA

Não obstante a Primeira Guerra, a segunda Guerra também produziu dados alarmantes.

Dados do portal WEB e.m.com.br internacional indicam que no período em que se propagou, houve um índice de desempregados de 11 milhões nos Estados Unidos, 6 milhões na Alemanha, 2,5 milhões na Inglaterra e mais de 2,7 Milhões de desempregados na França, esta guerra conseguiu superar todos os índices conhecidos, haja vista que, se levar em consideração todos os dependentes, estes números poderiam superar a casa dos 70 milhões de desempregados.

Ainda de acordo com o site com aproximadamente 50 milhões de mortos e mais de 28 milhões de pessoas mutiladas e um gasto total de 1 trilhão e 385 bilhões de dólares a segunda guerra causou impactos alarmantes na economia mundial.

Tais impactos foram tão grandes que segundo SCHNEIDER (2014) no pós- guerra foi necessária a criação de um Fundo Monetário Internacional (FMI) do Banco Mundial em 1944 e da organização internacional do comércio (ITO - *International Trade Organization)* a fim de criar um regime multilateral entre os comércios.

A autora tenta trazer à tona a importância de alianças comerciais para a retomada da economia em países emergentes e atingidos por guerras.

## 2.3 TERCEIRA GUERRA MUNDIAL

De acordo com Chossudovsky (2010, p.41).

"A humanidade está numa encruzilhada perigosa. Os preparativos de guerra para atacar o Irã estão em estágio avançado. Sistemas de alta tecnologia, incluindo armas nucleares, estão totalmente desenvolvidos. Esta aventura militar está colocada sobre o tabuleiro de xadrez do Pentágono desde meados da década de 1990. Primeiro o Iraque, depois o Irã, segundo documentos desclassificados de 1995, do Comando Central dos EUA".

Este autor tem motivos de sobra para se preocupar com este possível acontecimento, nos dias atuais uma guerra não seria travada com trincheiras e baionetas, as grandes potências mundiais como Rússia, China, Estados Unidos e Coreia do Norte desfilam em seus eventos cívicos militares com seus poderosos mísseis nucleares de alcance continental e seus líderes em discursos declamam e se vangloriam de suas capacidades de destruição.

Apesar de estar em alta, a terceira guerra mundial não é um assunto novo, o clima político tenso entre o presidente dos Estados Unidos (Donald Trump) e o líder enigmático da coreia do norte (Kin Jong-Un) preocupou e ainda preocupa muitos cientistas políticos e líderes mundiais, mas o que tem assolado as nações, o que tem tirado o sono de muita gente, o que a mídia não pisca os olhos é sobre a guerra na Síria.

Mais uma vez Trump faz parte deste cenário tenso e caótico, com troca de ameaças com o presidente da Rússia (Vladimir Putin) O presidente Americano levanta uma bandeira de guerra ao terrorismo e presta apoio ao exército Curdo e ao Exército livre da Síria, em contrapartida o governo sírio possui o apoio da Rússia e do Irã que enviam, além de tropas, armas e dinheiro; E é sobre este empasse que no dia 11 de abril de 2018 Vladimir Putin ameaçou o Governo americano prometendo derrubar qualquer míssil lançado contra a Síria, com uma resposta rápida nas redes sociais como publicou a revista veja edição de 11 de abril de 2018 o presidente americano disse "A Rússia promete derrubar todos os mísseis disparados contra a Síria. Prepare-se, Rússia, porque eles chegarão lindos, novos e 'inteligentes'! Não deveriam ser sócios de um animal assassino com gás que mata seu povo e aprecia". Tudo isso por conta de um suposto ataque químico a rebeldes na cidade de Dumas próximo a Damasco.

A terceira guerra ainda não explodiu, mas mesmo assim pode-se sentir os impactos dos empasses, ameaças e quebra de alianças nos blocos econômicos, acordos comerciais e no comercio internacional.

## 3.DESENVOLVIMENTO DA TEMÁTICA

### 3.1 GUERRA E CRISE ECONÔMICA

Chossudovsky (2010) ainda afirma que

> "As consequências de um ataque mais amplo por parte dos EUA, da OTAN contra a Síria são de grande alcance. A guerra e a crise econômica estão intimamente relacionadas. A economia de guerra é financiada por Wall Street que, por sua vez, se ergue como credor da administração dos EUA".

As cifras relacionadas a uma guerra tem proporções gigantescas que podem levar grandes nações a falência ou ao endividamento.

"A inquietação com uma guerra comercial com um dos principais parceiros comerciais dos Estados Unidos só cresce a cada dia", disse William Lynch, da Hinsdale Associates.

Embates e embargos comerciais entre grandes potências como as citadas acima trazem consequências com um efeito cascata sobre outros países envolvidos e principalmente países emergentes como o Brasil.

Chossudovsky (2010) ainda afirma "Os produtores de armas dos EUA são os destinatários de bilhões de dólares do Departamento de Defesa do país, pelos contratos de aquisição de sistemas de armas avançadas, como os mísseis nucleares ou armas químicas e biológicas. "

Como analisado anteriormente nas duas últimas guerras os gastos foram descomedidos, com a tecnologia de hoje e a alta capacidade de destruição das armas modernas, estes valores seriam ultrapassados com facilidade.

Além das perdas por conta das destruições em massa, desencadear-se-ia outros prejuízos econômicos como afirma o economista Paulo Nakatani (2003).

> (...) "Sob o ponto de vista econômico, as análises centram-se nos aspectos de curto prazo decorrentes das perdas das seguradoras, companhias aéreas e retração do turismo. Essas perdas, associadas ao incremento da insegurança e acentuação na retração da procura do consumidor norte- americano, tendem a acelerar a tendência recessiva desencadeada pelas crises do mercado financeiro"...)

Uma guerra causa um efeito cascata, com resultados negativos a curto e longo prazo, por isso a necessidade em uma eminente guerra para se deflagrar de analisar-se todas as possibilidades e probabilidades de uma crise econômica.

### 3.2 BLOCOS ECONÔMICOS

Os blocos econômicos são um tipo de acordo intergovernamental, muitas vezes parte de uma organização intergovernamental, onde barreiras ao comércio são reduzidas ou eliminadas entre os estados participantes. Schott (1991, p. 1).

De acordo com o Me. Alves (2017)

> "Um dos aspectos mais proeminentes do mundo globalizado e da atual ordem mundial é a formação dos acordos regionais, mais conhecidos como blocos econômicos, que, ao invés de se estabelecerem como um contraponto à integração mundial da globalização, atuaram no sentido de intensificá-la. Hoje em dia, existem diferentes tipos de blocos econômicos que se organizam em diferentes denominações e níveis de integração entre os seus países-membros."

Os blocos econômicos são feitos para facilitar a transação comercial internacional possibilitando o aumento do Produto Interno Bruto (PIB) e o equilíbrio da balança comercial, a beira de uma guerra na qual nações escolhem nações como aliadas a desfragmentação de blocos fica muito sensível, trazendo assim mais um impacto da guerra. "



Pena ainda afirma que tais Blocos possuem uma relevante importância principalmente para países em desenvolvimento, haja vista, a necessidade de exportar com segurança e garantias, trazendo para o país

mais recursos financeiros aumentando assim o Produto Interno Bruto e equilibrando a balança comercial.

### 3.3 VANTAGENS PARA O COMÉRCIO EXTERIOR

De acordo com NGUYEN (2016)

> "As maiores vantagens dos blocos econômicos são Menor custo dos produtos como a consequência do maior volume de produção para atender a maior demanda de um mercado maior, além do investimento estrangeiro direto permitido que pode promover a economia de escala entre as nações participantes, maior eficiência nas técnicas de produção, de comercialização e administrativas, em decorrência da tecnologia trazida de dentro e de fora do grupo, Maior vantagem competitiva devido à eliminação das tarifas sobre a importação de insumos, com impacto direto sobre o custo dos produtos manufaturados, maior consumo como consequência da maior disponibilidade de novos produtos, fazendo com que o ciclo de produção seja mais curto e mais rentável".

### 3.4 DESVANTAGENS

NGUYEN (2016) ainda afirma sobre as desvantagens

> "A concessão como norma. Qualquer empresa que queira participar de um bloco comercial deve estar preparada para fazer concessões. Especialmente nos blocos comerciais compostos de nações altamente desenvolvidas e países pouco industrializados, estes últimos podem enfrentar situações de desvantagem em face do alto grau da tecnologia e da abundância de recursos disponíveis de seus parceiros mais adiantados, a perda de soberania. Principalmente, quando o bloco comercial é também uma união política, os países-membros tendem a perder, pelo menos, parte de sua soberania. É o caso da União Europeia, que começou em 1957 pelo Tratado de Roma e transformou-se numa organização política de longo alcance, lidando não somente com questões comerciais, mas também com outros assuntos como os direitos humanos, a proteção dos consumidores, a emissão de gases com efeito estufa e outras questões que não se relacionam diretamente com o assunto do comércio, a perda da perspectiva de um Comércio Globalizado. O espirito do fomento do comércio global através da Organização Mundial de Comercio – OMC – encontra-se cada dia mais distante de seu propósito devido à tendência das nações de se agruparem em blocos de aglutinação regionais com perspectiva de se defenderem entre si. O fato demonstra o enfraquecimento do multinacionalismo preconizado pela OMC perante o regionalismo criado por blocos comerciais cada dia mais potentes e numerosos, a polarização geopolítica do mundo. Segundo a opinião de analistas, a rivalidade entre os grandes blocos econômicos reforça a tese de que, a cada dia, mais se utiliza o comércio como arma econômica contra os concorrentes. Nessa luta latente, as pequenas nações e os consumidores globais continuarão a ser os maiores perdedores"

### 3.5 PRINCIPAIS BLOCOS ECONÔMICOS

MERCOSUL; Argentina, Uruguai, Paraguai e Brasil; A Venezuela durante um período também fez parte deste bloco, mas desde o dia 05 de agosto de 2017 foi suspensa. Segundo Bazzo (2017) Jornalista do G1

> "A suspensão do exercício de membro do Mercosul desde dezembro de 2017 por descumprir obrigações com as quais se comprometeu em 2012, a Venezuela agora recebeu uma nova sanção por "ruptura da ordem democrática".
>
> A decisão foi aprovada por unanimidade e anunciada no dia 05 de agosto de 2017, após uma reunião em São Paulo, da qual participaram

> representantes do Brasil, da Argentina, do Uruguai e do Paraguai, os quatro países fundadores do bloco".

União Europeia: Segundo Nieves (2016)

> "A União Europeia (UE) é um bloco econômico criado em 1992 para estabelecer uma cooperação econômica e política entre os países europeus. É um dos exemplos de blocos mais avançados apresentando uma integração econômica, social e política, moeda comum, livre circulação de pessoas e funcionamento de um Parlamento Europeu formado por deputados dos países membros e eleitos pelos cidadãos".

NAFTA: Segundo Alves (2016)

> "É um bloco econômico formado pelos países que compõem a América do Norte: Estados Unidos, México e Canadá – além do Chile, da América do Sul, apenas como membro associado. Sua sigla faz referência aos termos do acordo: *North American Free Trade Agreement* (Acordo Norte-Americano de Livre Comércio) ".

APEC: De acordo com Moraes Junior (2005)

> "A APEC (Cooperação Econômica da Ásia e do Pacífico) é um bloco econômico, que foi criado em 1989, no primeiro encontro da organização ocorrido em Camberra (capital da Austrália). Este importante bloco econômico ainda está em fase de implantação e possui, até 2017, 21 países membros. Esta organização envolve países, cujas populações correspondem a quase metade dos habitantes do mundo. "

Fazem parte deste bloco: Estados Unidos da América, China, Rússia, Japão, Peru, Formosa (também conhecida como Taiwan), Coreia do Sul, Hong Kong (região administrativa especial da China), Cingapura, Vietnã, Malásia, Tailândia, Brunei, Indonésia Filipinas, Austrália, Nova Zelândia, Papua Nova Guiné, Canadá, México e Chile.

ALCA: De acordo com Ribeiro (2015)

> " A ALCA - Área de Livre Comércio das Américas, nasceu de uma proposição apresentada em 1994 na Cúpula das Américas, realizada em Miami, nos Estados Unidos. Nesta reunião 34 chefes de Estado do continente americano conheceram a intenção estadunidense de formar uma área de livre comércio com todos os países americanos.
>
> O principal objetivo da proposta é a progressiva eliminação das barreiras ao comércio e ao investimento entre os países americanos com exceção de Cuba".

ASEAN: Furtado (2000) afirma

> "A ASEAN (Associação de Nações do Sudeste Asiático) é um bloco econômico que foi criado em 8 de agosto de 1967. É composto por dez países do sudeste asiático. Este bloco possui um acordo de cooperação econômica com a UE (União Europeia). A sede do bloco fica na cidade de Jacarta, capital da Indonésia. Embora o objetivo principal do bloco seja o desenvolvimento econômico, ele apresenta também propostas nos campos sociais e culturais".

Fazem parte deste bloco econômico os seguintes países: Tailândia, Filipinas, Malásia, Cingapura, Indonésia, Brunei, Vietnã, Mianmar, Laos e Camboja.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO



Um possível confronto entre Coréia, Rússia, Estados Unidos, China e outros países da Ásia causaria uma grande imigração de empresas de volta a seus países de origem; Empresas em sua maioria instaladas e estabelecidas em países emergentes que possuem mão de obra barata, incentivos fiscais e pouca concorrência.

Com certeza para os países de origem de grandes indústrias seria bastante promissor ter estas empresas de volta, haja vista o aumento da arrecadação tributária, imposto de renda e fomentação da área de prestação de serviços.

Já para as empresas, será preciso grande incentivo por parte dos governos locais para que todo esforço logístico implicado nestas mudanças valham realmente a pena.

De acordo com Vazquez (2015) existem seis grandes e principais motivos para se exportar; exigência de política nacional, lucro nas vendas externas, defesa de imprevisíveis alterações no mercado interno, diluição dos riscos comerciais, granjeamento de prestígio e atendimento a uma necessidade de um país importador. Todos estes motivos nos remetem a uma atenção especial no assunto "diplomacia", pois sem isso não seria possível formar blocos econômicos e facilitar as transações de importação e exportação, uma possível terceira guerra traria abaixo vários acordos internacionais tornando retrógradas negociações feitas há séculos.

## 5.CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conforme mencionado na literatura conclui-se que os impactos na importação e exportação de uma possível terceira guerra mundial seriam muito mais alarmantes que das ultimas duas grandes guerras que tivemos registrado na história, diante do poderio bélico militar que potências mundiais possuem hoje, nações e quem sabe até continentes seriam dizimados diante de forças nucleares, atômicas, biológicas hidrogênicas etc.

Mesmo que não chegasse a destruição física total de nações, a quebra de alianças e acordos internacionais já trará grandes impactos, como quebra de bolsas de valores, falência de grandes empresas e indústrias e desemprego generalizado.

Ter que locomover grandes indústrias de volta a seus continentes traria para a economia mundial um verdadeiro desequilíbrio no comércio internacional.

## REFERÊNCIAS

[1] Bauer, Ruben Vieira. A Iminência de uma Terceira Guerra, Brasil Debate. Disponível em: http://brasildebate.com.br/a-iminencia-de-uma-terceira-guerra/. Acesso em 09 mar. 2018

[2] Bazzo, Gabriela. Mercosul Suspende Direitos Políticos da Venezuela por Ruptura da Ordem Democrática, O Globo. Disponível em: https://g1.globo.com/mundo/noticia/mercosul-suspende-direitos-politicos-da-venezuela-por-ruptura-da-ordem-democratica.ghtml. Acesso em 16 mar. 2018

[3] Caleiro, João Pedro. Jack Ma Acha que o Comércio Previne Guerras . É verdade? EXAME. Disponível em <https://exame.abril.com.br/economia/jack-ma- acha-que-o-comercio-previne-guerras-e-verdade/>. Acesso em 16 abr. 2018

[4] Chossudovsky, Michel. Objetivo Irã: Os Riscos de um Terceira Guerra Mundial, Carta Maior. Disponível em: https://www.cartamaior.com.br/?/Editoria/Internacional/Objetivo-Ira-os-riscos-de-uma-Terceira-Guerra-Mundial/6/16035. Acesso em 09 mar. 2018

[5] E.M Internacional. A Primeira Guerra Mundial em Números. Disponível em:

[6] <https://www.em.com.br/app/noticia/internacional/2014/06/28/interna_internacional,5 42894/a-primeira-guerra-mundial-em-numeros.shtml>. Acesso em 16 nov. 2017

[7] Furtado, Milton Braga. Síntese da Economia Brasileira:7. ed. LTC,2000.

[8] Gonçalves, Rainer Sousa. Os resultados da Primeira Guerra Mundial, Mundo Educação. Disponível em: <http://mundoeducacao.bol.uol.com.br/historiageral/os- resultados-primeira-guerra-mundial.htm>. Acesso em 14 nov. 2017

[9] Gonçalves, Rainer. Os Resultados da Primeira Guerra Mundial, Mundo Educação. Disponível em: http://mundoeducacao.bol.uol.com.br/historiageral/os- resultados-primeira-guerra-mundial.htm. Acesso em 27 fev. 2018

[10] Mandel, E. O significado da segunda guerra mundial.ed. Atica: São Paulo,1986. Moraes Junior, Devanir de. Comercio Internacional: ed. intersaberes, Parana, 2005.

[11] Nakatani, Paulo. A Guerra e a Crise Econômica Contemporânea, Resistir. Info. Disponível em: <https://resistir.info/crise/guerra_e_crise.html>. Acesso em 18 abr. 2018

[12] Nieves, Leandro Ribeiro. União Europeia, Infoescola Disponível em <https://www.infoescola.com/geografia/uniao-europeia/>. Acesso em 13 mar. 2018

[13] Globo, Rússia Promete Derrubar Mísseis dos EUA na Síria. Disponível em:< https://oglobo.globo.com/mundo/russia-promete-derrubar-misseis-dos-eua-na-siria- trump-ameaca-atacar-22578660> Acesso em 15 dez. 2017

[14] Pedro, João Caleiro. Comércio Internacional explica queda em Guerra , Portal Exame. Disponível em: <https://exame.abril.com.br/economia/comercio- internacional-explica-queda-em-guerras-diz-estudo/>. Acesso em 15 fev. 2018

[15] Pena, Rodolfo F. Alves. Classificação dos blocos econômicos; Brasil Escola. Disponível em: <https://brasilescola.uol.com.br/geografia/classificacao-dos-blocos- economicos.htm>. Acesso em 26 de abril de 2018.

[16] Ribeiro. Amarolina. ALCA, Infoescola. Disponível em: <https://www.infoescola.com/geografia/alca-area-de-livre-comercio-das-americas/>. Acesso em 13 mar. 2018.

[17] Schneider, Miriam Beatriz Braun.Comércio Internacional Pós Segunda Guerra: A busca do multilateralismo,Unioeste.Disponível em:<http://cac- php.unioeste.br/cursos/toledo/historiaeconomica/dem-comercio%20internacional%20pos.pdf. Acesso em 05 mar. 2018

[18] Schott,J. Jeffrey Trading Blocs and the World Trading System: Harvard university. 1997.p 91.

[19] Shilling, Voltaire. As Causas Econômicas da Segunda Guerra Mundial, Portal Terra. Disponível em https://noticias.terra.com.br/educacao/historia/as-causas- economicas-da-segunda-guerra-mundial. Acesso em 14 nov. 2017

[20] Souza, Boaventura. A terceira Guerra Mundial?, Carta Maior o portal da esquerda. Disponível em: <https://www.cartamaior.com.br/?/Coluna/A-Terceira- Guerra-Mundial-/32494>. Acesso em 12 jan. 2018

[21] UOL, Wall Street cai por Potencial Guerra comercial entre EUA e China. Disponível em: <https://economia.uol.com.br/noticias/afp/2018/03/22/wall-street-cai- por-potencial-guerra-comercial-entre-eua-e-china.htm> Acesso 17abr. 2018

[22] Vazquez, J. Comércio Exterior Brasileiro:11. ed. Atlas: São Paulo, 2015.p 148. VEJA, Trump diz para a Rússia se preparar para os mísseis na Síria. Disponível

[23] em <https://veja.abril.com.br/mundo/trump-diz-para-russia-se-preparar-para- lancamento-de-misseis-para-a-siria/>. Acesso em 29 nov. 2017

[24] Wikipedia, Bloco Econômico. Disponível em:<https://pt.wikipedia.org/wiki/Bloco_econ%C3%B4mico> Acesso em 4 dez. 2017.

# Capítulo 7

## *PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO MUNICIPAL EM UMA CONURBAÇÃO BINACIONAL: UM ESTUDO UTILIZANDO A ANÁLISE DE REDES SOCIAIS*

*Katiane Rossi Haselein Knoll*
*Paulo Vanderlei Cassanego Junior*
*Mikaela Daiane Prestes Floriano*
*Paola Rosano Rodrigues*

Resumo: O presente artigo visa verificar qual a atuação do estrangeiro na construção do Planejamento Estratégico de Santana do Livramento, a partir da análise da rede social de elaboração do seu Plano Diretivo Participativo. Para tanto, foi realizado um estudo de natureza empírica, com abordagem metodológica qualitativa e quantitativa, de caráter descritivo. Referente à pesquisa qualitativa foi realizada a análise de documentos e do usa da técnica de observação não-participante. Quanto à análise quantitativa, o estudo utilizou da Análise de Redes Sociais (ARD) de abordagem relacional. Para coleta dos dados utilizou-se de um questionário composto por onze questões divididas em dois blocos. O método de seleção de respondentes deu-se pela técnica Bola de Neve. Por fim, os dados coletados foram analisados através da plataforma GEPHI. Com base nas pesquisas realizadas, pode-se verificar a existência de um PDP na cidade de Sant'Ana do Livramento, sendo este realizado principalmente com o objetivo de cumprimento da legislação vigente, e não tendo como finalidade efetiva servir de instrumento de planejamento estratégico, tratando-se de um plano básico do Município. Através das análises foi possível averiguar a inexistência de informações que comprovem a participação de estrangeiros na construção do planejamento da cidade ora estudada.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico; Análise de Redes Sociais; Instituições Públicas.

## 1 INTRODUÇÃO

Para fazer frente às crises desencadeadas na economia global, os governos têm criado arranjos institucionais na intenção de encorajar o pensamento estratégico e a participação de pessoas nas decisões de estado (JUN e BRYER, 2016). Neste processo, os governos buscam entender o cidadão e a melhor maneira de se comunicar diretamente com estes (KIM, 2015), de forma a compreender a especificidade de contexto em que estão inseridos (WILLIANS; LEWIS, 2014), utilizando-se, para tanto, de metodologias de gestão participativa e de planejamento.

A literatura demonstra a necessidade de revisão da forma como as decisões são tomadas na área pública e as variáveis que influenciam a participação popular. A título de exemplo, Jun e Bryer (2016) apontam a existência de uma relação entre a participação dos cidadãos na tomada de decisões e a estrutura das receitas dos municípios. Em complemento, Jimenez (2014) demonstra que nas cidades onde a participação dos cidadãos é incentivada, os mesmos tendem a não rejeitarem automaticamente as estratégias de corte frente a períodos de crises orçamentárias.

Tais variáveis tornam-se mais complexas quando se trata do planejamento e participação popular de cidades em espaços fronteiriços e transculturais (HANSEN, SERIN, 2006). Nestes locais, identificam-se problemas que exigem a atuação de entes públicos para diminuir o estranhamento entre culturas centenárias (AMADOR, 2016). Deste modo, em virtude das identidades fronteiriças serem tecidas por um conjunto flexível de distinções e oposições (GARCIA, 2006) e do fato das cidades que estão situadas em regiões de fronteira geralmente se caracterizarem por ligações históricas muito fortes com um intenso trânsito migratório diário entre a sua população (VIERA; CASSANEGO JR, 2014), ocorre o interesse por pesquisar como uma cidade localizada em uma conurbação binacional de fronteira seca executa seu planejamento e qual o grau participação dos moradores do país vizinho neste planejamento.

Bento (2014) esclarece a existência de seis cidades conurbadas de fronteira no Brasil, sendo metade dessas concentradas no estado do Rio Grande do Sul. Deste modo, para este estudo escolheu-se estudar a cidade de Santana do Livramento, no estado do Rio Grande do Sul - Brasil, cuja malha urbana é compartilhada com a cidade de Rivera pertencente ao Uruguai (CASSANEGO JR et al., 2014).

O presente artigo visa verificar qual a atuação do estrangeiro na construção do Planejamento Estratégico de Santana do Livramento, a partir da análise da participação desses indivíduos na rede social de elaboração do Plano Diretivo Participativo do município. A partir da utilização da Análise da Rede Social (ARS), mostra-se possível compreender o relacionamento dos atores envolvidos na elaboração do planejamento do município, bem como entender a dinâmica presente na relação desses indivíduos (FARINA et al, 2013).

Para tanto, este artigo está dividido para que além desta introdução, seja apresentado um breve referencial teórico sobre o tema estudado, seguido respectivamente do procedimento metodológico utilizado, e por fim os resultados e as considerações finais.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

Nessa seção são abordadas referências bibliográficas sobre a temática deste estudo, onde são apresentados alguns aspectos da literatura sobre o planejamento em organizações públicas e a participação dos indivíduos nas decisões destas organizações.

### 2.1. PLANEJAMENTO EM ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS

Práticas de gestão estratégica tornaram-se onipresentes em todos os níveis de governo e em muitas organizações sem fins lucrativos nos últimos 25 anos (BRYSON, BARRY e YANG, 2016). A necessidade de aprimoramento do planejamento em organizações públicas é fruto das constantes alternâncias das políticas mundiais, dos fatores econômicos, da tecnologia e inovação, dentre outros. Assim, torna-se possível compreender que através do planejamento no setor público os gestores poderão contar com uma ferramenta de auxílio para a tomada de decisões estratégicas que envolvam todos os aspectos que influenciam o ambiente (BRYSON, 2004). Para o autor, a principal finalidade do planejamento estratégico em organizações públicas, diz respeito ao desenvolvimento de um pensamento estratégico que consequentemente irá criar um valor público, ou seja, este planejamento torna-se importante para o processo de desenvolvimento de responsabilidade coletiva dos gestores públicos, o que influencia na produção de políticas, programas, projetos, serviços e infraestrutura para o avanço de ações de interesse

coletivo.

Segundo Motta (1979) o planejamento estratégico começou a ser referência em organizações públicas brasileiras no ano de 1979. No entanto, a partir do ano de 1994, esta ferramenta foi aderida por maiores números de instituições públicas. Considerando as perceptíveis mudanças de atitude dos cidadãos que demandam cada vez mais resultados das instituições públicas, os Tribunais de Contas no Brasil procuram responder às novas obrigações pelo meio de uma reestruturação na forma de gerenciar a organização, buscando a garantia de que haverá eficiência administrativa e efetividade sobre as ações de controle (BRASIL, 2011).

Deste modo, vem sendo realizado por este órgão, desde o ano de 2007, um levantamento referente à governança das organizações públicas do Brasil, que dentre outros aspectos, busca identificar a utilização do planejamento estratégico nas principais instituições do país. No ano de 2014, em pesquisa realizada com 372 órgãos públicos foi possível evidenciar que somente 245 instituições adotam integralmente o planejamento estratégico institucional, sendo que as demais parecem estar executando parcialmente ou ainda não possuem elaboração de um plano estratégico (BRASIL, 2015). A fragmentação da execução do planejamento estratégico nas organizações públicas tende a comprometer a qualidade dos serviços públicos, uma vez que não são estabelecidas as atividades e as responsabilidades de cada servidor. Do mesmo modo, a inexistência de um planejamento comprometerá a eficácia e a eficiência organizacional, dificultando a entrega dos resultados esperados pela sociedade (BRASIL, 2015).

Segundo Elbanna, Andrews e Pollanen (2016), embora gestores públicos não estejam diretamente envolvidos em decisões de políticas públicas, esses devem saber que seus esforços para planejar estrategicamente suas organizações não se tratam de um desperdício de tempo e nem de recursos. Por contrário, o planejamento estratégico impacta diretamente de maneira positiva e significativa sobre o envolvimento da gerência. Entende-se que um dos resultados desse fator é o aumento do comprometimento e alinhamento dos gestores com as prioridades de políticas públicas e organizacionais.

Bryson (2004) aponta como contribuições do planejamento estratégico em organizações públicas a promoção do pensamento estratégico, o aprimoramento dos processos de decisões, a melhoria do desempenho das instituições e a coordenação sistêmica. No mesmo sentido Joyce (1999) esclarece que a execução de um planejamento estratégico nas instituições públicas oferece melhorias nos resultados dos serviços públicos, que poderão ser alcançados com maior eficiência.

Diferentes pesquisas têm sido executadas para esclarecer a utilização de ferramentas de gestão estratégica em organizações públicas. Pois, a prática observada nessas instituições caracteriza a estratégia como um processo organizado, todavia, é possível se deparar com uma série de limitações e obstáculos inerentes à cultura e aos métodos de funcionamento deste tipo de organização (FAVOREU; CARRASUS; MAUREL, 2016). Williams e Lewis (2008) estudaram ferramentas de diagnóstico e avaliação de estratégias no Reino Unido, propondo adaptações contextuais para serem úteis e aplicáveis. Vinning (2011) por sua vez defende que os gestores públicos carecem usar conceitos validados para a análise externa, como a Análise das 5 forças de Porter, que embora não se constituía em um *framework* de análise abrangente, pode sugerir orientações estratégicas amplas. Por sua vez, Poister, Pitts e Edwards (2010) desenvolveram uma extensa pesquisa envolvendo os resultados práticos de estudos na área pública realizadas nos últimos 20 anos, que obtiveram como principais conclusões a necessidade de desenvolvimento e uma abordagem abrangente de planejamento, realizando a verificação da viabilidade dos planos, estabelecendo metas e analisando os ambientes com profundidade. No entanto, os autores não encontraram evidências de que simplesmente tendo um processo de planejamento formal em vigor, seria o suficiente para que as organizações públicas tenham algum impacto no desempenho organizacional.

Desta maneira, nota-se que embora já experimentado dentro de organizações públicas por mais de 30 anos, o planejamento estratégico ainda levanta uma série de questões e dúvidas quanto à sua capacidade de melhorar o desempenho de instituições públicas (FAVOREU; CARRASUS; MAUREL, 2016). Para Poister, Pitts e Edwards (2010), esse quadro é consequência do pouco esforço empreendido para sintetizar as experiências de governo acerca do tema, na medida em que as ferramentas de planejamento estratégico foram sendo utilizadas por sucessivas gestões. Mesmo que exista literatura que aborde o planejamento estratégico e gestão no setor público, os autores observam uma limitação no que tange a aplicabilidade destas informações e os resultados oferecidos às instituições.

## 2.2. A PARTICIPAÇÃO DOS INDIVÍDUOS DA COMUNIDADE NAS DECISÕES DAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS

Para obtenção dos processos efetivos de deliberação participativa e de maneira democrática é sem sombra de dúvidas necessário que todos os atores estejam envolvidos de maneira a virem contribuir na criação e implementação de mecanismos, estratégias, conhecimentos, processos implantados, informações e tudo que visa uma melhor transparência no que se dirige aos órgãos públicos. (CHASSOT, 2013).

Nesse mesmo viés Jucá (2007) aponta que a participação popular contribui extremamente para a propagação da cultura democrática, fazendo com que o sentimento de pertença e propriedade faça parte de todas as ações humanas e eleve o nível de conscientização popular, buscando o foco em estimular o diálogo racional e o aumento real da intervenção do povo nas decisões organizacionais que lhe dizem respeito.

Nesse sentido Dallari (2004) relembra que a participação na política ou nos processos de caráter público deveria ser um dever moral de todos os cidadãos e uma obrigação para a sobrevivência do humano em sociedade, visto que se esse planejamento participativo ocorre corretamente agrega pontos positivos para a sociedade como um todo. Corroborando com o autor, Souza (2004) idealiza que a participação popular consiste, em um processo social que é construído a cada dia, com a ajuda do método participativo, "por meio do que o homem se realiza como tal".

Chassot (2013) cita a existência de algumas maneiras de representatividade e de participação do cidadão nos processos de decisões públicas, segundo o autor esses podem ser caracterizados como: "por meio de voto, nas audiências públicas, nos conselhos deliberativos e consultivos, na elaboração do Plano Plurianual, Lei de Diretrizes Orçamentárias, Lei orçamentária Anual, alguns congressos e na elaboração do Plano Diretor".

Na visão de Di Pietro (2000) esses órgãos colegiados que auferem de participação de representantes da sociedade em seus planejamentos e decisões são hoje uma realidade, alguns deles existentes há muito tempo. A autora ainda ressalta que os tais órgãos compostos de participação popular podem ser identificados em duas funções: uma com caráter unicamente consultivo, objetiva-se somente nas manifestações pessoais, porém sem poder de decisão, outrem exercem poderes decisórios, são executadas através de deliberações e possuem um caráter mais administrativo visto que são realizadas pelo órgão que compete ao Estado.

Posteriormente a revisão bibliográfica acerca do tema, passasse para a apresentação da metodologia utilizada na elaboração deste estudo.

## 3 MÉTODO

O presente estudo tem natureza empírica, com abordagem metodológica qualitativa e quantitativa, de caráter descritivo (MARTINELLI, 1999; HAIR et al, 2005; RICHARDSON, 2012). Referente à pesquisa qualitativa, procurou-se entender o processo de elaboração do planejamento do município de Sant'Ana do Livramento, para isso foi realizada a análise de documentos e do usa da técnica de observação não-participante. Os principais documentos utilizados nesta pesquisa foram o Plano Diretor Participativo da cidade de Sant'Ana do Livramento e as Leis Complementares nº 45, de 10 de outubro de 2006, e 51, de 24 de novembro de 2011 do município.

Quanto a análise quantitativa, o presente estudo utilizou da Análise de Redes Sociais (ARD) para verificar a importância do estrangeiro na construção do planejamento estratégico da cidade de Sant'Ana do Livramento, localizada em uma conurbação binacional (BASTOS, REGIS E LOIOLA; 2015). A Análise das Redes Sociais trata de considerar as redes não apenas como metáfora da estruturação das entidades na sociedade, mas também como um método para a descrição e análise dos padrões de relação nela presentes. Bastos, Loiola e Regis (2015) descrevem que existem duas formas para analisar redes de relacionamento: a abordagem relacional e a abordagem posicional. Nesse estudo, utiliza-se a abordagem relacional, que mostra as conexões diretas e indiretas entre os atores da rede.

Para realizar a abordagem relacional são utilizados três grupos de medidas: centralidade e prestígio, equilíbrio e transitividade e coesão social. Optou-se por concentrar a pesquisa em medidas de centralidade, visto que elas demonstram o prestígio dos envolvidos. As análises de centralidade permitem ainda a realização de investigações sofisticadas e diretas de nível intermediário dos padrões de relação entre indivíduos e grupos (MARQUES, 2000).

Três medidas são comumente utilizadas para avaliar a centralidade dos atores em uma rede, essas são expressas como indicadores de Centralidade em Análise de Redes Sociais, conforme o Quadro 01:

Quadro 01 – Indicadores de centralidade em ARS

| Indicadores | Definições |
|---|---|
| Centralidade de Grau | É medida pelo número de laços que um ator possui com outros atores em uma rede. Esta medida revela a centralidade local dos atores e está dividida em centralidade de entrada (número de ligações que um ator recebe dos demais, indicando popularidade ou receptividade) e centralidade de saída (números de ligações que um ator estabelece com outros atores da mesma rede, indicando expansividade). |
| Centralidade de Proximidade | Medidas baseadas na proximidade ou distância de um ator em relação aos outros atores em uma rede. Mede a centralidade global dos atores. Quanto mais central o ator é na rede, menor é o seu índice, e mais próximo um ator se encontra de todos os outros atores, sendo maior sua centralidade. |
| Centralidade de Intermediação | Um ator é intermediário se realiza a ligação de vários outros atores que não se conectam diretamente. Essa centralidade aborda o controle que esses atores possuem sobre aqueles atores que dependem localmente desse intermediário. |
| Centralidade de Bonacich | Medida que considera o número de ligações diretas que um ator possui dentro da mesma rede e, simultaneamente, a centralidade dos atores a ele vizinhos. Essa centralidade demonstra a importância de avaliar não apenas a quantidade de atores que se relacionam entre si, mas o *stats* destes atores na rede. |

Fonte: Bastos, Loiola e Regis (2015).

Para coleta dos dados e estruturação da rede social dos atores, utilizou-se de um questionário elaborado pelos próprios autores, composto por onze questões divididas em dois blocos. Em seu primeiro bloco o questionário apresenta 07 questões que visam apurar informações em relação ao perfil dos respondentes. O segundo e último bloco do questionário apresenta questões que tinham por finalidade compreende sobre o processo de elaboração do plano do município, enfatizando aspectos como a solidez deste planejamento. Os respondentes foram questionados sobre os indivíduos mais importantes durante a construção do plano, sendo que deveriam indicar no mínimo três nomes, detalhando também a naturalidade desses indivíduos e o nível de confiança que o respondente possuía em relação aos mesmos, sendo este último questionamento mensurado em uma escala de 1 a 5 (em ordem de maior para menor frequência). O questionário foi embasado nos indicadores de centralidade expostos no Quadro 01.

O método de seleção de respondentes deu-se pela técnica Bola de Neve (PATTON, 1990). Deste modo, a aplicação do primeiro questionário foi realizada como o Secretário de Administração da cidade de Sant'Ana do Livramento, que relatou não possuir influencia no planejamento da cidade, mas indicou o primeiro indivíduo com o qual pôde-se aplicar o questionário.

Após coletados os dados foram inseridos na plataforma *GEPHI*, que caracteriza-se como um *software* de código aberto para visualização e exploração de gráficos e redes. Para a realização da análise por meio deste *software,* foram criados dois arquivos, um contento os nós (nodes), que no caso desta pesquisa são os participantes do planejamento que foram citados durante a pesquisa, e outro arquivo contendo as arestas (edges), que tem por finalidade demonstrar a relação entre dois nós a partir da relevância que cada pessoa (nó) atribui a outro participante do processo de planejamento (CALMA; DAVIES, 2017).

### 3.1. UNIDADE CASO: "A FRONTEIRA DA PAZ".

Este estudo foi realizado nas cidades conurbadas de fronteira, especificamente em Sant'ana do Livramento e Rivera, localizadas na Fronteira Seca existente entre o estado do Rio Grande do Sul com o Uruguai. Esta localidade caracteriza-se como Fronteira Seca devido a não incidência de quaisquer tipos de "acidente geográfico" que apartem as duas cidades, a demarcação dos territórios é feita apenas através de marcos divisórios (DE RODRIGUES, 2016). Assim sendo, nas cidades de Santana do Livramento e Rivera, a divisão territorial é demarcada por obeliscos de pedras presentes ao longo da linha divisória.



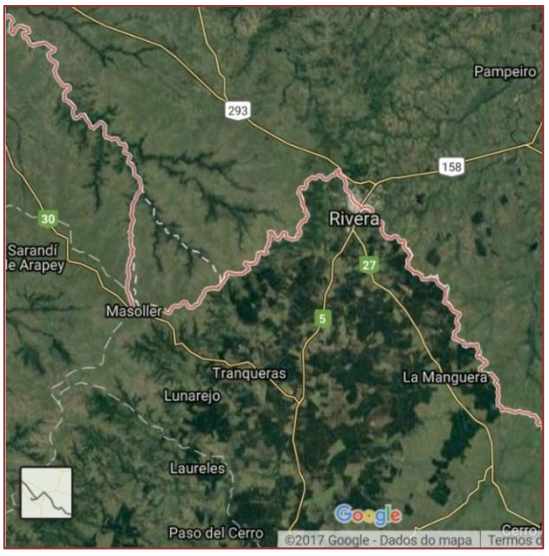
Segundo Villaça (1998, p. 51) o processo de conurbação "ocorre quando uma cidade passa a absorver núcleos urbanos localizados a sua volta, pertençam a eles ou não a outros municípios". Nesse viés Cassanego et al (2012) aponta que a conurbação binacional denominada como a "Fronteira da Paz", composta pelas cidades de Santana do Livramento e Rivera, possuem um convívio utilizando-se de espaço

comum, fisicamente ininterrupto. O mesmo autor ainda comenta que para ilustrar esse fato, no ano de 1943 foi construída uma obra que possuí como denominação "Parque Internacional".

A relação existente entre esses dois povos chama a atenção, tanto em pesquisas de âmbito acadêmico quanto em conversas cotidianas acerca do tema. E mesmo em virtude de tratarem-se de dois países que possuem leis e políticas distintas e possuírem historicamente um contexto de diversas batalhas por território, as cidades de Sant'Ana do Livramento e Rivera se "intercomplementam, vivendo em muitos aspectos a mesma realidade, sendo suas características tão semelhantes, tendo-se a sensação de estar no estrangeiro e no brasil ao mesmo tempo e vice-versa" (SILVA, 2009).

O autor ainda retrata que pela proximidade física existente entre esses dois países vizinhos, marcado apenas pelo traçado de uma linha divisória imaginária (Figura 01), os moradores destas localidades vivem constantemente expostos à interferência das culturas vizinhas em suas vidas, ocorrendo dificuldade de separação sobre os aspectos legais, sociais e culturais dessas duas nacionalidades. Esses fatores admitem a constante presença de uruguaios na cidade de Sant'Ana do Livramento e de brasileiros na cidade de Rivera, promovendo a contínua interação social entre indivíduos, organizações públicas, comércios, etc.

Figura 01 – Linha divisória Santana do Livramento (Brasil) e Rivera (Uruguai).




Fonte: Google (2019).

Após apresentação dos procedimentos metodológicos são expostos os resultados obtidos nesta pesquisa.

## 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesta seção, são analisados os dados que tinham por finalidade compreender a participação de estrangeiros no planejamento estratégico do Município de Sant'Ana do Livramento. Primeiramente, é realizada uma breve contextualização sobre o processo de elaboração do Plano Diretor Participativo, onde são abordados aspectos como a legislação que prevê o desenvolvimento do plano, o conhecimento dos atores que fizeram parte da constituição do mesmo e demais informações pertinentes que permitiram compreender sobre o processo de criação do planejamento do município. Posteriormente é apresentada a análise referente à rede social estudada.

### 4.1. ANÁLISE DO PLANEJAMENTO DO MUNICÍPIO

Durante a aplicação do instrumento de coleta dos dados, os pesquisadores utilizaram da técnica de observação, apontando no diário de campo anotações condizentes com o estudo. Os dados foram auferidos por três atores da rede, que participaram ativamente da pesquisa.

Foram disponibilizados por um dos atores da rede arquivos para consulta sobre o plano diretor da cidade. Deste modo, pode-se fazer a análise documental e realizar a análise interpretativa dos dados encontrados.

Com base nesta análise foi possível verificar que a cidade de Sant'Ana do Livramento possui o Plano Diretor Participativo como instrumento básico de planejamento do Município, estando este previsto na Lei Complementar nº 45, de 10 de outubro de 2006, que estabeleceu também a criação do Conselho de Planejamento da Cidade. A alteração no Plano Diretor deu-se pela Lei Complementar 51, de 24 de novembro de 2011. Ambas as leis estão disponíveis para consulta no *website* oficial da Prefeitura Municipal de Sant'Ana do Livramento.

Buscando verificar o conhecimento dos atores da rede estudada sobre as questões básicas do Plano Diretor Participativo (PDP) da cidade, foi solicitado que os mesmos mencionassem como se denominava o planejamento do Município e em que ano esse fora criado. Neste sentido, todos os respondentes conseguiram nomear corretamente o planejamento e apontar seu ano de criação, denominando-o como Plano Diretor Participativo e definindo como data de sua elaboração o ano de 2006. Alguns respondentes complementaram as informações solicitadas, afirmando que no ano de 2011 o referido plano foi revisto por seu Conselho de Planejamento.

O artigo 202 da Lei Complementar nº 45 define que o plano tem como tempo limite para a sua revisão 04 anos, sendo que esta deve ser realizada com a participação popular e com o conselho de planejamento da cidade. Em relação ao cumprimento deste artigo, foi possível perceber que apesar do conhecimento dos envolvidos sobre o PDP, os mesmos não apresentam efetivas manifestações no sentido de garantir que o planejamento do município seja desenvolvido e verificado conforme previsão existente na legislação, uma vez que há grande dispersão nos encontros realizados para tratar sobre o tema. Esta afirmação pode ser constatada na fala de um dos respondentes, que menciona que "o Plano Diretor deveria ser feito a cada quatro anos, todavia o PDP de Sant'Ana do Livramento foi feito em 2006, revisado em 2011 e desde então encontra-se estagnado" (R1). Outra atora complementa relatando que "o Conselho de Planejamento da Cidade, daquela época, não realiza mais encontros; e há 08 meses, organizou-se um novo conselho, porém, esse ainda não começou os trabalhos" (R2). A mesma ainda cita que "desde 2011 não ocorrem mais reuniões para redefinição do plano".

Ainda sobre a temporalidade do PDP, buscou-se identificar o conhecimento dos respondentes sobre o tempo de duração deste plano. Neste sentindo, pode-se perceber uma falha de compreensão dos profissionais que realizaram o planejamento da cidade, visto que estes variam suas respostas em períodos de quatro e dez anos, tendo ainda aqueles que acreditam na inexistência de período definido para que o planejamento seja revisto. Tais posicionamentos entram em desacordo com o que prevê a legislação, que determina que o PDP seja revisto com intervalos não superiores a 04 anos, como já mencionado nesta seção.

Em relação à participação da comunidade, empresas e organizações públicas na elaboração do planejamento do município, observou-se descritos na Lei Complementar nº 45 de outubro de 2006, os órgãos públicos do Município e as organizações que fizeram parte do desenvolvimento do plano. Verificou-se também a listagem de cidadãos e cidadãs presentes nas audiências públicas e que representaram suas comunidades e Associações como Delegados. Esses representantes não foram citados ao longo do Plano, assim como não possuíram especificadas suas nacionalidades. Sobre a integração regional, o artigo 9º da referida Lei garante o desenvolvimento de acordo de cooperação mútua entre os Municípios do Pampa Gaúcho, bem como com o Departamento de Rivera no Uruguai. Por se tratar de uma região de fronteira, a inexistência de especificações sobre a nacionalidade dos indivíduos que representaram a comunidade durante a confecção do plano apresenta-se como uma lacuna, não permitindo a distinção de estrangeiros na elaboração do planejamento do município.

Segundo um dos respondentes, fora possível perceber o engajamento da comunidade local durante a elaboração do plano. O mesmo afirma que "foram realizadas 365 reuniões durante a construção do Plano Diretor Participativo, onde a cidade foi dividida em micropolos" (R3), o questionado ainda completa afirmando que a estratégia de divulgação das reuniões e atividades relacionadas ao PDP foi feita através da utilização de motos, carros de som e demais tipos de mídias informativas, que pudessem levar ao conhecimento da comunidade os horários e locais dos encontros. No entanto, a participação ativa e volumosa da população não ocorreu desde o início, isso porque por tratar-se de um período eleitoral de âmbito nacional, a comunidade do município manteve-se afastada das reuniões como modo de prevenção a possíveis campanhas de arrecadação de votos. Este problema foi solucionado a partir da conscientização dos presidentes das associações de moradores sobre a exigência prevista em lei do PDP, outra medida adotada foi o afastamento do Prefeito das reuniões, evitando desentendimentos sobre suas reais intenções na participação dessas.



Em relação à elaboração de um planejamento que tenha por finalidade a cooperação entre as cidades

fronteiriças, é possível perceber a intenção de criação de um Planejamento Binacional em conjunto com o Departamento de Rivera no Uruguai. No entanto, este plano não foi concretizado, encontrando-se estagnado até os dias de hoje. Essa afirmação encontra embasamento na fala de um dos respondentes que explica que:

> "Quando começaram a organizar o PDP, a ideia seria iniciar um Planejamento Binacional, em conjunto com Rivera, e o trabalho foi projetado no sentido de ser um aporte para que realmente ocorresse isso, porém, não foi feito mais nenhum Plano Diretor e a ideia não prosseguiu. Em 1995, mais ou menos, foram escritos cerca de cinco volumes de uma obra acerca da possibilidade dessa aproximação de um planejamento realizado em conjunto que contemplasse as cidades-irmãs, mas até agora nada de mais concreto foi realizado"(R1).

Os pesquisadores tiveram acesso ao I Informe Técnico do Plano de Desenvolvimento Urbano Conjunto Rivera e Sant'Ana do Livramento (1998), esse documento foi realizado por Órgãos Promotores, Executores e equipes técnicas de Sant'Ana do Livramento e Rivera, e sua matéria visa um planejamento estratégico com a análise de ambientes externos e internos de cada um dos Municípios, na qual eles denominam com de Diagnóstico Territorial. No mesmo volume, realizou-se o diagnóstico das cidades-irmãs juntas, demonstrando a integração, denominada como Diagnóstico Territorial do Aglomerado.

Cabe ressaltar que, conforme uma das respondentes, a ideia do planejamento com caráter binacional não teve por finalidade à integração das cidades-irmãs, tendo meramente o objetivo de cumprir a legislação. Ainda conforme a entrevistada o próximo plano deverá ser elaborado de maneira estratégica, sendo esta uma imposição feita pelo Conselho Regional de Desenvolvimento (COREDE), para tanto, houve a reativação do Conselho de Planejamento do Município (R2).

Com base no exposto, pode-se verificar a existência de um Plano Diretor Participativo na cidade de Sant'Ana do Livramento, sendo este realizado principalmente com o objetivo de cumprimento da legislação vigente, e não tendo como finalidade efetiva servir de instrumento de planejamento estratégico, tratando-se de um plano básico do Município. Através das análises feitas com base nos dados coletados junto aos representantes que fizeram parte da elaboração do PDP e por meio dos documentos utilizados nesta pesquisa, foi possível averiguar a inexistência de informações que comprovem a participação de estrangeiros na construção do planejamento da cidade ora estudada.

Por tratar-se de uma conurbação binacional, parece apropriada a constituição de planos, estratégias e processos de integração que possam cooperar com as duas cidades envolvidas. Sant'Ana do Livramento e Rivera encontram-se distantes dos centros econômicos de seus países o que, juntamente com a proximidade territorial e características inerentes as fronteiras, acaba intensificando a integração dos dois povos, que acabam por partilhar dos mesmos problemas e contextos. Assim sendo, mesmo com aspectos políticos, monetários e sociais diferentes (GIOVANELLA *et al*, 2007) as regiões de fronteira são direcionadas a formarem alianças que impulsionam o potencial econômico e cultural das cidades-gêmeas (MACHADO, 2005).

Por conseguinte, a participação de indivíduos estrangeiros na elaboração das políticas que fortaleçam as cidades localizadas em áreas fronteiriças acaba por oferecer efeitos diretos no que tange o desenvolvimento regional (MACHADO, 2005), esta contribuição só poderá acontecer a partir do fortalecimento da cooperação cultural transfonteiriça (STOJKOV; NIKOLOV, 2009). Com base nas observações realizadas e por intermédio da percepção dos respondentes, é possível constar que os auxílios prestados pelos estrangeiros ao município estudado, não possuem instrumentos oficiais, sendo realizados informalmente. Esta constatação vai de encontro ao afirmado por Machado (2005) sobre a relação de cooperação em áreas de fronteira.

Após análise do PDP de Sant'Ana do Livramento, apresenta-se a análise da rede social elaborada para compreender a participação de indivíduos estrangeiros na ordenação do planejamento do munícipio.

## 4.2. ANÁLISE DA REDE SOCIAL

Posterior a coleta dos dados realizada a partir da aplicação de questionários aos indivíduos que contribuíram para a construção do PDP do município de Sant'Ana do Livramento, analisou-se as informações auferidas através do *software Microsoft Office Excel*®, onde foram analisados separadamente os nós e as arestas da rede. Para análise sociométrica foi utilizada a Plataforma *Gephi*, no qual foi feita a manipulação dos grafos.

Na Tabela 01, apresentam-se dados dinâmicos sobre a centralidade dos atores que fazem parte da rede social na construção do planejamento da cidade de Sant'Ana do Livramento, localizada na conurbação binacional.

Tabela 01 – Centralidade dos atores da Rede Social na construção do planejamento

| Id | Label | Grau de Entrada | Grau de Saída | Grau |
|---|---|---|---|---|
| A | Luis Claudio | 1 | 3 | 4 |
| B | Andréia | 0 | 8 | 8 |
| C | Sibele | 1 | 3 | 4 |
| D | Nara | 1 | 4 | 5 |
| E | Miguel | 3 | 4 | 7 |
| F | Sandra | 1 | 5 | 6 |
| G | Horácio | 1 | 0 | 1 |
| H | Rogério | 1 | 0 | 1 |
| I | Carina | 1 | 0 | 1 |
| J | Claudio | 3 | 0 | 3 |
| K | Adriana | 1 | 0 | 1 |
| L | Lucia | 1 | 0 | 1 |
| M | Elda | 1 | 0 | 1 |
| N | Ana Lorena | 3 | 0 | 3 |
| O | Carlos Nilo | 1 | 0 | 1 |
| P | Wainer | 0 | 0 | 0 |
| Q | Rivard | 0 | 0 | 0 |
| R | Prefeito Intendência | 1 | 0 | 1 |
| S | Associação Rural | 1 | 0 | 1 |
| T | CHP | 1 | 0 | 1 |
| U | ASEA | 1 | 0 | 1 |
| V | Carlos Eduardo | 3 | 0 | 3 |
| X | CREA | 0 | 0 | 0 |
| W | UNAMOS | 0 | 0 | 0 |

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Conforme pode-se observar, a tabela 01 apresenta os atores e suas ligações dentro da Rede. De modo a facilitar a compreensão, a primeira coluna denominada "Id", transcreve a nomenclatura utilizada para identificar cada um dos atores que compõem a rede estudada, suas identificações podem ser esclarecidas na segunda coluna.

As colunas de número 03, 04 e 05 indicam a centralidade de grau existente entre cada ator da rede. Este grau de conectividade diz respeito à posição do indivíduo a partir do número de conexões existentes com outros atores (MARTELETO, 2001; ZANCAN; SANTOS; CAMPOS, 2012), e está dividido em centralidade de entrada e centralidade de saída. Quanto mais conexões um ator possuir na rede, maior é o seu "grau", o que caracteriza maiores oportunidades e menos dependência, considera-se também que este indivíduo possui maior poder dentro da rede da qual é componente (FARINA, 2014). Os atores que possuem alta centralidade de entrada são considerados atores populares com alta receptividade na rede, já aqueles que possuem centralidade de saída são considerados atores influentes ou expansivos (WASSERMAN; FAUST, 1994, HANNEMAN, 2001 *apud* BASTOS; LOIOLA; REGIS, 2015).

Ao se analisar os dados desta pesquisa, expostos na tabela 01, observa-se na coluna "grau" que os atores que se situam no centro da rede é o indivíduo "B", seguido dos atores "E" e "F". Considera-se, portanto, que além de encontrarem-se nas posições mais centrais, estes atores também se configuram como os mais importantes da rede, estando melhores posicionados em relação às trocas de informação e comunicações (MARTELETO, 2001). Os atores "P", "Q", "X" e "W" apresentaram grau 0, demonstrando mal posicionamento no processo de disseminação de informações.

Referente ao grau de entrada tem-se com o maior número de citação os atores "E", "J" e "V". Deste modo, estes podem ser considerados como os agentes mais populares e que possuem alta receptividade por outros atores dentro da rede estudada (FARINA et al, 2013). Com base nessas informações, entende-se que os atores "E", "J" e "V" são aqueles que considerados como as maiores referências dentro da equipe de

elaboração do Plano Diretor Participativo, o que os torna uma fonte estratégica dentro da rede. Quanto ao grau de saída, os atores com maior representatividade foram o "B" e o "F', seguidos dos agentes "D" e "E". Através deste indicador pode-se demonstrar que os atores tidos como mais influentes ou expansivos na rede de elaboração do planejamento estratégico de Sant'Ana do Livramento são aqueles previamente citados.

Na tabela 02 são expostos os índices para a análise de centralidade de proximidade (*closeness centrality*) e de intermediação (*betweenness centrality*) dos atores da rede. Nota-se que quanto à centralidade de proximidade os atores "C", "D" e "E" são os que possuem um menor índice, estando mais próximos de todos os outros atores. Isto é, o caminho percorrido por esses atores para que sejam alcançados os outros elos da rede é o menor estabelecido (MARTELETO, 2001). Os agentes destacados quanto à centralidade de proximidade distinguem-se daqueles evidenciados como centros das informações da rede, mantendo-se presente apenas o ator "E".

O fluxo de informações da rede estudada vem sendo facilitada através dos agentes "E" e "F", que obtiveram respectivamente os índices 9,5 e 8,0 na análise de centralidade de intermediação. Esses atores são tidos como "pontes", pois facilitam a troca de informações e a geração de inovação entre os atores não adjacentes (considerados os outros atores). Conforme a teoria, esses elos são os intermediários que ligam os outros atores que não se conectam diretamente. Então, o poder de intermediação da rede está concentrado em dois atores que detêm os maiores índices de intermediação. Os demais que obtiveram índice zero totalizam 19 atores, sendo que estes não possuem poder algum para intermediar a informação que flui sobre a rede.

Tabela 02 – Centralidade de proximidade, de intermediação, e de Bonacich

| Id | Label | closeness centrality | betweenness centrality | eigenvector centrality |
|---|---|---|---|---|
| A | Luis Claudio | 1 | 3 | 0,006506 |
| B | Andréia | 0,785714 | 0 | 0,0 |
| D | Nara | 0,533333 | 3,5 | 0,314255 |
| | | | | |
| E | Miguel | 0,571429 | 9,5 | 0,727577 |
| F | Sandra | 0,727273 | 8 | 0,479084 |
| G | Horácio | 0 | 0 | 0,024293 |
| H | Rogério | 0 | 0 | 0,024293 |
| I | Carina | 0 | 0 | 0,024293 |
| J | Claudio | 0 | 0 | 0,692251 |
| K | Adriana | 0 | 0 | 0,006506 |
| L | Lucia | 0 | 0 | 0,006506 |
| M | Elda | 0 | 0 | 0,206661 |
| N | Ana Lorena | 0 | 0 | 1 |
| O | Carlos Nilo | 0 | 0 | 0,206661 |
| P | Wainer | 0 | 0 | 0 |
| Q | Rivard | 0 | 0 | 0 |
| R | Prefeito Intendência | 0 | 0 | 0,006506 |
| S | Associação Rural | 0 | 0 | 0,006506 |
| T | CHP | 0 | 0 | 0,006506 |
| U | ASEA | 0 | 0 | 0,006506 |
| V | Carlos Eduardo | 0 | 0 | 1 |
| X | CREA | 0 | 0 | 0 |
| W | UNAMOS | 0 | 0 | 0 |

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Na *eigenvector centrality*, o grafo apresentou que os atores "B", "P", "Q", "X" e "W" não possuem nenhuma centralidade de Bonacich na rede, pois seus índices tiveram valor zero. Outros atores como o "G", "H", "K", "L", "R", "S", "T" e "U", possuem seus índices relativamente baixos. Assim, fica perceptível que esses atores não realizam ligações diretas dentro da rede em análise, o que pode ser observado na Figura 02.

Figura 02 - Análise de Rede Social

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Os atores estrangeiros componentes da rede são aqueles identificados como “K”, “G” e “R”, e demonstram, a partir da ARS, baixo envolvimento dentro do planejamento do município. Essa afirmação é feita a partir dos valores encontrados para cada métrica utilizada. É possível observar que quanto à centralidade de grau, estes atores encontram-se longe das posições centrais, portanto não possuindo significativa dimensão dentro da rede e não estando posicionados nos trajetos de maiores fluxos de informações.

Se analisado o grau de entrada desses indivíduos, nota-se que estes não possuem elevada popularidade e dispõem de baixa receptividade, não se tratando das maiores referências dentro da rede estudada. Deste modo, permite-se considerar que esses atores possuem pouca influência no desenvolvimento do planejamento de Sant’Ana do Livramento, como pode ser averiguado na análise do grau de saída de cada um desses atores. Os mesmos ainda não atuaram como facilitadores da rede estudada, não corroborando como intermediários das informações entre os demais elos responsáveis pelo PDP.

Com base nisso, acredita-se que os atores estrangeiros apresentaram pouca participação no processo de planejamento das ações e atividades do munícipio santanense, uma vez que foi verificada a pouca intervenção desses indivíduos na rede elaborada. Cabe destacar que, com base no método utilizado para a realização desta pesquisa e no limitado número de respondentes, o panorama de estrangeiros que constituem o grupo de atores encarregados da constituição de um plano de desenvolvimento para a cidade localizada na fronteira Brasil – Uruguai pode ser considerado impreciso, reiterando a necessidade de aprofundamento de pesquisas acerca do tema.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo foi realizado na cidade de Sant’Ana do Livramento-RS, que faz parte da conurbação binacional, sendo chamada de cidade irmã de Rivera, no Uruguai. Geralmente as regiões de fronteira são impulsionadas a desenvolverem alianças que incentivam o potencial econômico e cultural das cidades-gêmeas (MACHADO, 2005).

Após a análise dos questionários, documentos, observações, relatos informais dos atores da rede de construção do planejamento e a própria análise da rede de atores, pode-se perceber que não houve intervenção do estrangeiro na construção do Planejamento estratégico da cidade de Sant’Ana do Livramento. Dessa forma entende-se que atingiu-se o objetivo desse estudo, que era o de verificar qual a contribuição do estrangeiro no planejamento estratégico da cidade de Sant’Ana do Livramento.

Apesar da cidade estudada ser localizada em região de fronteira com o Uruguai, possuindo um modo de vida particular, com diferentes vivências e costumes, porém com aspectos políticos e sociais bastante semelhantes (GIOVANELLA *et al*, 2007), isso não significa que essa conurbação binacional está integrada em questões de políticas públicas, pelo menos no que se refere a planejamento público democrático. Observou-se que na década de 90 tudo se encaminhou para que isso ocorresse, porém, como foi mencionado, estagnou-se.



Compreende-se que todos os atores da rede social, contribuíram de alguma maneira na construção do planejamento da cidade de Santana do Livramento. conforme observou-se ao longo do estudo, com a

análise das tabelas e seus índices de centralidade. Então, pode-se dizer que não há influência do estrangeiro no planejamento da cidade pesquisada.

Como limitações do estudo pode-se citar o tempo passado entre a execução do planejamento e a pesquisa. Fazendo com que alguns entrevistados tivessem um pouco de dificuldade em apontar outros participantes do processo. Além disso, entrevistar mais pessoas talvez fosse benéfico para o estudo, pois poderia mudar o panorama geral da rede.

Outros estudos na área de planejamento estratégico nessa conurbação binacional seriam interessantes, como comparar a teoria de formulação do planejamento e a prática aplicada, analisando assim o planejamento das duas cidades. A pesquisa sobre a importância do estrangeiro na construção do planejamento poderia ser realizada na cidade de Rivera- ROU, analisando a rede social de atores que participou da construção.

## REFERÊNCIAS

[1] Amador, Silvia. Un espacio (trans) fronterizo. El cambio de actitud/A (trans) border´ s area. The attitud´ s change. Tejuelo, v. 23, n. 1, p. 85-101, 2016.

[2] Bastos, A. V.; Loiola. Elizabeth; Regis Helder Pontes. Análise das Redes Sociais em contextos organizacionais. Salvador: Edufra, 2015.

[3] Bento, Fábio Régio. O papel das cidades-gêmeas de fronteira na integração regional Sul-Americana. Conjuntura Austral, v. 6, n. 27-28, p. 40-53, 2014.

[4] Brasil. Levantamento de governança de TI 2014, Tribunal de Contas da União. 2015.

[5] Bryson, J. M. Strategic planning for public and nonprofit organizations: a guide to strengthening and sustaining organizational achievement. 3ª Edição. San Francisco, JosseyBass Publishers, 2004

[6] Bryson, J. M.; Berry, F. S.; Yang, K. The state of public strategic management research: A selective literature review and set of future directions. The American Review of Public Administration, v. 40, n. 5, p. 495-521, 2010.

[7] Calma, Angelito; Davies, Martin. Geographies of influence: A citation network analysis of higher education 1972–2014. Scientometrics, p. 1-21, 2017.

[8] Cassanego JR, Paulo et al. Accountability em Órgãos Bi-nacionais: Estudo na" Fronteira da Paz". Cadernos Gestão Pública e Cidadania, v. 17, n. 61, 2012.

[9] Chassot, Jean Pierre. A participação social na gestão de políticas públicas no município de Ijuí-uma análise da experiência local. 2013.

[10] Dallari, Dalmo de Abreu. O que é participação política. São Paulo: Brasiliense, 2004.

[11] De Rodrigues, Daniela Santos Nunes. Cidades Conurbadas de Fronteira e o Processo de Integração: o Caso de Santana do Livramento e Rivera. Relacult-Revista Latino-Americana de Estudos em Cultura e Sociedade, v. 2, n. 4, p. 630-637, 2016.

[12] Di Pietro, Maria Sylvia Zanella. Participação da comunidade em órgãos da administração pública. Revista de Direito Sanitário, v. 1, n. 1, p. 36-45, 2000.

[13] Elbanna, Said; Andrews, Rhys; Pollanen, Raili. Strategic planning and implementation success in public service organizations: Evidence from Canada. Public Management Review, v. 18, n. 7, p. 1017-1042, 2016.

[14] Farina, Milton Carlos et al. Uma investigação da centralidade e da densidade de uma rede de empresas que atuam na realização de festas e de casamentos. Revista Alcance, v. 20, n. 2, 2013.

[15] Favoreu, Christophe; Carassus, David; Maurel, Christophe. Strategic management in the public sector: a rational, political or collaborative approach?. International Review of Administrative Sciences, v. 82, n. 3, p. 435-453, 2016.

[16] García, Eusebio Medina. Orígenes históricos y ambigüedad de la frontera hispano-lusa (La Raya). Revista de estudios extremeños, v. 62, n. 2, p. 713-723, 2006.

[17] Giovanella, Ligia et al. Saúde nas fronteiras: acesso e demandas de estrangeiros e brasileiros não residentes ao Sus nas cidades de fronteira com países do MERCOSUL na perspectiva dos secretários municipais de saúde. 2007.

[18] Hair, J.; Babin, B. Money, A. H. Samouel, P.. Fundamentos de métodos de pesquisa em administração. Bookman Companhia Ed, 2005.

[19] Hansen, P. A.; Serin, G. Integration strategies and barriers to co-operation in cross-border regions: Case study of the Øresund region. Journal of Borderlands Studies, v. 22, n. 2, p. 39-56, 2007.

[20] Jimenez, Benedict S. Raise taxes, cut services, or lay off staff: Citizens in the fiscal retrenchment process. Journal of Public Administration Research and Theory, v. 24, n. 4, p. 923-953, 2014.

[21] Joyce, P. Strategic Management for the public services. Managing The Public Service. Open University Press, 1999.

[22] Jucá, Roberta Laena Costa. O direito fundamental à participação popular e a consolidação da democracia deliberativa na esfera pública municipal. 2007. Tese de Doutorado. Dissertação (Mestrado em Direito Constitucional)– Programa de Pós-Graduação em Direito Constitucional, Universidade de Fortaleza, Fortaleza.

[23] Jun, Kyu-Nahm; Bryer, T. Facilitating Public Participation in Local Governments in Hard Times. **The** American Review of Public Administration, p. 1-24, 2016.

[24] Kim, Young. Toward an effective government–public relationship: Organization–public relationship based on a synthetic approach to public segmentation. Public Relations Review**,** v. 41, n. 4, p. 456-460, 2015.

[25] Kleba, Maria Elisabeth; Comerlatto, Dunia; Frozza, Kenia Munaretti. Instrumentos e mecanismos de gestão: contribuições ao processo decisório em conselhos de políticas públicas. Revista de Administração Pública**,** v. 49, n. 4, p. 1059-1079, 2015.

[26] Lei Complementar Nº 45, de 10 de Dezembro DE 2006. Prefeitura Municipal de Sant'Ana do Livramento: Secretaria Municipal de Administração, 2006. Disponível em: <www.santanadolivramento.rs.leg.br/leis/legislacao-municipal>. Acesso em: 23 jan. 2019.

[27] LEI COMPLEMENTAR Nº 51, DE 24 DE novembro de 2011. Prefeitura Municipal de Sant'Ana do Livramento: Secretaria Municipal de Administração, 2011. Disponível em: <http://www.sdolivramento.com.br/novo/leis/597.pdf >. Acesso em: 23 jan. 2019.

[28] Lima, Filipe. As dinâmicas territoriais no espaço de fronteira na fachada atlântica peninsular: a eurocidade Valença/Tuy. Cadernos: Curso de Doutoramento em Geografia, p. 75-86, 2012.

[29] MACHADO, Lia Osório; Silveira, M. L. Estado, territorialidade, redes. Cidades-gêmeas na zona de fronteira sul-americana. Silveira ML, organizador. Continente em chamas. Globalização e território na América Latina, Rio de Janeiro: Editora Civilização Brasileira, p. 243-84, 2005.

[30] Marques, E. C. Estado e Redes Sociais: permeabilidade e coesão nas políticas urbanas no Rio de Janeiro. Rio de Janeiro: Revan; São Paulo: FAPESO, 2000.

[31] Marteleto, Regina Maria. Análise de redes sociais: aplicação nos estudos de transferência da informação. Ciência da informação, v. 30, n. 1, p. 71-81, 2001.

[32] Martinelli, M. L. Pesquisa Qualitativa: um instigante desafio. São Paulo: Veras, 1999.

[33] Motta, P. R. M. Planejamento estratégico em organizações sem fins lucrativos: considerações sobre dificuldades gerenciais. Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro. Nº 13, p. 7-21. 1979.

[34] Paludo, A. V.; Procopiuck, M. Planejamento Governamental: referencial teórico, conceitual e prático. São Paulo: Atlas S.A, 2011.

[35] Patton, Michael Quinn. Qualitative evaluation and research methods. SAGE Publications, inc, 1990.

[36] Paula, Ana Paula P. de. Administração Pública Gerencial e Construção Democrática no Brasil: Uma abordagem crítica. In: Enanpad, 25., 2001, Campinas. Anais eletrônicos... Campinas: ANPAD, 2001. 1 CD-ROM.

[37] Pereira. José Matias. Curso de Gestão Estratégica na Administração Pública. São Paulo: Atlas S.A, 2012.

[38] Plano de Desenvolvimento Urbano Conjunto Rivera – Sant'ana do Livramento: Diagnóstico Territorial. 1º Inform Técnico, 1 v. Delegação Brasileira integrada por representantes do Ministério das Relações Exteriores e técnicos das seguintes Instituições: Metroplan - Fepam - PM de Sant'Ana do Livramento, 1998.

[39] Poister, T. H.; Pitts, D. W.; Edwards, L. H.. Strategic management research in the public sector: A review, synthesis, and future directions. The American Review of Public Administration, 2010.

[40] Poister, Theodore H. The future of strategic planning in the public sector: Linking strategic management and performance. Public Administration Review, v. 70, n. s1, 2010.

[41] Richardson, Roberto Jarry. Pesquisa social: métodos e técnicas. Colaboradores José Augusto de Souza Peres *et al.* 3. Ed. 14. Reimpr. São Paulo: Atlas, 2012.

[42] Silva, Maurício Pinto da et al. Ações De Cooperação em Saúde NA Fronteira BRASIL/Uruguai Um estudo sobre o Comitê Binacional de Integração em Saúde Santana do Livramento-Rivera Pelotas, dezembro. 2009.

[43] Slomski, V. Controladora e Governança na Gestão Pública. São Paulo: Atlas S.A, 2011.

[44] Souza, Maria Luiza de. Desenvolvimento de comunidade e participação. 8. ed. São Paulo: Cortez, 2004.

[45] STOJKOV, B.; Nikolov, A.. Cultural cross-border cooperation among Balkan's Countries with the case of Serbia

and Bulgaria. Central European Journal of Spatial and Landscape Planning, 20, 26–32, 2009.

[46] Tcu. Tribunal de Contas do Estado do Rio Grande do Norte. Plano estratégico 2009-2013. Disponívelem:<http://www.tce.rn.gov.br/2009/download/Cartilha%20TCE-28_10.pdf>. Acesso em: 23 jan. 2019.

[47] Viera, G. B. ; Cassanego Júnior, P . Peculiaridades da educação na fronteira Brasil-Uruguai: Um olhar sobre estudantes (i)migrantes a partir da pespectiva legal. In: I Congresso Brasileiro de Geografia Política e Gestão do Território, 2014, Rio de Janeiro. Anais do I Congresso Brasileiro de Geografia Política e Gestão do Território. Porto Alegre: Letra1, 2014. p. 876-888.

[48] Villaça, Flávio. Espaço intra-urbano no Brasil. Studio nobel, 1998.

[49] Vining, A. R. Public agency external analysis using a modified "five forces" framework. International Public Management Journal, v. 14, n. 1, p. 63-105, 2011.

[50] Williams, W.; Lewis, D. Strategic management tools and public sector management: the challenge of context specificity. Public Management Review, v. 10, n. 5, p. 653-671, 2008.

[51] Zancan, Claudio; Freire dos Santos, Paulo da Cruz; Oliveira Campos, Vanessa. As contribuições teóricas da análise de redes sociais (ARS) aos estudos organizacionais**.** Revista Alcance, v. 19, n. 1, 2012.

# Capítulo 8

## *GESTÃO PARTICIPATIVA NA ADMINISTRAÇÃO COMO FERRAMENTA DE ENFRENTAMENTO DE AMBIENTE EM CONSTANTE MUDANÇA – ESTUDO DE CASO DA GESTÃO DA EMPRESA TRATORES E MÁQUINAS LIMITADA*

*Mateus Lopes de Freitas*
*Robert de Azevedo Nadalon*
*Bruno Milani*

Resumo: O presente artigo tem como objetivo evidenciar a importância do entendimento e a participação dos colaboradores nas mudanças durante o processo evolutivo da Tratores e Máquinas Agrícolas, restringindo esta analise à sua matriz. Para isso, foi escolhido um roteiro de entrevista, levando-se em consideração os objetivos do trabalho e de acordo com a acessibilidade e intencionalidade, foram questionados àqueles que têm participação nos setores que sofreram frequentes mudanças nos últimos anos, de modo a se desenvolver um estudo de caso. Os resultados, os quais atenderam os objetivos mesmo com a existência de algumas limitações, demonstraram que o enfrentamento do ambiente de mudança, está intimamente ligado à participação ativa de todos os entes participativos da organização.

Palavras-chave: Ambiente de mudança, Evolução organizacional, Gestão participativa.

## 1.INTRODUÇÃO

Desde os primeiros seres humanos e suas organizações primitivas e principalmente após a Revolução Industrial, com o surgimento das fábricas e futuramente de inúmeras empresas de diferentes ramos e propósitos, cada vez mais foram necessárias mudanças adaptativas. Como já dizia o filósofo sofista Hieráclito, a única coisa constante do mundo é a mudança. Apesar de parecer um conceito do século XX, não é isso que observamos na história. (DIFEL, 2002)

Os seres humanos passaram por inúmeras mudanças, individualmente ou em grupo, como, por exemplo, quando deixaram de ser nômades, exigindo mudanças de costumes e cultura. Vários séculos adiante, com a criação da máquina a vapor e utilização no processo de produção – Revolução Industrial – as oficinas e seus artesãos deram lugar as fábricas e seus operários, ocasionando transformações para proprietários e empregados.

Depois que se expandiu a industrialização, além das primeiras teorias da Administração, iniciou-se também o processo de mudança organizacional, que é resultante da forte competitividade, fruto dessa Revolução.

Como a competição no mercado e a exigência dos consumidores aumentaram e continuam nesse processo, é preciso que as organizações façam algo diferente para surpreender e não perder espaço, o que é muito comum no contexto atual. Segundo CHIAVENATO (2008), Mudança é a transição de uma situação para outra, implicando em novos caminhos, soluções e valores. Na teoria parece simples, mas a prática mostra o oposto.

Utilizando a Administração para contextualizar, planejar e organizar a teoria, ideia e etapas de uma mudança são tarefas simples se comparado a aplicação prática, direção e controle do processo. Isso, pois os colaboradores de uma mudança organizacional são as pessoas que na maioria das vezes recebem ela como uma ameaça ou algo desnecessário.

O presente trabalho tem por objetivo conhecer o processo de mudança e a opinião dos colaboradores a respeito disso em uma concessionária agrícola localizada na cidade de São Gabriel - RS, através de entrevistas com alguns dos responsáveis pela mudança e seus colaboradores, identificando as ações e os resultados prévios desse processo, almejando entender a importância da sintonia e do entendimento de todos.

Pretende-se com isso, identificar através do contato com os profissionais, o desenvolvimento e compreensão das mudanças, apreciando o modelo de gestão, a visão de futuro e demais variáveis do tema. Além do lado inovador, existe o outro lado, a opinião das pessoas que colaboraram sobre as ações tomadas e a necessidade de mudança, podendo assim, comparar essas duas visões relacionadas ao processo.

Esse tema é de grande relevância desde a expansão da globalização pós Guerra Fria até a atualidade, em que as distâncias do planeta parecem ter diminuído. Isso favorece o aumento constante da competitividade entre as organizações, resultado também da demanda dos consumidores pela melhor qualidade e menor preço.

O conjunto dos fatores citados anteriormente remete a realidade das empresas principalmente no século XXI, criar, inovar e mudar. Porém na teoria essas ações são fáceis, mas na prática é bem ao contrário, os responsáveis dessa função sofrem na hora de reproduzir uma ideia, pois encontram dificuldade na transferência e na aceitação de suas propostas.

Vendo o envolvimento desse tema com a profissão de um administrador, suas habilidades e papéis, além da existência de lacunas nos estudos de casos específicos (empresas) de diferentes ramos (agrícola) com o objetivo de identificar, no processo de mudança do pós-venda da empresa no setor de peças e serviços, quais são as visões gestores e colaboradores da concessionária agrícola Jorge Santos, representante Massey Ferguson.

## 2.REFERENCIAL TEÓRICO

Na busca do que se estudou sobre o assunto que será abordado, não se encontra pesquisa semelhante, que una esses temas na análise de uma empresa, porém encontram-se diversos trabalhos baseados em diferentes tipos de pesquisas apresentados em artigos, monografias e livros, trabalhando-os separadamente.

Os processos de mudança organizacional estão ocorrendo cada vez com mais frequência na atualidade, independente do tipo e do ramo da empresa, segundo Grey (2004), está em todos os lugares a necessidade de invocação e mudança, inclusive na recente literatura sobre gestão e organizações, e tão repetitivo se tornou que parece clichê descrevê-las. Conforme Fleury (1993), que estudou o emprego de programas de qualidade em algumas empresas industriais as organizações mudam, entretanto, as mudanças são geralmente limitadas, existindo uma tendência de que alguns valores básicos e relações de poder vigentes se estabilizem, dificultando-as.

Das várias vertentes e âmbitos da mudança a que mais interessa para a organização é a gerencial, a qual trata dos esforços para mudarem a si mesmas em resposta às mudanças atuais ou previstas no ambiente. Essas respostas precisam acontecer frente às intempéries do ambiente, caso não haja resposta adequada, a tendência é que estas empresas não sobrevivam em face da crescente competição. (GREY, 2004)

Segundo Gagliardi (1986) existem três tipos de mudanças culturais nas organizações, sendo elas: a mudança aparente, aquela realizada a fim de preservar sua cultura; a revolução cultural, quando há novos valores incorporados, os quais são adversos aos anteriores; o incrementalismo cultural, quando os valores propostos vêm para complementar os já existentes na cultura da empresa.

Em um trabalho que visava identificar os fatores influenciadores das mudanças individuais e organizacionais percebidas pelos funcionários de uma organização, a autora diz que publicações na área de Administração, principalmente alguns livros utilizados na Academia, tem o intuito de serem "manuais de autoajuda" às organizações em crise, ensinando métodos e ferramentas que auxiliem na implementação das mudança, a formularem um diagnóstico e a partir do seu resultado, alinhar uma estratégia e procurar não reincidir nos erros. (NEIVA; PAZ, 2012)

Toda mudança, para que tenha êxito, deve ser construída através de um planejamento estratégico que englobe todos os possíveis problemas e resultados. Entretanto, esse não é uma etapa de fácil construção, pois exige dedicação de todos os membros da organização. (CHIAVENATO; SAPIRO, 2004).

Incluem ainda, como uma das etapas desse planejamento a análise dos públicos a quem este interessará, visando facilitar o processo de integração ao objetivo comum, porém, obter a cooperação dos *stakeholders* internos é uma tarefa complicada.

Conforme Rezende, Freitas e Silva (2011) essas pessoas têm tendência a resistir a mudanças por motivos que devem ser investigados e solucionados pelos responsáveis do processo. Nesse momento, torna-se fundamental o papel do líder em compreender as resistências de sua equipe e encontrar para elas atrações nas mudanças, fazendo com que os paradigmas sejam quebrados, facilitando o processo de mudança.

Segundo Grey (2004) a resistência é apresentada como a maior dificuldade encontrada nesse processo, e muitos esforços são dedicados a procurar meios para superá-la. Eles são necessários, pois as pessoas geralmente têm retenção a algo novo, mais ainda, quando se trata dos processos em que ela desempenha diariamente, o que gera medo e incerteza redobrados.

De acordo com Chiavenato (2005) essa resistência pode ser consequência de aspectos lógicos, psicológicos ou sociológicos. A atenção do agente de mudança deve estar voltada para estes aspectos, visando eficiência nas intervenções e interações com o indivíduo, proporcionando motivação e determinação para encarar e colaborar com a mudança planejada.

Ainda sobre os colaboradores internos da mudança:

> Na temática de mudança organizacional consideram que as pessoas são seres lógicos e racionais, que mudam seu comportamento de acordo com as informações que recebem e com seu próprio interesse. O ajustamento do indivíduo às situações de mudança requer a construção de uma nova visão sobre si mesmo, de novas identidades, de uma nova relação com o mundo. (REZENDE; FREITAS; SILVA, 2011).

Portanto, é a missão do líder ouvi-los e criar um plano de comunicação que faça com que as iniciativas de mudança por parte do topo da hierarquia inspirem os que estão abaixo, una os valores da organização e supere as dificuldades de comunicação, delegando no tempo certo às pessoas certas.



Segundo estudos de caso, que serviram como referência, pois são realizados em indústrias e fábricas agrícolas, unidos na obra de (BÜTTENBENDER, 2008), vê-se que as situações são semelhantes, ocorrendo o acréscimo da administração da aprendizagem organizacional (funcionários saberem o porquê da

mudança e no que ela resultará) como fator que influenciou positivamente e possibilitou que as situações estudadas conquistassem seus objetivos no processo de mudança.

Nesses conflitos, além da resistência dos colaboradores, houve a da cúpula, pois algumas das mudanças mexeriam com a cultura da empresa, desrespeitando o seu passado, sendo consideradas uma quebra da identidade. Sobre isso, Fleury (1993), escreve que a tendência geral, na maioria das organizações, é a da preservar a cultura existente, ou seja, procura-se equacionar os problemas que surgem para não haverem choques ideológicos dentro da organização.

Vasconcelos e Vasconcelos (2014), em estudo de caso realizado, ressaltaram a importância do passado da organização e relataram sobre as consequências negativas de uma mudança brusca, imposta, mesmo em prol do desenvolvimento econômico da empresa. O rompimento precipitado ou mal feito com a história da organização, provoca uma crise identitária, o que gera fortes fenômenos de resistência organizacional, comprometendo o futuro do sistema e o sucesso do programa de mudança organizacional.

Portanto, resistência à mudança existirá, porém, com um processo bem planejado, iniciando por questionamentos básicos, levando em conta todas as possíveis variáveis, o grau desse fator tende a diminuir gradualmente. As respostas corretas resultam de formularem-se as perguntas corretas, e isso exige um trabalho árduo, para que seja possível compreender o que constitui a organização e o ambiente que a permeia. (DRUCKER, 2006).

No Quadro 1 (quadro teórico de referências), estão considerações de autores importantes na história e também de estudos contemporâneos sobre Mudança Organizacional e algumas etapas do seu processo que norteiam esse artigo.

Baseado nesses autores, suas opiniões e os resultados de seus trabalhos é que foi organizado a ideia desse artigo, de conhecer, através de entrevistas com os envolvidos na construção e desenvolvimento da mudança, desde a decisão da adesão do processo até as visões após etapas e objetivos concluídos dentro da empresa. Assim, visando preencher algumas lacunas ainda existentes no tema Mudanças Organizacionais, comparando com pesquisas anteriores e fornecendo informações convergentes ou divergentes.

Quadro 1: Quadro teórico de referências.

| Autores | Ano | Contribuição | Método |
|---|---|---|---|
| DE FREITAS | 2010 | Estudou a cultura organizacional e a resistência à mudança. | Estudo de caso. |
| DE REZENDE; DE FREITAS; SILVA. | 2011 | Estudou resistência e cultura organizacional nas mudanças. | Estudo de caso. |
| FLEURY | 1993 | Investigou a cultura e a mudança organizacional. | Pesquisa documental. |
| GAGLIARDI | 1986 | Tratou da criação e mudança na cultura organizacional. | Pesquisa bibliográfica. |
| GREY | 2004 | Escreveu sobre o fetiche da mudança. | Pesquisa bibliométrica. |
| NEIVA; PAZ. | 2012 | Pesquisou sobre a mudança individual e organizacional. | Estudo de caso. |
| PORTO | 2013 | Verificou o clima organizacional associado ao desempenho. | Estudo de caso. |
| VASCONCELOS; VASCONCELOS. | 2014 | Verificou o passado das empresas com ativo na mudança | Estudo de caso. |

Fonte: Autores.

## 3.MÉTODO

### 3.1 TIPO DE PESQUISA

O estudo apresentou um caráter descritivo por descrever sobre mudança organizacional, as ações que os gestores do processo empregam, a visão dos colaboradores a respeito das mudanças, além do local em que ocorreu o presente estudo. Conforme taxonomia sugerida por Vergara (2004), o trabalho teve os seguintes tipos de pesquisa como suporte:

a) Pesquisa de campo: Realizar entrevistas na empresa como coleta de dados no campo de estudo.

b) Estudo de caso: Apresentação da empresa e da forma como são vistas as mudanças para seus funcionários.

c) Abordagem Qualitativa: Caráter exploratório, isto é, estimula os entrevistados a pensarem livremente sobre o tema, o que mostra aspectos subjetivos e foi utilizada, pois, buscou-se percepções e entendimento sobre a questão, abrindo espaço para a interpretação do(s) pesquisador(es).

Segundo Gil (2010) o estudo de caso, quanto ao objetivo, apresenta três características: exploratória, explicativa e descritiva. A primeira visa compreender um fenômeno ainda com lacunas a serem estudadas. A segunda identifica os fatores que determinam ou contribuem para a ocorrência dos fenômenos, explicando suas causas. E, finalmente, a terceira, descreve determinada situação ou fenômeno.

Para atingir os objetivos, alcançar informações mais detalhadas, destacar os aspectos mais importantes e conseguir uma descrição precisa da situação exposta, foram escolhidos para serem questionados funcionários dos setores da empresa que sofreram frequentes mudanças nos últimos anos, bem como, aqueles que têm participação direta nos processos de mudança. Esse questionário já utilizado em pesquisa anterior, porém com algumas modificações, pois apesar do tema ser o mesmo, o foco das pesquisas é diferente. (DE FREITAS, 2010).

## 3.2 UNIVERSO E AMOSTRA

O universo da pesquisa foi compreendido pelos aproximadamente 70 funcionários da Matriz da empresa Jorge Santos Tratores e Máquinas Limitada, localizada na cidade de São Gabriel, região central do estado do Rio Grande do Sul, dos quais 04 (quatro) representam a amostra, de acordo com a acessibilidade e intencionalidade.

Na concepção de VERGARA (2004, p. 51):

a) *Acessibilidade*, longe de qualquer procedimento estatístico, seleciona elementos pela facilidade de acesso a eles.

b) *Intencionalidade* é constituída pela seleção de elementos que o pesquisador considere representativo da população alvo, o que requer profundo conhecimento desta população.

## 3.3 SELEÇÃO DOS SUJEITOS

A seleção dos sujeitos visou elencar dentro da instituição, potenciais agentes de mudança nos setores em que esse processo vem ocorrendo (pós-venda) em duas diferentes divisões da empresa. Destaca-se aqui que o estudo de caso baseia-se na participação dos agentes nas condições de mudanças na organização, sendo eles: 04 (quatro) funcionários da empresa Jorge Santos, cujos cargos são: 01 (um) Gerente do setor de peças; 01 (um) Gerente do setor de serviços; 01 (um) funcionário operacional do setor de peças (balconista); 01 (um) mecânico pertencente ao setor de serviços.

## 3.4 COLETA DE DADOS

Inicialmente foi realizada uma pesquisa bibliográfica explorando tanto livros que tratam sobre mudança e cultura organizacional, como artigos atuais e críticos em relação a esses assuntos.

De posse dessas informações, foi escolhido um questionário que tratasse diretamente do assunto para aplicação da entrevista semi-estruturada, o que serviu para alcançar informações mais detalhadas, destacar os aspectos mais importantes e conseguir uma descrição precisa da situação exposta no estudo de caso, já que os entrevistados são atores no cenário em investigação. (DE FREITAS, 2010)

Os dados dessa pesquisa foram tratados qualitativamente, por meio da análise de conteúdo, ou seja, todo o levantamento teórico e documental serviu de base para explicar as informações coletadas nas entrevistas.

O método limitou-se a seleção dos atores para a entrevista, tendo em vista à impossibilidade de serem entrevistados todos os colaboradores que acompanharam os processos inerentes as resistências às mudanças. Além deste fato, a pesquisa não foi aplicada em todos os departamentos da empresa devido ao processo nos demais setores estar em processo inicial, fato que compromete em parte a análise a respeito do tema para aplicação como padrão em toda a organização. No entanto, tais limitações foram superadas e a pesquisa concluída.

## 3.5 DESCRIÇÃO DA EMPRESA

Fundada no ano de 1958, a empresa a ser estudada iniciou suas atividades pela via do comércio varejista de ferragens em geral. Em 1973 deu-se início ao processo mais acentuado de expansão, ao ser inaugurada a primeira filial. Após um ano, em 1974, a empresa estabeleceu sua sendo a segunda filial.

Em 1996, em virtude do falecimento do fundador, a empresa passou a ser administrada por um de seus filhos, passando então a se tornar um negócio com viés familiar. No ano seguinte, a empresa passou a ser considerada uma concessionária Massey Ferguson, e expandiu-se também às cidades de Santana do Livramento e Quarai. Três anos mais tarde, a concessionária instalou-se nas cidades de Bagé e Dom Pedrito, sendo assim, inauguradas mais duas filiais.

Naturalmente, no ano de 2001, após o processo de transição familiar, contava com lojas nas cidades de São Gabriel, Alegrete, Rosário do Sul, Santana do Livramento, Bagé e Dom Pedrito, todas na condição de Concessionária autorizada Massey Ferguson, além de, complementarmente, atuar com uma extensa linha de implementos agrícolas, produtos veterinários, peças e serviços de oficina.

A fusão de dois empreendimentos permitiu à empresa ingressar num processo de expansão e aprimoramento organizacional e tecnológico, o que trouxe maior eficácia às questões envolvendo a logística e a estrutura administrativa. Em dezembro de 2005, inaugurou mais uma concessionária, dessa vez na cidade de Uruguaiana, passando a atender além desta cidade, também a região de Barra do Quarai.

Esta consolidação ao longo destes mais de 50 anos da atividade empresarial, passou por inúmeras mudanças, sejam elas na sua estrutura organizacional, no perfil de seu publico alvo, principalmente através da fusão empresarial, atreladas com todas alterações do cenário econômico transcorrido neste período.

Com base nestas singularidades que são as mudanças, empregadas sejam pelos diretores na busca pelo fortalecimento da empresa, sejam impostas pelo ambiente externo no transcorrer do tempo, é que se faz necessário analisar quais as perspectivas dos funcionários nos diferentes setores, a respeito da evolução da empresa e de seus papéis como colaboradores nesta mudança.

## 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Considerando a realidade da empresa, esta consolidada em seu ramo empresarial, e entendendo que o êxito da mesma está condicionada à sinergia integrada nesta organização, onde a clareza dos objetivos e responsabilidade de cada colaborador, é peça chave para esta evolução, faz-se necessário expressar o nível de capacidade de adaptação dos funcionários a novos desafios, bem como observar o quanto os mesmos estão preparados para serem responsáveis pela efetividade destas mudanças.

Para a coleta das informações foi escolhido um roteiro de entrevista, levando-se em consideração os objetivos intermediários deste trabalho, com o intuito de se alcançar resposta para o problema proposto: Qual a importância do entendimento e a participação dos colaboradores nas diversas mudanças empregadas durante o processo evolutivo da organização.

Como abordagem inicial, foi solicitado que os participantes respondessem como a empresa respondia ao contexto atual, com as diversas mudanças impostas pelo meio externo. Foram fomentados a expor seus pontos de vista, destacando prós e contras das ações da instituição como um todo para responder a estas constantes mudanças.

> "*No início houve alguma resistência... Porém, com o passar do tempo, todos os envolvidos estão respondendo bem às mudanças. O ponto positivo é a melhoria que acaba chamando outras melhorias. A maior dificuldade é nas pessoas comprarem a ideia inicialmente. (Gerente do Setor de Peças)*"

Ao observar a análise do gerente para este questionamento pode-se observar duas características fortes, a primeira condiz com a transformação da empresa, de um modelo familiar tradicionalmente conservador, para um modelo organizacional com abertura e flexibilidade de gestão, culminando com uma maior receptividade das mudanças. A segunda análise no posicionamento da gerência demonstra um ponto extremamente importante, onde o mesmo declara a dificuldade na sensibilização dos colaboradores, onde ressalta que os mesmos por vezes não compram as ideias da administração, fato que pode no longo prazo comprometer a evolução desta instituição visto que a participação de todos os steakholders é peça chave para a estruturação de uma empresa.

> *"As pessoas mais antigas têm maior dificuldade em aceitar (as mudanças), acham que a Empresa está se burocratizando. As mais novas estão mais suscetíveis a mudanças. É muito difícil manter o trabalho e fazer tudo funcionar em todas as lojas. O acompanhamento é um ponto de muita dificuldade. (Gerente do Setor de Serviços)"*

O posicionamento do gerente de serviços destaca outro ponto relevante na construção da administração, relatando outra característica comum em qualquer estrutura, que se refere ao perfil de seus colaboradores. O item destacado pelo gerente é exclusivamente o tempo de casa de cada funcionário, destacando que funcionários mais antigos sentem dificuldade com as mudanças, visto que esta mexe com sua zona de conforto, dificuldade não sentida pelos jovens, que por terem pouco tempo de casa veem nestas mudanças a possibilidade de ascensão dentro da organização. Ponto presente na fala do gerente é a dificuldade no acompanhamento de resultados visto a grande amplitude da empresa, tanto em número de filiais quanto em relação a gama de produtos ofertados.

> *"Positivo é o maior controle que a Gerência tem sob os processos, a assertividade do estoque, as ferramentas e facilidades que utilizamos no dia a dia. Negativo é o cliente entender no início, quando alguns procedimentos que antes eram permitidos, passa a não poder mais ser realizados. (Operacional – Balconista)"*

Como contraponto ao gerente, o funcionário do setor de peças destaca que as mudanças principalmente na área de Tecnologia da Informação (TI) possibilitam um maior controle por parte da gerência, pontuando um dos fatores de relevância para a organização. O processo de controle é pilar da administração sendo ele necessário para que se possa quantificar e qualificar resultados, bem como rever conceitos outrora adotados. Este contraponto pode demonstrar que as diferentes repartições estão em níveis diferentes de evolução administrativa.

Os participantes foram questionados a respeito das mudanças relevantes, que aconteceram nos últimos anos na Empresa, sendo que para esta questão especifica, todos os entrevistados apontaram como relevante a adoção de sistema de apuração de resultados por departamento, de forma a reconhecer quais equipes estão tendo resultado destacado, bem como, possibilitando a todos uma visão sistêmica dos objetivos possibilitando sempre que necessário o ajuste do planejamento.

> *"A apuração do resultado departamental proporcionou melhores condições de gestão... (Gerente do Setor de Peças)"*
>
> *"A apuração da produtividade por mecânico e pela equipe é muito importante para o rendimento do trabalho da Oficina. (Gerente do Setor de Serviços)"*
>
> *"O foco em treinamentos, renovação da frota, melhores condições de trabalho, e a avaliação da equipe foram avanços muito importantes. (Mecânico – Setor de Serviço)"*
>
> Outras mudanças foram declaradas pelos colaboradores, sendo concentradas em uma análise sobre a evolução do modelo administrativo, transformando a instituição em um organismo mais estruturado e padronizado.
>
> *"A definição de vários processos como: utilização de pedidos no sistema, as condições de venda padronizadas no sistema e as reuniões e treinamentos contínuos, fez com que todos trabalhassem em mesmas condições, dentro de um padrão. (Operacional Balconista)"*
>
> *"O novo processo de inventário e as políticas de comercialização, também, foram muito importantes. (Gerente Setor de Peças)"*
>
> *"O DRE ajudou a explanar o resultado individual de cada loja, bem como, a cobrança direcionada por Depto. (Gerente do Setor de Serviços)"*

A fim de buscar informações a cerca da participação dos funcionários no processo de mudança, foi parte do questionamento junto aos profissionais entrevistados, quais são as principais ações da empresa ou de seus gestores para incentivá-lo a colaborar com o processo, neste ambiente de mudanças. Os gerentes destacaram as reuniões integradas entre as filiais, demonstrando que tal participação colabora com a estruturação da empresa como um todo, pois permite troca de informações entre todas as filiais, bem como, a construção homogênea construindo e alicerçando valores e diretrizes em todos os ambientes da empresa, de modo que filiais e matriz possuam o mesmo viés.

> *"No Departamento de Peças, as reuniões para realinhamento, discussões, planos de ação, aproximação com os colaboradores das 07 lojas, ajudaram muito na participação homogênea. (Gerente Setor de Peças)"*
>
> *"As constantes reuniões e visitas às 07 lojas auxiliaram muito para a participação de todos, bem como, a conscientização e participação efetiva dos Gerentes de cada loja. (Gerente Setor de Serviços)"*

Através da fala dos funcionários fica nítido o sistema participativo implantado pela gestão para a tomada de decisão, bem como, se evidencia que algumas ferramentas de remuneração variável também são aplicadas para que esta participação seja ativa por parte dos funcionários como destacado nas falas a seguir.

> *"E, por fim, o incentivo trimestral pelo resultado do DRE, também é um fator determinante para o engajamento de todos. (Gerente Setor de Peças)"*
>
> *"Poder participar, opinar e ser ouvido é fundamental, pois, nós ouvimos o cliente constantemente, e na verdade ele sinaliza se é positivo o resultado das mudanças. (Operacional – Balconista)"*
>
> *"O acompanhamento constante e participação são fundamentais para que os novos processos fluam com tranquilidade. (Mecânico – Setor de Serviço)."*

Como já destacado é imperioso que os colaboradores participem dos processos de mudanças na instituição, e a verificação se esta premissa é valida dentro da organização é peça fundamental para construirmos a análise a respeito do tema central abordado. Para tanto, os questionamentos propostos aos entrevistados também buscaram entender como os colaboradores encaram os processos de mudanças nas rotinas de trabalho, inquirindo também como é a relação de todos os colaboradores com a gestão das mudanças.

Estes itens ora destacados implicam significativamente uma vez que impactam decididamente na construção e evolução de toda a organização. Mesmo que os colaboradores tenham participação no processo de mudança, a sua adaptação a esta reflete no seu desempenho, na satisfação, e até em sua permanência dentro da organização.

> *"As mudanças são contínuas, quando surge uma nova demanda, agora tudo é mais fácil (...) a grande maioria do pessoal já sabe como funciona, está acostumado e é colaborativo. Acredito que a mudança mais impactante tenha sido o fechamento do estoque (...) Que proporcionou uma mudança significativa de 50 anos de processos na Empresa. (Gerente do Setor de Peças)"*
>
> *"O maior uso de processos na rotina diária exige utilização constante do sistema. A maior mudança ocorreu na apuração da produtividade da Oficina. (Gerente do Setor de Serviço)"*
>
> *"Já estamos acostumados com os processos, no início foi um pouco difícil, não estávamos acostumados a ter um processo. Agora já sentimos falta quando alguma coisa dá errado. A mudança que mais impactou foram as metas individuais, e o acompanhamento diário, que não tínhamos antes. (Operacional – Balconista)"*
>
> *"Procuramos ajudar nas mudanças, até por que é para beneficiar a todos. A mudança que mais impactou foi os treinamentos, usos de EPI, etc (...). Antes quase não tínhamos noção de nada disso, e hoje é recorrente. (Mecânico – Setor de Serviços)."*
>
> *"Sem maiores problemas (dos colaboradores em relação as mudanças), logicamente que algumas pessoas perdemos no caminho, mas faz parte de uma seleção normal num processo contínuo de evolução e mudanças. (Gerente do Setor de Peças)."*
>
> *"No início causa um certo "murmurinho" (em relação as mudanças) entre o pessoal, logo depois, que todos percebem que é para o bem de todos, as coisas se acomodam. (Gerente do Setor de Serviço)."*

> *"No início dificulta um pouco, depois não tem problema, inclusive ajudamos os colegas novos que chegam. (Operacional – Balconista)"*
>
> *"Tranquilo, algumas coisas dificultam um pouco, mas depois de fazer algumas vezes fica praticamente automático, por exemplo, as anotações de quilometragem, tempo de deslocamento e tempo de trabalho nas ordens de serviço. Até entender o conceito ocorrem alguns erros. (Mecânico – Setor de Serviços)"*

A análise acerca das dificuldades no nível mais operacional, se restringe a visão estritamente pessoal, das dificuldades individuais de cada individuo. Porém esta análise torna-se necessária uma vez que mesmo individualizada, nos remete a um cenário de evolução produtiva, e colaborativa, muito salutar para momentos de mudanças. Quanto às falas dos gerentes, nos remetem a uma preocupação comum às instituições. As mudanças se não conduzidas de forma correta, poderá acarretar inúmeras dificuldades, dentre elas um nível elevado de rotatividade.

O *turnover* pode representar para empresa uma dificuldade na imposição de valores e conceitos, uma vez que a rotatividade enfraquece vínculos entre funcionários e empresa, sem contar que o custo para a preparação destes novos funcionários será uma variável considerável na consolidação desta organização. Quando existe esta preocupação entre gerentes, a possibilidade desta demanda ser considerada pela gestão é grande, o que acaba por viabilizar o crescimento ordenado da empresa.

Assim como foi solicitado aos entrevistados a respeito da participação no processo por parte dos funcionários, também foi observada a visão dos mesmos com relação aos gestores da empresa. Foi questionado sobre a atuação positiva/negativa dos gestores desses processos, frente a um contexto de mudanças.

Todos foram ponderados na resposta aos questionamentos, de modo a destacar dificuldades e potencialidades nas mudanças atuais, porém sem um enfoque específico no papel dos gestores. Esta característica pode ser explicada pelo nível de inserção que todos os colaboradores possuem, onde os mesmos consideram atores das mudanças, sendo a gestão apenas vista como uma coordenadora dos processos, o que fica destacado a seguir:

> *"Todos (gestores) têm sido muito abertos a opiniões e procuram ouvir o que temos a dizer, é importante fazer parte de todo processo. (Mecânico – Setor de Serviços)"*

Considerados os itens supramencionados na pesquisa, que organizaram informações com relações entre gestores e colaboradores no enfrentamento de demanda dentro de um processo de mudança, passou-se a analisar os fatores que, na opinião dos entrevistados, são imprescindíveis para que os processos de mudança sejam bem sucedidos:

> *"Treinamento e inteiração de todos. (Gerente Setor de Peças)"*
>
> *"Acompanhamento e conscientização de todos. (Gerente do Setor de Serviços)"*
>
> *"Participação de todos e suporte quando precisamos. (Operacional – Balconista)"*
>
> *"Comprometimento de todos e auxílio das chefias. (Mecânico – Setor de Serviços)"*

Conforme destacado em teorias organizacionais, como, por exemplo, na teoria dos sistemas e, principalmente, na teoria contingencial, as mudanças serão vistas como oportunidades, e consequentemente se aproveitadas serão bem sucedidas na participação de todos os atores, desde o operacional até o nível estratégico, e é através desta sinergia que serão construídos os resultados. Também e não menos importante foi destacada a necessidade de apoio dos superiores aos subordinados no enfrentamento destes desafios, bem como, mecanismos de monitoramento para que o planejado seja efetivamente buscado através destas mudanças.

A comunicação foi apontada acima como um dos possíveis meios para contornar a resistência à mudança. Por mais simples que possa parecer esta estratégia, Silva e Vergara (2003) destacam que a grande dificuldade encontrada por gestores em processos de mudança, está no alinhamento dos colaboradores no que corresponde a comunicação, compreensão, assimilação e execução dos objetivos propostos pela organização.

Como elemento final foi solicitado aos colaboradores para que informalmente destacassem possíveis ameaças e oportunidades que as mudanças podem trazer ao ambiente organizacional, e como refletiria no transcurso da empresa.

> *"O risco é o foco excessivo nos processos internos, por isso temos que estar sempre em contato com o mercado, com os agentes externos (clientes, fornecedores, concorrentes), de forma que direcione as melhorias e mudanças sempre em prol da melhor prestação de serviços e disponibilidade de bom atendimento. O benefício é a agilidade e integralidade das informações, bem como, a sustentação da empresa perante seu crescimento e as exigências de mercado. (Gerente do Setor de Peças)"*

> *"A ameaça é não perpetuar estas mudanças... Não podem ser algo de momento, o processo é contínuo. Deve ser uma mudança de perfil da empresa, e não algo momentâneo, assim mão se sustenta. A oportunidade é proporcionar melhor condições de apurar resultados e dar subsídios para as decisões de gestão da empresa. (Gerente do Setor de Serviços)"*

> *"A ameaça é burocratizar demais a empresa, por isso, tem que haver um realinhamento constante para saber do impacto de cada mudança. O benefício é a segurança de se trabalhar em condições uniformes e as melhorias que chegam até o cliente. (Operacional – Balconista)"*

> *"Ameaças (eu) acredito que não tenha desde que as mudanças sejam discutidas entre todos e sejam bem conduzidas pela empresa. Oportunidade é as melhores condições de trabalho, que acaba melhorando o atendimento ao cliente final. (Mecânico – Setor de Peças)"*

O ordenamento de oportunidades e ameaças consolida um modelo de observação através da análise: *Strengths* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças), denominada matriz SWOT ou análise FOFA, sendo estes itens, parte necessária para a consolidação de modelos de planejamento. Como constatado no transcorrer da pesquisa, é notório que a empresa possui um alto grau de estruturação participativa, visto que as ponderações dos diferentes níveis seguem uma lógica, o que nos remete a esta consideração de ambiente participativo.

## 5.CONSIDERAÇÕES FINAIS

Vive-se num momento em que tudo muda constantemente e segundo Kooter (apud CHU, 2003, p.1), "a economia global proporciona tanto riscos quanto oportunidades forçando as organizações a buscarem melhorias continuamente não somente para competir, mas para sobreviver". Segundo WOOD,

> Mudança organizacional é qualquer transformação de natureza estrutural, institucional, estratégica, cultural, tecnológica, humana, ou de qualquer outro componente, capaz de gerar impacto em partes ou no conjunto da organização. (WOOD, 1995, p.190).

Esse conceito merece destaque dado a sua abrangência, sendo que a mudança não ocorre somente a nível gerencial, tecnológico, ou focado em somente um aspecto, pelo contrário, as mudanças podem estar presentes desde os processos mais simples até os mais complexos. Para que as organizações enfrentem este ambiente dinâmico e mutante, devem contemplar uma auto-visão holística, considerando todo e qualquer aspecto, não restringindo o foco e não perdendo o controle.

O presente artigo teve como objetivo reconhecer o processo de mudança desencadeado por diferentes fatores na empresa Tratores e Máquinas Limitada, restringindo esta análise a matriz da referida empresa com sede em São Gabriel/RS, bem como evidenciar a importância do entendimento e a participação dos colaboradores nas mudanças durante o processo evolutivo da Tratores e Máquinas Agrícolas.

Para tanto com o uso de questionário aberto como elemento de pesquisa, foi possível trazer a baila diferentes elementos, que analisados de forma conjunta, tornam possível destacar alguns pontos a respeito do tema proposto, mesmo considerando que a amostra observada possui número reduzido de elementos, bem como, não possui indivíduos pertencentes ao alto escalão da empresa, sendo estes limitadores da pesquisa.

Mesmo com a existência de limitadores, a pesquisa ora descrita nos auxilia na construção de algumas ponderações a respeito do tema proposto dentro do cenário observado. Primeiramente pode-se destacar que a empresa nestes mais de 50 anos de participação no mercado, teve em sua estrutura mudanças significativas, sejam elas de cunho estrutural, físico, de mercado, obtendo um crescimento considerável, e a priori com êxito em sua caminhada.

A empresa é descrita pelos seus colaboradores como um ambiente de trabalho organizado e estruturado, por vezes excessivamente burocrático, elementos que colaboram com situações de mudanças. A estruturação e a padronização possibilitam o planejamento das ações, bem como, colaboram significativamente para o controle de metas e resultados.

Este controle é visto pelos colaboradores como fator decisivo para o desenvolvimento da empresa, uma vez que a mesma se utiliza destes mecanismos como ferramenta de gestão, conferindo premiações na forma de remuneração as equipes que atingem estas metas. A utilização de sistema de remuneração variável por produtividade remete a estruturas vanguardistas, e colabora em muito para os resultados desta empresa, uma vez que já se mostra como método mais eficiente de remuneração.

Esta situação de controle só se faz eficiente, pois está alicerçada em um modelo participativo de gestão. Fica evidente através da colaboração dos entrevistados que existe a participação de todos os entes da organização, na construção de todos os objetivos e metas da instituição. Esta gestão participativa que respalda todas as atividades de todos os níveis organizacionais, permitindo êxito da empresa mesmo em um contexto de extremas mudanças como o atualmente vivido em nosso país.

Segundo trabalhos anteriores que tiveram por cunho apresentar a eficiência na gestão das mudanças organizacionais, o fator participativo é decisivo na consolidação do modelo, de modo que Salles & Silva (2007) pondera em suas considerações que, "De acordo com o resultado da pesquisa, cerca de 96% dos líderes e 85% dos colaboradores operacionais concorda com a afirmativa de que quando as pessoas estão bem informadas, o processo torna-se mais fácil e mais confiável, comprovando a afirmação de que a comunicação tem fundamental importância ao processo de transformação."(Salles & Silva, 2007)

Assim consideramos que a pesquisa atendeu ao objetivo proposto, de modo que através desta pequena verificação através de um questionário aberto, demonstrou que o enfrentamento do ambiente de mudança, está intimamente ligado à participação ativa de todos os entes participativos da organização. Se cada um, entender seu papel e colaborar para a formação destes objetivos, independente do nível de hierarquia a que está alocado, a busca pelo objetivo será aliviada, para que assim ambientes de mudanças que poderão ser vistos como ameaças, sejam enfrentados coletivamente como oportunidades de crescimento.

## REFERÊNCIAS

[1] Büttenbender, Pedro Luís**.** Estratégia, Inovação e Aprendizagem**:**Cooperação e gestão de competências para o desenvolvimento. Ijuí, 2008: UNIJUI,2008.

[2] Carlos, Gil Antonio. Como elaborar projetos de pesquisa. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

[3] Chiavenato, Idalberto. Comportamento Organizacional: a teoria e a prática de inovar. Rio de Janeiro: Campos, 2005.

[4] Chiavenato, Idalberto. Os novos paradigmas: como as mudanças estão mexendo com as empresas. 5 ed. São Paulo: Manole, 2008.

[5] Chiavenato, Idalberto; Sapiro, Arão. Planejamento estratégico. Elsevier Brasil, 2004.

[6] Chu, Rebeca Alves. Resistência as mudanças: aspectos positivos. Enampad, 2003.

[7] De Freitas, Flávio Ozorio. Cultura Organizacional e sua relação com a resistência à mudança: A percepção dos funcionários da TLI , Vitória: Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças, 2010.

[8] De Rezende, Frederico Pifano; De Freitas, Flávio Ozorio; De Oliveira Silva, Elizângela Aparecida Toledo. Cultura Organizacional e Resistência a Mudança. VIII SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2011.

[9] Drucker, Peter F., 1909-2005. Drucker: o homem que inventou a administração. Business Week. Tradução: Alessandra Mussi Araújo. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

[10] Fleury, Maria Tereza Leme. Cultura da qualidade e mudança organizacional. Revista de Administração, SãoPaulo, v. 33, n. 2, p. 26-34, 1993.

[11] Gagliardi, Pasquale. The creation and change of organizational cultures: A conceptual framework. Organization studies, v. 7, n. 2, p. 117-134, 1986.

[12] Grey, Christopher. O fetiche da mudança. RAE-Revista de Administração de Empresas, v. 44, n. 1, p. 10-25, 2004.

[13] Heráclito De Éfeso. Heráclito (Fragmentos Contextualizados). Tradução, Apresentação e Comentários Alexandre Costa. Rio de Janeiro: Difel, 2002.

[14] Neiva, Elaine Rabelo; Paz, MGT da. Percepção de mudança individual e organizacional: o papel das atitudes, dos valores, do poder e da capacidade organizacional. Revista de Administração, v. 47, n. 1, p. 22-37, 2012.

[15] Sales, Jefferson David Araujo; Silva, Patrícia Katiana da. Os Fatores de Resistência a Mudança Organizacional e suas possíveis resultantes positivas: um estudo de caso na Indústria Calçados Bibi do Município de Cruz das Almas – BA, XV Semead Fea-Usp, São Paulo, 2007.

[16] Vasconcelos, Isabella Freitas Gouveia de; Vasconcelos, Flávio Carvalho de. Identidade e mudança: o passado como ativo estratégico. Organizações & Sociedade, v. 8, n. 21, 2014.

[17] Vergara, Sylvia Constant. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

[18] Wood, Thomaz Jr. (Coordenador). Mudança organizacional: aprofundando temas atuais em administração de empresas. São Paulo: Atlas, 1995.

# Capítulo 9

## *O CONTROLE INTERNO PÚBLICO E A AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO SOBRE A AVALIAÇÃO DA EFICÁCIA E DA EFICIÊNCIA DA GESTÃO ORÇAMENTÁRIA DA AUTARQUIA UNIVERSIDADE ESTADUAL DE PONTA GROSSA (UEPG), NO ANO DE 2016*

*João Ricardo Ferreira Lopes*
*Lorena Lopes*

Resumo: Este artigo apresenta uma análise exploratória dos conceitos de controle interno público e objetiva a investigação sobre a avaliação do desempenho organizacional da autarquia Universidade Estadual de Ponta Grossa (UEPG) quanto à eficácia e à eficiência da gestão orçamentária, no ano de 2016. A pesquisa deu-se por meio de indicadores de desempenho do tipo coeficientes de variação, desenvolvidos pela Controladoria Geral do Estado do Paraná (CGE-PR). Esta pesquisa se justifica em razão do controle social e da necessidade de estudos sobre a transparência das contas públicas. A pergunta deste artigo é quanto à suficiência ou não, das ferramentas de controle interno utilizadas pela CGE-PR para a medição da gestão governamental paranaense. Para que o objetivo proposto fosse alcançado, foram utilizados os dados extraídos do Portal da Transparência da UEPG, da CGE-PR, do Tribunal de Contas do Estado (TCE-PR) e de documentos, em suporte papel e digital.

Palavras-chave: Controladoria, Desempenho, Avaliação, Eficácia, Eficiência.

## 1. INTRODUÇÃO

A Administração Pública é entendida como o conjunto coordenado de funções que visam uma boa gestão da república, do latim *res publica* ou coisa pública, para que os interesses da sociedade sejam alcançados, deste modo, ela engloba todo o aparelhamento do Estado. Isto posto, a contabilidade é uma ciência social, que tem por finalidade registrar e controlar as variações patrimoniais, nos aspectos qualitativo e quantitativo, em qualquer atividade econômica.

O ramo da Contabilidade Pública tem como atribuição controlar com eficácia e eficiência o patrimônio público e a transparência pública é um corolário do princípio da supremacia do interesse público e está sustentada, em especial, nos princípios constitucionais da publicidade, da legalidade e da moralidade.

O poder estatal brasileiro possui mecanismos de controle das atividades governamentais e a Constituição Federal de 1988 (CF/88), criou os mecanismos do Controle Externo e do Controle Interno. O Controle Externo é exercido pelos Tribunais de Contas, com o poder-dever de fiscalizar os atos realizados pela administração pública. O Controle Interno é realizado pelo próprio órgão estatal, por meio das controladorias ou seções/unidades de controle interno, com a atribuição de fiscalizar as ações públicas e apoiar o Controle Externo. O artigo 70 da CF/88 criou o Controle Interno com alcance legal às entidades da Administração Pública Direta e Indireta.

O presente estudo teve o objetivo de avaliar e quantificar o desempenho da gestão orçamentária, num conjunto amostral de metas também orçamentárias, definidas na Lei Orçamentária Anual (LOA) do ano de 2016, utilizando Indicadores de Eficácia e Eficiência, o que pode ser considerado uma nova metodologia para avaliação de desempenho organizacional.

Esta pesquisa se justifica em razão do controle social e da importância e necessidade de estudos sobre a transparência das contas públicas. Mais ainda, para o profissional contábil que deve estrita obediência aos preceitos trazidos na área do Controle Interno pela Nova Contabilidade Aplicada ao Setor Público (NCASP), essencialmente pelas Normas Brasileiras de Contabilidade Aplicadas ao Setor Público (NBCASP), pelo Manual de Contabilidade Aplicada ao Setor Público (MCASP) e também do International Public Sector Accounting Standard (IPSAS).

O artigo objetiva a investigação sobre a avaliação do desempenho organizacional da autarquia Universidade Estadual de Ponta Grossa (UEPG), quanto à eficácia e à eficiência da gestão orçamentária no ano de 2016, por meio de indicadores de desempenho, do tipo coeficientes de variação, desenvolvidos pela Controladoria Geral do Estado do Paraná (CGE-PR) e traz a seguinte proposta de pesquisa: há suficiência ou não nas ferramentas de controle interno utilizadas pela CGE-PR para a medição da gestão governamental paranaense?

A amostra da pesquisa traz dados extraídos do Relatório do Controle Interno da UEPG, elaborado no ano de 2016 e que acompanhou a Prestação de Contas Anual (PCA) enviada ao Tribunal de Contas do Paraná (TCE-PR). Os dados documentais foram coletados por meio de entrevistas com agentes públicos da autarquia e ainda, com consultas ao Portal da Transparência do Governo do Estado do Paraná via internet. Desenvolveu-se um trabalho de literatura contábil sobre o tema e foram acessados documentos virtuais do TCE-PR, da CGE-PR e da Secretaria de Estado da Fazenda (SEFA – PR).

Na investigação bibliográfica foram consultados procedimentos contábeis definidos pelo Manual de Contabilidade Aplicada ao Setor Público – MCASP que são os princípios basilares da contabilidade, as normativas emitidas pelo TCE/PR, as Normas Brasileiras de Contabilidade Aplicadas ao Setor Público (NCASP) aprovadas pelo Conselho Federal de Contabilidade (CFC), a Lei n° 4.320/64, a Lei Complementar n° 101/200 (Lei de Responsabilidade Fiscal - LRF), as normativas emitidas pela CGE-PR, a CF/88, além de doutrinas contábeis e específicas a respeito de controladoria pública.

Espera-se que os resultados encontrados possam contribuir com as teorias já existentes, ampliando o conhecimento sobre a utilização da informação contábil como ferramenta de avaliação do desempenho da gestão pública. Em termos empíricos, este artigo fornecerá subsídios aos gestores públicos no sentido da otimização de recursos, da melhoria da prestação de serviços públicos e da contribuição socioeconômica para o usuário público em geral. Em linhas gerais, concluiu-se que, a UEPG, no exercício financeiro de 2016, recebeu uma Gestão Orçamentária Parcialmente Eficaz e uma Gestão Orçamentária Eficiente.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O ato de controlar, no sentido de acompanhar o desempenho das atividades organizacionais, e implementar correções eventualmente necessárias de procedimentos é parte relevante das funções de gestores. Bio (1996, p. 44) enfatiza que "[...] a essência do planejamento e do controle é a tomada de decisões. Esta, por sua vez, depende de informações oportunas e de conteúdo adequado e confiável". Já para Lucinda (2010, p. 106), ao tratar de controle de qualidade, cita a célebre frase de William Edwards Deming: "Não se gerencia o que não se mede, não se mede o que não se define, não se define o que não se entende, e não há sucesso no que não se gerencia".

Já para Cassarro (1998) "[...] o controle para ser eficaz deve se realizar em tempo útil e oportuno e, quando necessário, ser seguido de sanções". Segundo Beuren (2000, p. 28), o modelo de informação deve ser estruturado com base na análise dos modelos de decisão e mensuração empregados; e conforme argumenta Guerreiro (1999): "[...] a **informação** é matéria-prima do processo de tomada de decisão. Informação útil é a que atende às necessidades específicas dos gestores, segundo as áreas nas quais eles atuam, as operações que desenvolvem e os conceitos que lhes façam sentido lógico".

### 2.1 A INFORMAÇÃO E A CONTABILIDADE PÚBLICA

A sociedade atual está centrada na informação e no conhecimento com reflexos no processo de gestão dos seus organismos institucionais. A expressão de que a informação é o maior bem de uma organização torna-se cada vez mais verdadeira. As entidades privadas e públicas estão percebendo que o sucesso ou fracasso depende de como gerenciam e usam as informações (Moscove et al, 2002, p. 22).

Davis apud Nakagawa, 1993 diz que "[...] informação é o dado que foi processado para seu receptor e que apresenta valor real ou percebido para suas decisões correntes ou prospectivas". Dessa forma, a informação é o resultado da análise dos dados existentes na empresa, devidamente registrados, classificados, organizados, relacionados e interpretados em um determinado contexto com fins de transmitir conhecimento e permitir a tomada de decisão de forma otimizada. A tomada de decisão refere-se à conversão das informações em ação, portanto, decisão é uma ação tomada com base na análise de informações (OLIVEIRA, 2005).

A informação possui no âmbito da Contabilidade uma grande relevância, pois representa um elemento essencial para se tomar decisões. Ela é definida por Arima (2002 p. 80) como "[...] um dado trabalhado e processado dentro das especificações exigidas pelos usuários com significado próprio, relevante e utilizada para gerar uma ação derivada do processo de tomada de decisão". Nessa mesma linha, Iudícibus (2004, p. 22) afirma que a função da contabilidade se mantém inalterada ao longo do tempo, no sentido de que ela busca desde sempre, prover seu usuário de informação útil ao processo decisório.

Os entes públicos federais, estaduais e municipais, em matéria de Contabilidade Aplicada ao Setor Público (CASP), são regidos pela Lei nº 4.320/64 e pela Lei Complementar nº 101/2000 (LRF). Segundo Matias-Pereira (2010, p. 8), na governança pública os gestores têm sob sua responsabilidade bens que pertencem à sociedade e cuja gestão deve ser feita com elevado nível de compromisso, responsabilidade, transparência, ética e senso de justiça.

A CF/88, no artigo 37, ditou por princípios da Administração Pública: a legalidade, a impessoalidade, a moralidade e a publicidade; dez anos depois, por Emenda Constitucional (EC) foi agregado ao elenco, o princípio da eficiência. Para Araújo e Arruda (2006, p. 6): A Administração Pública é dividida em dois níveis. O primeiro, Administração Direta compreende a estrutura administrativa dos três poderes (Legislativo, Executivo e Judiciário) e suas subdivisões (estrutura administrativa da Presidência da República e dos Ministérios, Secretarias Estaduais e de unidades organizacionais que integram a estrutura administrativa de cada um dos poderes da União, dos Estados e dos Municípios. O segundo, a administração indireta, constitui-se de entidades públicas dotada de personalidade jurídica própria que se encontram vinculada a esses Poderes por meio de determinação em lei.

Segundo Pires (1996, p. 98), "[...] contabilidade pública é o ramo da Contabilidade que estuda, orienta, controla e demonstra a organização e a execução da Fazenda Pública, o Patrimônio Público e suas variações". Da Lei nº 4.320/64 vem o entendimento científico que a Contabilidade Pública é um ramo da Contabilidade que, registra, controla e demonstra a execução dos orçamentos, dos atos e dos fatos da Fazenda Pública e o patrimônio público e suas variações.

A boa prática contábil das execuções orçamentária e financeira no Setor Público, é aquela que evidencia resultados satisfatórios quanto à eficácia e à eficiência da gestão pública, não necessariamente gastando menos, mas sim gastando melhor, em prol da vida digna dos cidadãos-contribuintes.

A Lei de Responsabilidade Fiscal obriga que as finanças públicas sejam divulgadas, inclusive em meio eletrônico de acesso público, respeitando o princípio da transparência. Para tanto, aplicam-se instrumentos de transparência de gestão fiscal, que são: O Plano Plurianual de Governo, a Lei de Diretriz Orçamentária, a Lei Orçamentária Anual, o Relatório Resumido de Execução Orçamentária, o Relatório de Gestão Fiscal, a Prestação de Contas e o respectivo Parecer Técnico do Controle Interno.

A Contabilidade Pública se estrutura em Sistemas de Contas, que permitem identificar a natureza das contas contábeis envolvidas no registro dos atos e fatos praticados pelo gestor público. Tais sistemas viabilizam a elaboração das demonstrações contábeis e o controle das execuções orçamentária, financeira e patrimonial. As demonstrações contábeis buscam evidenciar a situação orçamentária, financeira e econômica das entidades, em determinando momento.

A Resolução CFC nº 1.121/2008 dispõe que as características qualitativas, da informação, são os atributos que tornam as demonstrações contábeis úteis para os usuários. A Resolução traz por principais características: a compreensibilidade, a relevância, a confiabilidade e a comparabilidade.

Os entes governamentais elaboram, em regra, as demonstrações contábeis de: Balanço Orçamentário, Balanço Financeiro, Balanço Patrimonial, Demonstração das Variações Patrimoniais e Demonstrativo de Fluxo de Caixa. Deles, destaque-se para este estudo, o Balanço Orçamentário, por ser ele o que tem por finalidade o controle do Orçamento Público; evidencia os valores estimados das receitas públicas, os valores fixados das despesas públicas e a respectiva Execução Orçamentária. O resultado orçamentário (superávit ou déficit) vem do confronto entre o total da receita realizada com o total da despesa executada. Se a receita arrecadada for maior que a despesa executada, diz-se que houve superávit orçamentário; se for menor, diz-se que houve déficit orçamentário e se forem iguais, diz-se que houve resultado nulo ou equilíbrio orçamentário.

## 2.2 INDICADORES CONTÁBEIS

Indicadores são ferramentas úteis para auxiliar a medir o que se deseja gerenciar. Para Gomes e Salas (1997, p. 77): "Um indicador é um instrumento empírico que permite representar a dimensão teórica de uma variável-chave". Na área privada, os indicadores para a análise das demonstrações contábeis são de uso comum e estão relativamente padronizados, já na área pública não existe uma fórmula comumente aceita, mas estudos como o de Solà (2003), que inclui entre as classes de indicadores, os orçamentários e contábeis, afirma que: "partindo do orçamento da entidade se obtém uma série de indicadores que permitem ver de forma fácil, a proporção e os índices que completarão a informação obtida da liquidação do orçamento".

Os indicadores contábeis são avaliados por meio da técnica contábil denominada Análise de Balanços. Segundo o Novo Dicionário Aurélio de Língua Portuguesa (2004), análise é: "a separação ou desagregação das diversas partes constituintes de um todo", enquanto análise de balanços refere-se a "estudo das demonstrações contábeis de uma empresa com o propósito de avaliar uma situação econômico-financeira". Já para Silva (1995, p. 21), uma análise pode ser entendida como um processo de decomposição de um todo em suas partes constituintes, visando ao exame das partes para entendimento do todo ou para identificação de suas características ou de possíveis anormalidades.

Na mesma esteira, Matarazzo (2003, p. 15) afirma que "[...] a análise de balanços objetiva extrair informações das demonstrações financeiras para a tomada de decisões". Mais importante ainda, esclarece que: "As demonstrações financeiras fornecem uma série de dados sobre a empresa, de acordo com regras contábeis. A análise de balanços transforma esses dados em informações e será tanto mais eficiente, quanto melhor informação produzir".

As técnicas de análise comumente empregadas são: análise por quocientes, análise vertical e análise horizontal. Para a pesquisa, destaca-se o entendimento da Análise por Quociente, que corresponde à extração de índices das demonstrações contábeis (coeficientes de variação), sendo um dos principais meios de se obter uma visão ampla da situação econômica da empresa. Essa técnica consiste em selecionar determinadas contas ou grupos de contas que, relacionadas entre si, possam produzir algum significado relevante e passível de interpretação.

O resultado dessas análises são indicadores que sintetizam a informação de um conjunto de acontecimentos e têm a capacidade de fornecer ao tomador de decisões os elementos e sinais para agir, seja proativa ou reativamente, tanto na área privada como na pública. O analista deve escolher os índices a serem aplicados nas demonstrações contábeis da entidade e tal escolha deve ser baseada no objetivo da análise, o qual depende das necessidades de cada usuário. Para Gitman (1997), as regras utilizadas para a análise de balanços privados, podem ser igualmente aplicadas às entidades públicas.

O Manual de Desempenho publicado pelo Centro de Estratégia do Ministério Público do Estado de São Paulo (MPSP, 2017. p.67), ensina que "medir o desempenho é fundamental para se determinar um ponto de chegada, estabelecer parâmetros, compartilhar e entender expectativas, determinar e mobilizar recursos, corrigir rumos, reforçar ações, reconhecer e recompensar resultados, empenho, dedicação e comprometimento" e também que "Indicador de Desempenho é um número, porcentagem ou razão que mede um aspecto do desempenho com a finalidade de comparar essa medida com metas preestabelecidas", portanto, Indicador é "um instrumento de aferição de uma meta".

O mesmo Manual, traz definições para os termos Eficácia e Eficiência, ditando que "Eficiência é a relação entre os produtos/serviços gerados (outputs) com os insumos empregados, usualmente sob a forma de custos ou produtividade" e que "Eficácia é a quantidade e qualidade de produtos e serviços entregues ao usuário (beneficiário direto dos produtos e serviços da organização).

Garcia (2001), cita que "para a criação dos processos avaliativos utilizam-se indicadores, passíveis de monitoramento visual direto, que indiquem as alterações expressivas das variáveis técnicas e relevantes". Este mesmo autor, propõe que a avaliação de qualidade (ou desempenho) das ações governamentais, tenha como referência a busca pela eficácia e eficiência, pois, "o bom governo é o que faz o que anuncia, no prazo certo, com a melhor qualidade, para o maior número de pessoas, ao menor custo possível" (Garcia, 2001, p. 40-41).

O economista Orozco (2000. p.45), elaborou para o cálculo dos graus atingidos de eficácia e eficiência, as fórmulas, tais como seguem:

a) Eficácia:

$$Ea = \frac{\frac{Mr}{Tr}}{\frac{Mp}{Tp}} = \frac{\frac{Mr}{Mp}}{\frac{Tr}{Tp}} = \frac{Mr\ Tp}{Mp\ Tr}$$

Onde: Ea = eficácia; Mr = unidades realizadas da meta programada; Mp = meta programada; Tr = tempo real gasto para a realização das unidades da meta; Tp = tempo planejado para se realizar a meta total.

Nesta fórmula, o resultado deve ser interpretado da seguinte maneira: se "$Ea > 1$", a ação é mais do que eficaz; se "$Ea = 1$", a ação é eficaz; e se "$Ea < 1$", a ação é ineficaz.

b) Eficiência:

$$Ee = \frac{\frac{Mr}{Tr\ Cr}}{\frac{Mp}{Tp\ Cp}} = \frac{\frac{Mr}{Mp}}{\frac{Tr\ Cr}{Tp\ Cp}} = \frac{Mr\ Tp\ Cp}{Mp\ Tr\ Cr} = Ea\frac{Cp}{Cr}$$

Onde: Ee = eficiência; Cr = custo real da ação; e Cp = custo programado da ação.

Para o exercício financeiro de 2016, pesquisado, o Governo do Paraná, através da sua Controladoria Geral do Estado, adotou por subsídios para organizar avaliações da ação governamental, o que segue transcrito:

> INSTRUÇÃO NORMATIVA Nº 01/2017 – CGE
>
> [...]A Controladoria-Geral do Estado, por meio da Coordenadoria de Controle Interno, tem a competência de promover a orientação, coordenação, acompanhamento técnico, bem como avaliação das atividades desenvolvidas no Sistema de Controle Interno, nos termos do Decreto nº 9.978, de 23 de janeiro de 2014 e de acordo com artigo 4º, da Resolução nº 009/14 – CGE. Neste

sentido desenvolveu roteiro de trabalho direcionado aos Agentes de Controle Interno objetivando atestar o fiel cumprimento do artigo 74, da Constituição Federal e, consequentemente, o atendimento às instruções normativas do Tribunal de Contas do Estado do Paraná referentes à Prestação de Contas dos Órgãos e Entidades do Poder Executivo.

[...]Eficácia da Gestão Orçamentária

Consiste no pleno alcance dos objetivos e metas de desempenho previamente definidos aliado à observância dos prazos estabelecidos, não possuindo relação direta com a avaliação dos custos envolvidos. Sua mensuração se faz a partir da relação entre os resultados obtidos e os previstos para as ações dentro de cada Projeto/Atividade constante na Lei Orçamentária Anual (calculado automaticamente no Sistema Integrado de Gestão, Avaliação e Monitoramento Estadual – SIGAME – Demonstrativo da Execução Física e Financeira do Orçamento). OBS: caso o órgão/entidade possua mais de um projeto/atividade, deverá fazer uma tabela para cada Projeto/Atividade que possua meta, pois será necessário ter a soma de cada um, para obter o coeficiente global.

[...]O "Coeficiente de Eficácia Individual – COI " deverá ser aplicado para cada ação constante no "Projeto/Atividade" que apresentar meta física prevista na Lei Orçamentária Anual, sendo simplesmente relacionado com o alcance da respectiva meta física, calculado automaticamente no Relatório AFF do Sistema Integrado de Gestão, Avaliação e Monitoramento Estadual – SIGAME. O "Coeficiente de Eficácia Individual – COI" não se aplica ao "Projeto/Atividade" que não apresenta meta física, devendo o mesmo ser desconsiderado na avaliação da eficácia da gestão orçamentária do Órgão/Entidade ou do Fundo.

[...]Após o cálculo do "Coeficiente de Eficácia Individual - COI" deverá ser determinado o "Coeficiente de Eficácia Global - COG", por meio do somatório dos coeficientes individuais de cada ação dentro do "Projeto/Atividade" dividido pelo total de ações que foram objeto de mensuração (somente aqueles que possuem meta física e compuseram cada coeficiente individual).

[...]Para efeito de avaliação da eficácia da gestão orçamentária, o Agente de Controle Avaliativo deverá verificar o desempenho das metas estabelecidas na Lei Orçamentária Anual para cada "ação", devendo concluir por uma das seguintes hipóteses:

Gestão Orçamentária Eficaz: a totalidade das ações dos "Projetos/Atividades" com meta física prevista na Lei Orçamentária Anual apresentar "Coeficiente de Eficácia Global - COG" igual ou maior que 0,9 (nove décimos);

Gestão Orçamentária Parcialmente Eficaz: a totalidade das ações dos "Projetos/Atividades" com meta física prevista na Lei Orçamentária Anual apresentar "Coeficiente de Eficácia Global - COG" igual ou maior que 0,5 (cinco décimos) e menor que 0,9 (nove décimos);

Gestão Orçamentária Ineficaz: hipótese em que a totalidade das ações dos "Projetos/Atividades" com meta física prevista na Lei Orçamentária Anual apresentar "Coeficiente de Eficácia Global - COG" menor que 0,5 (cinco décimos).

[...]Eficiência da Gestão Orçamentária

É a otimização da relação existente entre os resultados produzidos e os recursos empregados. Esta mensuração se faz a partir da comparação dos resultados obtidos e custos incorridos em face dos inicialmente previstos ("Coeficiente de Eficiência Individual – CEI").

[...]Para o cálculo do CEI – Coeficiente de Eficiência Individual, será necessário novamente o valor do COI de cada ação com meta dentro do seu respectivo projeto atividade, que será dividido pelo resultado da divisão entre a despesa empenhada e a despesa fixada.

> [...]Considera-se como despesa fixada o valor do total orçamentário obtido por meio do Demonstrativo da Execução Física e Financeira do Orçamento – AFF, no Sistema SIGAME.
>
> O "Coeficiente de Eficiência Global – CEG" deverá ser determinado após o cálculo do "Coeficiente de Eficiência Individual - CEI", por meio do somatório do CEI para cada Projeto/Atividade.
>
> Considera-se o "Coeficiente de Eficiência Global - CEG" o resultado total apurado por meio da aplicação do "Coeficiente de Eficácia Global - COG".
>
> Para efeito de avaliação da gestão orçamentária, sob o aspecto de sua eficiência, o Agente de Controle Interno Avaliativo deverá verificar o desempenho das metas estabelecidas na Lei Orçamentária Anual para cada "Projeto/Atividade" em relação ao consumo dos recursos inicialmente previstos, concluindo por uma das seguintes hipóteses:
>
> Gestão Orçamentária Eficiente: a totalidade dos "Projetos/Atividades" com meta física prevista na Lei Orçamentária Anual apresentar "Coeficiente de Eficiência Global - CEG" igual ou maior que 0,9 (nove décimos);
>
> Gestão Orçamentária Parcialmente Eficiente: a totalidade dos "Projetos/Atividades" com meta física prevista na Lei Orçamentária Anual apresentar "Coeficiente de Eficiência Global - CEG" igual ou maior que 0,5 (cinco décimos) e menor que 0,9 (nove décimos);
>
> Gestão Orçamentária Ineficiente: a totalidade dos "Projetos/Atividades" com meta física prevista na Lei Orçamentária Anual apresentar "Coeficiente de Eficiência Global - CEG" menor que 0,5 (cinco décimos). (Grifos nossos).

## 2.3 O CONTROLE INTERNO PÚBLICO

A NBCASP T 16.8 estabeleceu que o Controle Interno é o conjunto de recursos, métodos e processos adotados pela instituição governamental, no intento de executar planos e políticas da administração, proteção dos ativos, legalidade e regularidade das transações, confiabilidade do sistema de informações, garantir integridade e exatidão nos registros contábeis e respeito aos princípios contábeis prevenindo de práticas ineficientes e antieconômicas e também possibilitando a eficácia da gestão garantindo a qualidade da informação.

No ano de 2010, o Conselho Nacional dos Órgãos de Controle Interno dos Estados Brasileiros (CONACI), lançou as primeiras diretrizes para a atuação do controle interno no setor público, nos âmbitos municipal e estadual. A ideia de controle está diretamente ligada à noção de poder. O Barão de Montesquieu (1979. p.46) , na França revolucionária, asseverava que: "todo homem que tem o poder é tentado a abusar dele" e também "é preciso que, pela disposição das coisas, o poder freie o poder".

Denomina-se Controle Interno o mecanismo gerado e gerido pela própria entidade pública, integrando a estrutura administrativa e com as atribuições principais de vigilância, acompanhamento e correção de todas as unidades administrativas (monitoramentos e avaliações), com vistas à obtenção de gestões orçamentária, financeira, patrimonial e operacional eficazes e eficientes, observados os institutos da legalidade e da economicidade dos atos da administração pública. É pelo Sistema de Controle Interno que mantém-se, de maneira tempestiva, a efetividade e a confiabilidade das informações públicas.

## 3. O CASO DA UNIVERSIDADE ESTADUAL DE PONTA GROSSA

As exigências trazidas pela LRF para garantir o equilíbrio, a transparência e o controle das contas públicas, demonstram que a condução dos negócios públicos está pautada na gestão fiscal responsável. O presente estudo de caso, na categoria de pesquisa amostral, analisou informações contábeis para investigar sobre a avaliação do desempenho organizacional da autarquia Universidade Estadual de Ponta Grossa (UEPG), quanto à eficácia e à eficiência da gestão orçamentária, no ano de 2016, através de indicadores de desempenho, do tipo coeficientes de variação, desenvolvidos pela Controladoria Geral do Estado do Paraná (CGE-PR).

As escolhas da entidade pública e do Poder Executivo, se deram principalmente pela localização geográfica e por pertencerem ao grupo de interesses profissionais dos autores. Foram consideradas amostragens de pesquisa, num universo de dez (10) metas físicas pertencentes à LOA do ano de 2016. Os dados foram compilados dados com análise comparativa de acordo com as Normas Brasileiras de Contabilidade Aplicada ao Setor Público (NBCASP), o Manual de Contabilidade Aplicada ao Setor Público (MCASP) e com a utilização de informações eletrônicas produzidas pela própria instituição autárquica, pela CGE-PR e pelo TCE-PR.

Os dados coletados possibilitaram o levantamento e a elaboração de tabela sobre a execução orçamentária, fornecendo aos usuários em geral informações para estudos futuros e para o efetivo exercício do controle social. Para a determinação do COI, COG, CEI e CEG das metas físicas (Projetos/Atividade UEPG 2016), foram considerados dados extraídos da LOA 2016 e do Sistema SIGAME 2016/COP- RELATÓRIO AFF SIGAME. Para a obtenção da avaliação dos resultados quanto à eficácia e eficiência da gestão orçamentária, foram atendidas as determinações da IN nº 01/2017– CGE, consideradas as fórmulas e dados que seguem:

a)Para o cálculo do COEFICIENTE DE EFICÁCIA INDIVIDUAL (COI):

$$COI = \frac{Meta\ física\ realizada\ por\ Projeto\ Atividade}{Meta\ Física\ prevista\ por\ Projeto\ Atividade}$$

b) Para o cálculo do CÁLCULO DO COEFICIENTE DE EFICÁCIA GLOBAL (COG):

$$COG = \frac{\sum COI\ das\ ações\ de\ cada\ projeto/Atividade}{Quantidade\ de\ ações}$$

c) Para o cálculo do COEFICIENTE DE EFICIÊNCIA INDIVIDUAL (CEI):

$$CEI = \left[\frac{Coeficientes\ de\ Eficácia\ Individual\ (COI)}{\left(\frac{Despesa\ Empenhada}{Despesa\ Fixada\ (Total\ Orçamentário)}\right)}\right]$$

d) Para o cálculo do COEFICIENTE DE EFICIÊNCIA GLOBAL (CEG):

$$CEG = \frac{\sum CEI\ das\ ações\ de\ cada\ Projeto/Atividade}{Quantidade\ de\ ações}$$

e) Para as METAS FÍSICAS PROJETOS/ATIVIDADES UEPG 2016, os valores orçamentários: Despesa Empenhada = R$ 264.336.031,48, Despesa Fixada (Total Orçamentário) = R$ 311.788.391,00 e a razão R$ 264.336.031,48 / R$ 311.788.391,00 = 0,85.

f) Para as METAS FÍSICAS PROJETOS/ATIVIDADES HURCG 2016, os valores orçamentários**:** Despesa Empenhada = R$ 14.154.120,97, Despesa Fixada (Total Orçamentário) = R$ 18.105.764,00 e a razão R$ 14.154.120,97 / R$ 18.105.764,00 = 0,78.

| METAS FÍSICAS 2016 | PREVISTO | REALIZADO | COI | CEI |
|---|---|---|---|---|
| 1)Manter alunos de graduação presencial | 7.238 | 9.344 | 1,29 | 1,29/0,85 = 1,52 |
| 2) Manter bolsas de auxílio para indígenas | 20 | 25 | 1,25 | 1,25/0,85 = 1,47 |
| 3) Manter atendimentos laboratoriais | 29.000 | 20.000 | 0,69 | 0,69/0,85 = 0,81 |
| 4) Manter atendimentos odontológicos | 18.000 | 18.000 | 1,00 | 1,00/0,85 = 1,18 |
| 5) Manter serviços de análise de água | 5.000 | 6.300 | 1,26 | 1,26/0,85 = 1,48 |
| 6)Manter atendimentos do Núcleo de Prática Jurídica (NPJ) | 8.500 | 8.248 | 0,97 | 0,97/0,85 = 1,14 |
| 7)Manter projetos de pesquisas (cursos de graduação, especialização, mestrado e doutorado) | 851 | 813 | 0,96 | 0,96/0,85 = 1,13 |
| 8) Manter alunos do CAIC | 658 | 698 | 1,06 | 1,06/0,85 = 1,25 |
| 9) Manter refeições fornecidas no Restaurante Universitário (RU) | 577.512 | 305.894 | 0,53 | 0,53/0,85= 0,62 |
| 10) Executar obras de melhorias no Hospital Universitário Regional (HURCG) | 400 $m^2$ | 400 $m^2$ | 1,00 | 1,00/0,78 = 1,28 |

Fonte: (TABELA: Autoral. Utilizados dados da LOA 2016 e do RELATÓRIO AFF SIGAME-SEFA/PR)

## 3.1 RESULTADOS DAS AVALIAÇÕES

Para efeito de avaliação da eficácia da gestão orçamentária, referente ao exercício financeiro de 2016, o estudo de caso obteve por resultados que:

a) a UEPG recebeu uma Gestão Orçamentária Parcialmente Eficaz, com um Coeficiente de Eficácia Global igual a 0,83;

b) a UEPG recebeu uma Gestão Orçamentária Eficiente, com um Coeficiente de Eficiência Global igual a 0,98;

c) em termos de ações e resultados alcançados, o Controle Interno da UEPG, diante da avaliação dos coeficientes COI, COG, CEI e CEG, emitiu parecer opinativo pela inexistência de danos causados ao Erário no exercício de 2016 e pela suficiência dos controles existentes na autarquia;

d) com relação aos coeficientes COI e CEI, dentro da amostra pesquisada, com exceção da terceira e da nona Metas Físicas tabeladas: "Manter atendimentos laboratoriais e Manter refeições fornecidas no Restaurante Universitário (RU)", com indicadores de resultados parciais por estarem abaixo de 0,9 e acima de 0,5, todas as demais Metas Físicas, mostraram indicadores de resultados totais de eficácia e eficiência, com valores iguais ou acima de 0,9;

e) a UEPG possui suficiência dos controles existentes;

f) restou evidenciada a suficiência das ferramentas de controle interno utilizadas pela CGE-PR, para a medição da gestão governamental paranaense.

## 3. METODOLOGIA

A metodologia utilizada para a realização deste trabalho foi a pesquisa bibliográfica e documental, onde foram feitas pesquisas em artigos, livros, decretos e leis, informações divulgadas pelo governo em seus portais específicos na internet. Segundo Gil (2009), a pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos e a pesquisa documental assemelha-se muito a pesquisa bibliográfica, a diferença essencial entre ambas está na natureza das fontes.

Relativo aos objetivos, a pesquisa enquadra-se como descritiva. Quanto aos procedimentos, estudo de caso, porque envolve o estudo relativo à avaliação de relatórios contábeis elaborados por uma entidade autárquica estadual. Segundo Yin (2010), os estudos de caso têm um lugar de destaque na pesquisa de avaliação.

Os dados coletados durante a realização desta pesquisa foram do tipo secundário, isto é, aqueles já disponíveis em livros e demonstrações contábeis e relatórios complementares, produzidos pela Contabilidade Pública; tais dados foram coletados através de pesquisa documental.

Em se tratando dos procedimentos de análise dos dados, adotou-se a análise documental e de conteúdo. Essa pesquisa é caracterizada como qualitativa.

## 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Há anos, a Controladoria Geral da União (CGU) vem publicando informações técnicas que comprovam a incidência da diminuição de fraudes administrativas, com a utilização de inovações tecnológicas pela Administração Pública, benéficas e que resultam em gestões orçamentária, financeira e patrimonial eficazes e eficientes.

O estudo de caso demonstrou que a UEPG, no ano de 2016, recebeu uma Gestão Orçamentária Parcialmente Eficaz, com um Coeficiente de Eficácia Global igual a 0,83 e sob o aspecto de sua eficiência, recebeu uma Gestão Orçamentária Eficiente, com um Coeficiente de Eficiência Global igual a 0,98.

Por meio do Balanço Orçamentário do exercício de 2016, observou-se a capacidade de planejamento institucional, uma vez que este demonstrou as receitas e as despesas previstas em confronto com as realizadas, e forneceu suficientes condições para que fosse verificado de forma global, o eficaz e eficiente desempenho da administração universitária em termos de arrecadação e do emprego dos recursos públicos.

Restou evidenciado, que a UEPG vem capitaneando os atos universitários, dentro de uma previsibilidade orçamentária legitimada. É sabido que os valores das dotações orçamentárias são liberados, sempre, com base nas prioridades do Governo e nas projeções de arrecadação da Secretaria de Estado. Os critérios adotados para a definição da despesa estão de acordo com as ações estabelecidas no PPA e na LDO. A UEPG possui autonomia relativa para gerir seu orçamento, já que este está vinculado ao comportamento da receita do Estado.

Concluindo, há prevalência científica para se afirmar que a UEPG, no ano de 2016, usou de boas práticas de gestão, inclusive as contábeis, e que, pela suficiência das ferramentas de controle da CGE-PR, pode avaliar a sua gestão de desempenho (ou qualidade), de forma transparente e na legalidade, com resultados satisfatórios de eficácia e eficiência.

## REFERÊNCIAS

[1] Arima, C. H. Sistemas de Informações Gerenciais. In: SCHMIDT, Paulo (org.).*Controladoria: agregando valor para a Empresa.* Porto Alegre: Bookman, 2002.

[2] Beuren, I. M. *Gerenciamento da informação*: *um recurso estratégico no processo de gestão empresarial*. 2. ed. São Paulo: Altas, 2000.

[3] Bio, S. R. *Sistemas de informação: um enfoque gerencial*. São Paulo: Atlas, 1996.

[4] Brasil. *Constituição da República Federativa do Brasil*. 20. ed. São Paulo: Saraiva, 1998.

[5] Brasil. *Lei n. 4.320*, de 17 de março de 1964. Estatui Normas Gerais de Direito Financeiro para elaboração e controle dos orçamentos e balanços da União, dos Estados, dos Municípios e do Distrito Federal.

[6] Cassarro, A. C.. *Sistemas de informações para tomada de decisões. São Paulo: Pioneira, 1998.*

[7] *CFC, Conselho Federal de Contabilidade*. Disponível em: http://portalcfc.org.br/ Acesso em: 07 de agosto de 2018.

[8] Ferreira, A. B. de H. *Novo Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa*. 3. ed. Curitiba: Positivo, 2004.

[9] Garcia, R. C. *Subsídios para organizar avaliações da ação governamental. Planejamento e Políticas Públicas.* Brasília, n. 23, 2001.

[10] Gil, A. C. *Como Elaborar Projetos de Pesquisa*. São Paulo: Atlas, 2009.

[11] Gitman, L. J. *Princípios de administração financeira*. 7. ed. São Paulo: Harbra, 1997.

[12] Gomes, J. S.; Salas, J. M. A . *Controle de gestão: uma abordagem contextual e organizacional.* São Paulo: Atlas, 1997.

[13] Guerreiro, Reinaldo. Modelo de Sistema de Informação Contábil. In: CATELLI, Armando (Coordenador). Controladoria: uma abordagem da gestão econômica - Gecon. São Paulo: Atlas, 1999.

[14] Iudícibus, Sérgio de. Teoria da Contabilidade. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

[15] Lucinda, M. A. *Qualidade: fundamentos e práticas para cursos de graduação*. Rio de Janeiro. Brasport. 2010.

[16] Matarazzo, D. C. *Análise financeira de balanço: abordagem básica gerencial*. São Paulo: Atlas, 2003.

[17] Matias-Pereira, J. *Governança no setor público*. São Paulo: Atlas, 2010.

[18] Ministério Público do Estado de São Paulo. *Manual de Indicadores de Desempenho. Centro de Gestão Estratégica.* São Paulo. 2017. Disponível em http://www.mpsp.mp.br/portal/page/portal/Centro_de_Gestao_Estrategica/ManualIndicadores.pdf em 23 de agosto de 2018.

[19] Montesquieu, C. L.d. S. B. de la. *Do espírito das leis*. São Paulo: Abril Cultural, 1979.

[20] Moscove, S. A.; Simkin, M.G.; Bagranoff, N. A.. *Sistemas de Informações Contábeis.* Tradução Geni G.Goldschmidt São Paulo: Atlas, 2002.

[21] Nakagawa, M.. *Introdução à controladoria*. São Paulo: Atlas, 1993.

[22] Oliveira, D. de P. R. de. *Sistema de Informações Gerenciais: estratégicas, táticas, operacionais*. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

[23] Orozco, C. H. *Planificación y Programación.* 1.ed. San José: EUNED, 2000.

[24] Solà, Josep Maria Guinart. *Indicadores de gestión para las entidades públicas.* VIII Congresso Internacional del Clad sobre la reforma del estado y de la administración pública, Panamá, 28-31 Oct. 2003. Acesso em: 18/11/2007. Disponível em http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/CLAD/clad0047601.pdf.

[25] Yin, R.K. *Estudo de Caso, Planejamento e Métodos*. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

# Capítulo 10

## *CONTROLE SOCIAL NA GESTÃO PÚBLICA NO NORDESTE: RELAÇÃO ENTRE A TRANSPARÊNCIA DOS PORTAIS DOS TRIBUNAIS DE CONTAS E INDICADORES SOCIAIS E ECONÔMICOS*

*Artur Ângelo Ramos lamenha*
*Iana Lis de Oliveira Silva*
*Renata Araújo da Silva*
*Guilherme Lima dos Santos*
*Marcos Vieira de oliveira Silva*
*Adriana Farias Tenório Nunes*

Resumo: O presente artigo insere-se em um contexto no qual a sociedade vem buscando maior transparência, por meio da contabilidade pública com o propósito de poder acompanhar e fiscalizar o uso dos recursos públicos. Dessa forma, exercendo o controle social, ou seja, a participação dos cidadãos na gestão pública brasileira e, assim, visando colaborar para reflexão da sociedade em geral. Este estudo compara variáveis de indicadores de transparência que se correlacionam entre si para contribuir para construção de Indicadores de Transparência dos Tribunais de Contas dos Estados do Nordeste que buscam relacionar a utilização de portais eletrônicos com a possibilidade de práticas cidadãs, com vistas a possibilitar estudos mais abrangentes e novos modelos e instrumentos de controle. Para tal, foram analisados todos os portais dos Tribunais de Contas do Nordeste, no período de maio a julho de 2018, avaliando as quatro dimensões: governo eletrônico, portais, usabilidade e conteúdo, construindo um indicador ITTCN e correlacionando com indicadores sociais e econômicos. As dimensões refletem normalidade e confiabilidade, e os indicadores refletem correlações entre si que permitem o desenvolvimento de novas investigações utilizando os mesmos. Por fim, apresenta-se que além de métricas de avaliação de indicadores de transparências analisados em portais de órgãos públicos, é necessário também interpretar as condições econômicas e sociais da região observada, com vistas a implementar políticas de educação cidadã para o acompanhamento da governança e da realidade dos atos de gestão, permitindo assim o efetivo. Por conseguinte, os resultados obtidos contribuem para uma descrição da situação dos portais governamentais em relação à adequação ou não desses instrumentos à legislação.

Palavras-chaves: Tribunais de Contas; Governo Digital, Transparência.

## 1. INTRODUÇÃO

A prestação de serviço de controle de contas públicas requer uma importante e custosa estrutura de recursos humanos, tecnológicos e materiais para atingir seus objetivos constitucionais e, sobretudo, para permitir a transparência e a participação cidadã no processo de avaliação dos governos. No entanto, essa mesma sociedade carece de orientações e acesso para o exercício de controle, quer seja por falta de acesso às tecnologias, ou por falta de conhecimento de como e do quê pesquisar.

Diversos estudos apresentam métricas de mensuração de portais e comparação entre os indicadores para responder as questões da melhor estrutura de ranking sobre transparência. Entretanto, poucos abordam as condições sociais, econômicas e estruturais da própria sociedade para obter, interpretar e gerar o conhecimento necessário para exercer sua cidadania e, consequentemente avaliar seus gestores quanto à eficiência, legalidade e ética.

Nessa linha de promoção de transparência, os Tribunais de Contas se apresentam com o objetivo de executar o controle externo da administração pública atenuando o problema agente-principal subjacente ao poder público, de forma a coibir práticas de corrupção, privilégios e desvios morais dos gestores ou qualquer cidadão que utiliza recursos públicos. Para tal, os possuem funções específicas, tais como: função opinativa; função jurisdicional; função fiscalizadora; função informativa; função corretiva; função de ouvidoria; função consultiva; e função normativa (regulamentar), destacando que, com a evolução da democracia e do Estado de Direito, além das novas tecnologias de informação e comunicação, tornou-se possível um controle maior da administração pública verificar não apenas a legalidade das escolhas públicas como também a efetividade dos próprios objetos selecionados.

Entretanto, o desafio de acompanhar um tamanho do estado brasileiro que utiliza recursos públicos com uma estrutura complexa, como por exemplo municípios e suas secretarias que recebem transferências de convênios, culturas diversas, irregularidades na distribuição econômica, e sobretudo baixos indicadores da área de educação, diferenciando tais indicadores por regiões políticas e administrativas, pois essa transparência não se apresenta de forma regular entre os portais eletrônicos do estados, até mesmo dos próprios portais dos Tribunais de Contas dos Estados e Municípios.

Nesse sentido, o objetivo geral deste artigo é comparar indicadores de transparência de portais dos tribunais de contas, elaborando um indicador próprio que permita tal comparação. Neste estudo tratado por Indicador de Transparência dos Tribunais de Contas do Nordeste – ITTCN, com indicadores sociais nos respectivos estados, tem como objetivos específicos: analisar métricas para construção de um novo indicador que permita a comparação entre os indicadores e investigar e apresentar a relação deste com indicadores sociais e econômicos das respectivas regiões. O que diferencia de outros estudos na medida em que utiliza novas variáveis na comparação das métricas, o que pode possibilitar pesquisas mais abrangentes, como também entender a relação das métricas com a capacidade de entendimento do cidadão em sua análise.

Cabe salientar que já existe uma métrica própria para avaliação dos tribunais de contas, mas pela ausência de dados do Tribunal de Contas de Pernambuco, até a data de submissão desse artigo, optou-se por criar uma métrica de observação própria, para depois comparar com os portais existentes.

Como questão de estudo temos a seguinte problemática: *Existe uma associação da transparência percebida nos portais dos Tribunais de Contas do Nordeste do Brasil com indicadores sociais, econômicos e com outras métricas dos Tribunais?* Como hipótese geral do estudo, sugere-se que existe uma relação entre os indicadores melhores avaliados entre estados do Nordeste e seus respectivos indicadores sociais, econômicos e outras métricas.

Identifica-se a relevância deste estudo no fato que diversas pesquisas têm sido realizadas sobre transparência em portais governamentais, mas não especificamente dos próprios Tribunais de Contas Estaduais comparando com indicadores sociais. Dessa forma, permite-se comparações de novas variáveis de controle por região, que do ponto de vista pragmático pode contribuir com novas políticas das escolas de contas dos tribunais e com o conhecimento de novos indicadores e variáveis. Do ponto de vista acadêmico, também se observa a possibilidade de contribuição com novas propostas de métrica, e novos olhares nos próprios órgãos de controle para atender sua função informativa, o que difere de várias linhas de pesquisas que existem com respeito a transparência das informações, contribuindo para novos estudos e construção de novos indicadores.



O estudo está estruturado em quatro capítulos, sendo esse introdutório com elementos de contextualização, problemática, objetivos e estrutura; o segundo com uma breve revisão da literatura, inclusive abordando a relevância das variáveis estudadas; o terceiro com aspectos metodológicos, estudos

de casos múltiplos com observações em Portais dos Tribunais de Contas do Nordeste, construção e comparação de dados estatísticos; e o quarto e último que trata das conclusões, análise das proposições, limitações e possibilidades de novos estudos.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

Conforme Andrade, Pinho e Raupp (2015), com o acesso à informação tendo, através da Constituição Federal de 1988, chegado a um patamar de direito fundamental, tornar-se-ia necessário uma lei que regulamentasse tal direito. Completava os autores que isso abriu caminho para que em 2011, a Lei 12.527, denominada de Lei de Acesso à informação - LAI, fosse sancionada.

A Lei de Acesso à Informação, afirma Ferreira (2014), divide-se em duas principais partes: transparência ativa e; transparência passiva. O autor explica que a primeira é o dever de o órgão divulgar a informação via internet e em local de fácil acesso; a segunda é a informação dada por meio de solicitação. De acordo com o Art 10, § 3º, lei 12.527 (2011), no caso da transparência passiva, não precisará o solicitante motivar o seu pedido, sendo, dessa forma, proibido ao órgão exigir motivo como requisito para que a informação seja fornecida.

Com isso, ressalta Bairral, Silva e Alvez (2015), fica a divulgação (e não o sigilo) como regra geral. À essa questão, acentua o art. 5º, Lei 12.527 (2011) que além de divulgar, o Estado deve garantir que o acesso à informação seja facilitado, seja na clareza do texto, seja na facilidade de chegar até ela.

Porém, expõe Andrade, Pinho e Raupp (2015), que mesmo amparada legalmente, não deve a transparência limitar-se às questões legais, há também uma obrigação moral do agente em fornecer informações de interesse público. Pois, acrescenta Bairral, Silva e Alvez (2015), que quanto maior a participação da sociedade em assuntos de governança pública, mais se espera que o agente tenha maior foco na gestão de recursos público de forma eficiente.

Expressa Capelli, Leite e Araujo (2010) que a transparência como um movimento democrático. Tornam-se, inclui Bairral, Silva e Alves (2015), um elemento de comunicação entre o povo e o órgão, o qual o cidadão delega ao gestor público uma atividade de seu interesse e a monitora, assim, há necessidade de avaliar se o gestor toma decisões que maximizem o interesse público.

De acordo com Bairral, Silva e Alves (2015), começa a transparência, a abordar outros aspectos de gestão (pessoal, desempenho), aumentando com isso a responsabilização pública em saber se efetivamente a informação está acessível ao cidadão. Não existindo, diz Ferreira (2014), um órgão fiscalizador que avalie o nível de transparência de um ente público, cresce o cuidado dos civis quanto a efetividade do direito ao acesso à informação.

Por fim, percebemos que mesmo que o gestor público esteja obrigado a divulgar as informações, conta Prestes e Oliveira (2012) que é inegável que estas chegam ao cidadão (em especial aos leigos) na maioria das vezes de forma indecifrável, restringindo, mesmo que indiretamente, o cidadão de exercer o direito que lhe dá acesso à informação, não podendo monitorar e/ou denunciar determinados atos que lhe sejam inconvenientes, tarefa essa que fica a cargo da imprensa.

Portanto, discorre Santos, Bernardes e Rover (2012), que para que a transparência alcance um nível aceitável de democracia, obedecer às obrigações legais não é o suficiente, mas para isso precisa-se que as informações estejam completas e que os cidadãos saibam como usá-las.

Tal contexto incentiva o termo *accountability* que chegou ao Brasil, entretanto busca-se uma tradução há décadas, desde que Campos (1990) defendeu que deveria ser compelida pela possibilidade da atribuição de prêmios e castigos àquele que se reconhece como responsável. Ou seja, associa-se então a responsabilização de algo.

Diante disso, Pinho e Sacramento (2009) sugere que a ideia contida na palavra *accountability* traz implicitamente a responsabilização pessoal pelos atos praticados e explicitamente a exigente prontidão para a prestação de contas, seja no âmbito público ou no privado. O autor esquematiza a questão de tal forma: "A" delega responsabilidade para "B" - "B", ao assumir a responsabilidade, deve prestar contas de seus atos para "A" - "A" analisa os atos de "B" - feita tal análise, "A" premia ou castiga "B". Constata-se então, na realidade brasileira, que o conceito está em processo construtivo, porém seu significado não deixa de ser utilizado.

Conforme Filgueiras (2009), o conceito de transparência, surge como um valor fundamental da gestão pública contemporânea; a sua realização significa ampliar as informações da sociedade acerca das ações realizadas pelos agentes públicos e, por esta via, fomentar a *accountability*.

Com base na argumentação acima, é inevitável a ligação entre transparência e *accountability,* visto que para evidenciarmos a prestação de contas e a responsabilidade social deve conter informações que apresentem clareza e também estejam acessíveis. Como afirma, Mattei (2012) Estado e o governo prestam contas, com o dever de serem transparentes e esse dever costuma estar relacionado ao conceito de *accountability*.

Diante dos inúmeros avanços tecnológicos de informação e comunicação e a necessidade de aproximar os cidadãos às informações e até mesmos aos serviços, surgiu o Governo Eletrônico (eGOV) no Brasil através do Decreto Presidencial de 3 de abril de 2000. Nesse sentido, Prado (2004) reitera que o governo eletrônico surge em meio a um contexto amplo, caracterizado de um lado pelos movimentos de reforma do Estado e emergência de temas como *accountability* e transparência, e, de outro, pelo surgimento de novas tecnologias na área da informática.

Neste sentido, governo eletrônico conecta-se com a efetividade da *accountability* e a importância da transparência dentre os serviços públicos oferecidos. Desta forma, a sociedade beneficia-se do uso para que possa exercer o controle social. É o que apresenta Reinhard et al (2010): perspectivas mais recentes, indicam que por meio do governo eletrônico é possível aprimorar as relações entre o governo, os cidadãos, as organizações e órgãos do próprio governo.

A complexidade dos preparos político-sociais da máquina pública, como a corrupção, está presente nos noticiários diários, confirmando a importância do envolvimento e participação dos cidadãos nas fiscalizações sobre as ações do governo e no controle social, de acordo com Ferreira, Oliveira e Cia (2016).

Conforme a Controladoria Geral da União (2012), o controle social é entendido como a participação do cidadão na gestão pública, um mecanismo de prevenção da corrupção e de fortalecimento da cidadania. No Brasil, a preocupação em se estabelecer um controle social forte e atuante torna-se ainda maior, em razão da sua extensão territorial e do grande número de municípios que possui.

Com base no argumento anterior, o controle social assimila a participação do cidadão na gestão pública, na fiscalização, no monitoramento e no controle das ações da Administração Pública. Alves e Almeida (2013), pondera que a sociedade participa das decisões tomadas pela Administração Pública e também do processo de fiscalização e de controle dos gastos públicos, podendo assim avaliar os resultados alcançados pela ação governamental.

De acordo com Costa, Torres e Cia (2016), o Controle Social é como um instrumento democrático onde há a participação dos cidadãos no exercício do poder e onde a vontade social se sobrepõe como forma de avaliação para a criação de metas a serem traçadas. Consequentemente, é uma forma de determinar um compromisso entre o poder público e os cidadãos para propor diferentes meios para solucionar problemas econômicos e sociais.

Segundo Correia (2013), no Brasil, onde há uma restrição da esfera pública simultânea à privatização do fundo público, o exercício do controle social sobre o gasto público estatal é relevante para construção e/ou ampliação da esfera pública. A população organizada, utilizando-se de mecanismos de controle social, poderá interferir para que o fundo público se reverta cada vez mais em gastos sociais com bens e serviços públicos que não buscam o lucro, impedindo, ou ao menos resistindo, a conversão crescente deste fundo público em argamassa para o capital na busca do lucro, ao ser aplicado para beneficiar a rede privada.

Em conformidade com a citação acima, o controle social envolve a capacidade que a sociedade civil tem de interferir na gestão pública, orientando as ações do Estado e os gastos dos interesses da sociedade em geral. Portanto, implica o controle social sobre o gasto público, como salienta Correia (2013).

Diante deste estudo, percebe-se o encadeamento entre *accountability,* governo eletrônico, transparência e controle social. Consoante ao relatado por Mileski (2006), a transparência e a participação popular na gestão fiscal têm formação idealizada e inspirada no *accountability,* devendo servir para um controle de resultados e de adequação dos meios utilizados para o cumprimento da política fiscal.

Portanto, faz-se necessário avaliações através de indicadores para maior controle da gestão pública. Dessa forma, Grateron (1999), apresenta os indicadores como sendo sistemas integrados de informações, que unidos a outros instrumentos, dão respostas à sociedade sobre o caminhar da gestão pública.

Um indicador que pode ser um instrumento de comparação é o Índice de Gini que objetiva medir o grau de concentração de renda de determinado grupo, buscando auferir a diferença entre o rendimento dos mais pobres e dos mais ricos, variando entre os valores de zero, correspondente a igualdade, a um, correspondente a uma única pessoa que detém toda riqueza (Brasil, 2004). Outro indicador que serve como elemento de comparação é o Índice de Palma, que é um Indicador de Desenvolvimento Humano da ONU, das estatísticas da OCDE, das Contas Nacionais Britânicas, entre outras instituições que produzem medições de desigualdade.

Trabalhos anteriores sobre indicadores eletrônicos e práticas de governança por meio de portais têm sido desenvolvidos e defendidos com o propósito de apresentar uma métrica confiável de transparência que permitissem determinar a eficiência desses instrumentos e a efetiva participação cidadã. Tais estudos apresentam métricas diferentes que influenciaram a construção de divulgação eletrônica através de portais públicos, bem como sugeriram a implementação de indicadores que pudessem reconhecer diversas variáveis socioeconômicas dos objetos estudados, como prestação de serviços públicos e a participação cidadã, redes sociais virtuais na viabilização serviços de informação que pudessem contribuir na prestação de serviços e democratização da gestão pública, e que contribuíram para construção deste trabalho, no tocante às métricas e questionários de observações. (Mello, Slomski, 2009; Raupp, Pinho, 2012).

Outros estudos foram revisitados para organização dos indicadores utilizados nesse trabalho, e que serviram de referenciais para as observações e construção do ITTCN, tais como: Governo eletrônico proposto pelo Ministério do Planejamento (2007); Usabilidade (Nielsen, 2000; Pinho, 2000; Nielsen, Lorange 2007; Fleming, 1998); Conteúdo (Barboza, Nunes, Sena, 2000; Freitas, Quintanilla, Nogueira, 2004).

## 3. ASPECTOS METODOLÓGICOS

O presente artigo realizou-se por meio de uma pesquisa qualitativa-quantitativa, tendência positivista, base lógica à investigação com uso do método indutivo. Possui caráter exploratório, pois aprofunda os conceitos preliminares, contribuindo para maiores informações sobre o assunto a ser investigado, além de facilitar a delimitação do tema, orientar a fixação dos objetivos e formulação das hipóteses, bem como colaborar com a construção de novos indicadores para novas métricas. É possível comparar esses resultados e gerar análises conclusivas, com base em um estudo de casos múltiplos com observação nos portais dos Tribunais de Contas do Estado do Nordeste. (Gil, 1999; Vergara, 2004).

Esse estudo de casos múltiplos foi estruturado em 4 etapas, sendo a primeira no levantamento bibliográfico em publicações sobre transparência e indicadores de desempenho em portais governamentais; na segunda fase, foram selecionados os critérios da amostra da pesquisa e elaborados instrumentos de coleta de dados selecionando indicadores para a composição do instrumento de pesquisa; na terceira fase, foram realizadas observações em todos os portais com base na identificação da existência ou não das práticas de governo eletrônico, estruturado e observadas; e na última fase, foram analisados os dados com ferramentas estatísticas e análise descritiva e inferencial.

Em relação as observações realizadas, as mesmas são tratadas em quatro dimensões conforme exposto a seguir:

**1. Governo eletrônico:**

GE-1 O portal apresenta os dados institucionais
GE-2 Os serviços do tribunal estão destacados na página principal
GE-3 O portal permite navegar pelo teclado
GE-4 O portal apresenta a legislação
GE-5 O portal apresenta a relação de licitações
GE-6 O portal apresenta a relação de licitações
GE-7 O portal possui endereço
GE-8 O portal apresenta pautas das sessões
GE-9 Os serviços estão disponíveis eletronicamente em tempo integral
GE-10 O portal apresenta relatórios de gestão fiscal
GE-11 O portal apresenta a competência do órgão
GE-12 O portal possui um diário oficial

GE-13 O portal possui um link para lei de acesso a informação
GE-14 O portal possui um link de fale conosco
GE-15 O portal possui horário de funcionamento
GE-16 O portal possui mapa de localização
GE-17 O portal possui um link para as perguntas e respostas mais frequentes

**2. Portais:**

PC-1 O portal possui uma central de noticias
PC-2 O portal funciona em vários navegadores
PC-3 As informações e serviços estão localizados na primeira página
PC-4 O portal funciona em vários dispositivos
PC-5 O portal apresenta busca para processos
PC-6 O portal carrega rapidamente
PC-7 O portal apresenta busca como recurso nativo
PC-8 O portal apresenta resultados na busca de acordo com a expressão pesquisada
PC-9 O portal possui links com as redes sociais
PC-10 O portal possui newsletter

**3. Usabilidade:**

US-1 O portal é simples em termos de navegação
US-2 O portal oferece serviços e informações para os órgãos jurisdicionados
US-3 O portal oferece serviços e informações para os cidadãos
US-4 O portal se preocupou em reduzir o acúmulo navegacional
US-5 Os menus e os links são sucintos
US-6 O posicionamento da logomarca do portal se encontra no canto superior esquerdo
US-7 As notícias possuem data
US-8 O primeiro parágrafo apresenta a ideia central do conteúdo
US-9 A linguagem utilizada no portal e de fácil entendimento
US-10 O conteúdo do portal está disponível para impressão
US-11 O design da url do portal é simples
US-12 Os links da página principal contêm um resumo do conteúdo
US-13 O portal possui o recurso de breadcrumbs
US-14 A url funciona sem o www.
US-15 O responsável pelo conteúdo e informado
US-16 O conteúdo do portal apresenta botão de retorno
US-17 As notícias possuem data de atualização

**4. Conteúdo:**

CFA - 1 Facilidade de acesso Informações sobre Licitações
CFA - 2 Facilidade de acesso Informações Financeiras
CFA - 3 Facilidade de acesso Informações sobre Sustentabilidade
CFA - 4 Facilidade de acesso Informações sobre Produtividade
CFA - 5 Facilidade de acesso Informações sobre Fundos Especiais
CFA - 6 Facilidade de acesso Informações sobre Planejamento da Instituição
CFA - 7 Facilidade de acesso Informações sobre Custos
CFA - 8 Facilidade de acesso Informações sobre Recursos Humanos
CFA - 9 Facilidade de acesso Informações sobre concursos
CTE - 1 Tempestividade das Informações sobre Licitações
CTE - 2 Tempestividade das Informações Financeiras
CTE - 3 Tempestividade das Informações sobre Sustentabilidade
CTE - 4 Tempestividade das Informações sobre Produtividade
CTE - 5 Tempestividade das Informações sobre Fundos Especiais
CTE - 6 Tempestividade das Informações sobre Planejamento da Instituição
CTE - 7 Tempestividade das Informações sobre Custos
CTE - 8 Tempestividade das Informações sobre Recursos Humanos
CTE - 9 Tempestividade das Informações sobre concursos
CCC - 1 Clareza / Completude das Informações sobre Licitações
CCC - 2 Clareza / Completude das Informações Financeiras
CCC - 3 Clareza / Completude das Informações sobre Sustentabilidade

CCC - 4 Clareza / Completude das Informações sobre Produtividade
CCC - 5 Clareza / Completude das Informações sobre Fundos Especiais
CCC - 6 Clareza / Completude das Informações sobre Planejamento da Instituição
CCC - 7 Clareza / Completude das Informações sobre Custos
CCC - 8 Clareza / Completude das Informações sobre Recursos Humanos
CCC - 9 Clareza / Completude das Informações sobre concursos
CSE - 1 Segurança das Informações sobre Licitações
CSE - 2 Segurança das Informações Financeiras
CSE - 3 Segurança das Informações sobre Sustentabilidade
CSE - 4 Segurança das Informações sobre Produtividade
CSE - 5 Segurança das Informações sobre Fundos Especiais
CSE - 6 Segurança das Informações sobre Planejamento da Instituição
CSE - 7 Segurança das Informações sobre Custos
CSE - 8 Segurança das Informações sobre Recursos Humanos
CSE - 9 Segurança das Informações sobre concursos

Conforme referencial teórico observado, utilizou-se uma escala para avaliação da existência e suficiência das práticas existentes, sendo assim proposto: *Não existem Informações (0), existem, mas são informações incompletas/insuficientes (1), Existem informações e são informações suficientes (2).* Em seguida, verificou-se a quantidade de questões possíveis de serem analisadas e construído o quadro a seguir para aferição da pontuação a ser alocada a cada dimensão e a cada Tribunal de Justiça.

Para tal, foram analisados todos os portais dos Tribunais de Contas do Nordeste, no período de junho a agosto de 2018, avaliando as quatro dimensões propostas, com o objetivo de tabular os dados conforme os pesos propostos nas tabelas a seguir, criar um ranking, e posteriormente realizar as estatísticas para mensurar as correlações entre os indicadores.

Tabela 1. Métricas para avaliação dos scores

| Procedimentos | Dimensões | | | | Total |
|---|---|---|---|---|---|
| | E-gov | Portais | Usabilidade | Conteúdo | |
| Pesos iguais (a) | 25 | 25 | 25 | 25 | 100 |
| Nº de práticas (b) | 17 | 10 | 17 | 20 | 64 |
| Pontuação (a:b) | 1,471 | 2,500 | 1,471 | 1,250 | |
| Pontuação – 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | |
| Pontuação – 1 | 0,735 | 1,250 | 0,735 | 0,625 | |
| Pontuação – 2 | 1,471 | 2,500 | 1,471 | 1,250 | |

Fonte: Elaborado pelos autores a partir de dados do próprio estudo.

Uma vez pontuado o score em cada dimensão, e somado os valores totais por Tribunais de Contas e por dimensões, elabora-se a seguinte tabela:

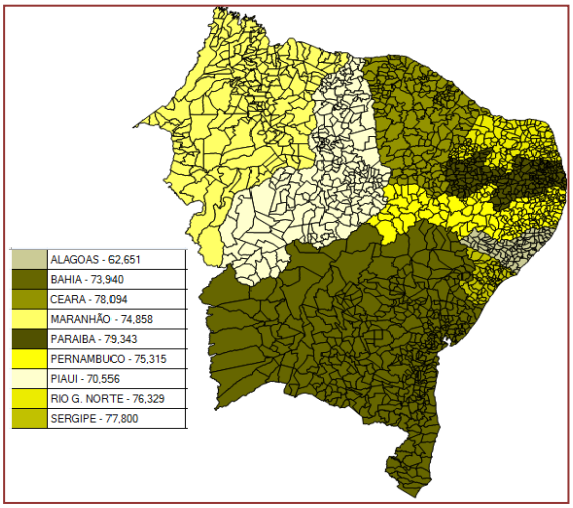
Tabela 2. Scores Tribunais x Dimensões

| ITCEN | E-gov | Portais | Usabilidade | Conteúdo | Totais |
|---|---|---|---|---|---|
| TCEBA | 22,065 | 16,250 | 17,500 | 18,125 | 73,940 |
| TCESE | 22,800 | 22,500 | 15,625 | 16,875 | 77,800 |
| TCEAL | 17,651 | 21,250 | 17,500 | 6,250 | 62,651 |
| TCEPE | 22,065 | 22,500 | 15,750 | 15,000 | 75,315 |
| TCEPB | 20,593 | 22,500 | 16,250 | 20,000 | 79,343 |
| TCERN | 21,329 | 21,250 | 20,000 | 13,750 | 76,329 |
| TCECE | 20,594 | 25,000 | 15,625 | 16,875 | 78,094 |
| TCEPI | 16,181 | 20,000 | 16,875 | 17,500 | 70,556 |
| TCEMA | 19,858 | 20,000 | 18,125 | 16,875 | 74,858 |

Fonte: Elaborado pelos autores a partir de dados do próprio estudo.

Com a apresentação dos valores dos índices de transparência por Tribunais, verificam-se diferenças consideráveis entre os mesmos, apesar de se tratar da mesma região nordeste, e dos mesmos padrões de dados. O objetivo não é criar um ranking de melhores portais, mas sim trazer as observações existentes para criação de métricas de comparação entre os Tribunais e dimensões.

Figura 1. ITTCN por Estado




Fonte: Elaborado pelos autores a partir de dados do próprio estudo.

Para apresentar hipóteses que pudessem ajudar a explicar essas diferenças, e com base nos referenciais apresentados, elaborou-se o seguinte modelo de pesquisa:

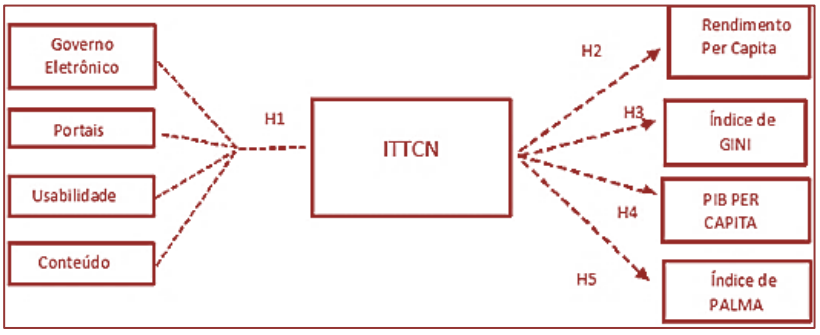
H1 – As dimensões propostas possibilitam um Indicador confiável com distribuição normal;

H2 – Existe uma correlação entre o ITTCN e o Rendimento Per Capita;

H3 – Existe uma correlação entre o ITTCN e o Índice GINI;

H4 – Existe uma correlação entre o ITTCN e o PIB Per Capita;

H5 - Existe uma correlação entre o ITTCN e o Índice de PALMA.




Os valores encontrados no modelo proposto e nos sites de pesquisas foram os que seguem:

Tabela 3. Comparação dos Indicadores

| TCE's | ITTCN | RENDIMENTO PER CAPITA | ÍNDICE DE GINI | PIB PER CAPITA | ÍNDICE DE PALMA |
|---|---|---|---|---|---|
| TCEPB | 79,343 | 928,000 | 0,520 | 11,834 | 3,300 |
| TCECE | 78,094 | 824,000 | 0,518 | 12,392 | 3,400 |
| TCESE | 77,800 | 834,000 | 0,544 | 16,028 | 3,700 |
| TCERN | 76,329 | 845,000 | 0,538 | 15,248 | 3,500 |
| TCEPE | 75,315 | 852,000 | 0,539 | 15,282 | 3,600 |
| TCEMA | 74,858 | 597,000 | 0,495 | 9,948 | 3,200 |
| TCEBA | 73,940 | 862,000 | 0,517 | 13,578 | 3,300 |
| TCEPI | 70,556 | 750,000 | 0,528 | 9,813 | 3,400 |
| TCEAL | 62,651 | 658,000 | 0,475 | 11,277 | 2,700 |

Fonte: Elaborado pelos autores do estudo e de dados do IBGE

Antes de calcular as hipóteses estatísticas de correlação, é necessário realizar os testes de confiabilidade e a normalidade estatística do ITTCN, conforme análise abaixo realizada por meio do software *EXCEL 2016* com suplemento *XLSAT.* Nesse sentido, utiliza-se o *Cronbach's Alph*a (0,909 bastante significativo para auferir a confiabilidade da tabela com indicadores e suas relações analisadas e, em seguida, testa-se a normalidade e optar pelo tipo de pesquisa.

| *Summary statistics:* Variable | Observations | Minimum | Maximum | Mean | Std. deviation |
|---|---|---|---|---|---|
| ITTCN | 9 | 62,651 | 79,343 | 74,321 | 5,091 |
| RENDIMENTO PER CAPITA | 9 | 597,000 | 928,000 | 794,444 | 106,233 |
| ÍNDICE DE GINI | 9 | 0,475 | 0,544 | 0,519 | 0,022 |
| PIB PER CAPITA | 9 | 9,813 | 16,028 | 12,822 | 2,336 |
| ÍNDICE DE PALMA | 9 | 2,700 | 3,700 | 3,344 | 0,288 |
| *Cronbach's alpha*: | | 0,909 | | | |

Em seguida, realizou-se o teste de *Shapiro-Wilk* como forma de avaliar a normalidade ou não dos dados apurados, seguindo as seguintes hipóteses estatísticas:

H0: Se p>0,05; os dados não diferem de uma distribuição normal, ou seja, são normais;

H1: Se p<0,05; os dados diferem de uma distribuição normal, ou seja, não são normais;

| *Summary: Variable\Test* | *Shapiro-Wilk* |
|---|---|
| ITTCN | 0,054 |
| RENDIMENTO PER CAPITA | 0,192 |
| ÍNDICE DE GINI | 0,273 |
| PIB PER CAPITA | 0,402 |
| ÍNDICE DE PALMA | 0,197 |

Conforme os resultados apurados nos indicadores analisados, não se pode rejeitar a hipótese nula, em virtude de que os valores encontrados são todos acima de 0,05 e, consequentemente utiliza-se um teste paramétrico. Assim pode-se confirmar a H1, pois as dimensões propostas para o modelo possibilitam um Indicador confiável com distribuição normal. Optou-se pela análise de correlação linear múltipla de *Pearson* e foram observados os seguintes resultados, conforme resumo estatístico.

| Estatística de regressão | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| R múltiplo | 0,93575423 | | | | | | | |
| R-Quadrado | 0,87563598 | | | | | | | |
| R-quadrado ajustado | 0,75127197 | | | | | | | |
| Erro padrão | 2,5392057 | | | | | | | |
| Observações | 9 | | | | | | | |
| ANOVA | | | | | | | | |
| | *gl* | *SQ* | *MQ* | *F* | *F de significação* | | | |
| Regressão | 4 | 181,5869456 | 45,39674 | 7,040911 | 0,042552296 | | | |
| Resíduo | 4 | 25,7902624 | 6,447566 | | | | | |
| Total | 8 | 207,377208 | | | | | | |
| | *Coeficientes* | *Erro padrão* | *Stat t* | *valor-P* | *95% inferiores* | *95% superiores* | *Inferior 95,0%* | *Superior 95,0%* |
| Interseção | 151,966952 | 51,17767802 | 2,969399 | 0,041169 | 9,874938772 | 294,058966 | 9,874938772 | 294,058966 |
| RENDIMENTO PER CAPITA | 0,03739882 | 0,013812013 | 2,707702 | 0,053665 | -0,000949479 | 0,075747112 | -0,000949479 | 0,075747112 |
| ÍNDICE DE GINI | -471,16253 | 185,7256672 | -2,53687 | 0,064194 | -986,8196539 | 44,49458552 | -986,8196539 | 44,49458552 |
| PIB PER CAPITA | -0,3579579 | 0,540625425 | -0,66212 | 0,544096 | -1,858974677 | 1,143058954 | -1,858974677 | 1,143058954 |
| ÍNDICE DE PALMA | 42,4353459 | 12,4286257 | 3,414323 | 0,02692 | 7,927948883 | 76,94274286 | 7,927948883 | 76,94274286 |

Consoante análise da regressão entre os 5 indicadores de transparência observados nos 9 tribunais de contas dos estados do Nordeste, encontra-se o *F* de significação de 0,042552296, bem abaixo de 0,05, demonstrando que a correlação entre as variáveis é significativa, e o *R-quadrado* (coeficiente de determinação), é também expressivo, pois apresenta que o indicador ITTCN tem 87,56% de impacto sobre nos demais indicadores. Em seguida, calcula-se a correlação entre as variáveis para identificar cada hipótese.

| *Correlation matrix (Pearson):* *Variables* | ITTCN | RENDIMENTO PER CAPITA | ÍNDICE DE GINI | PIB PER CAPITA | ÍNDICE DE PALMA |
|---|---|---|---|---|---|
| ITTCN | **1** | 0,625 | **0,675** | 0,414 | **0,771** |
| RENDIMENTO PER CAPITA | 0,625 | **1** | **0,707** | 0,609 | 0,586 |
| ÍNDICE DE GINI | **0,675** | **0,707** | **1** | **0,679** | **0,959** |
| PIB PER CAPITA | 0,414 | 0,609 | **0,679** | **1** | 0,628 |
| ÍNDICE DE PALMA | **0,771** | 0,586 | **0,959** | 0,628 | **1** |

Conforme o resultado obtido na análise de correlação linear pode-se observar os seguintes resultados:

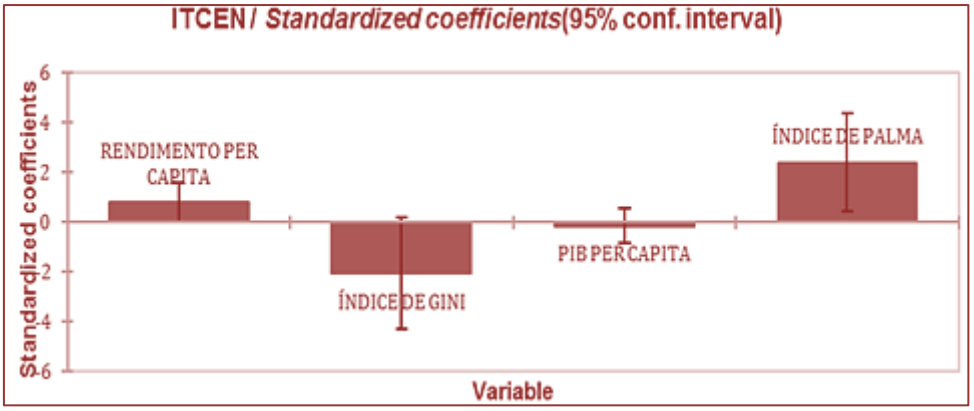
H2 – Existe uma correlação positiva substancial entre o ITTCN e o Rendimento Per Capita (0,625);

H3 – Existe uma correlação positiva substancial entre o ITTCN e o Índice de GINI (0,675);

H4 – Existe uma correlação positiva moderada entre o ITTCN e o PIB per capita (0,414);

H5 – Existe uma correlação positiva muito forte entre o ITTCN e o Índice de Palma (0,771).

Figura 2. Variação entre os Indicadores




Fonte: Elaborado pelos autores a partir de dados do próprio estudo.

Observa-se a correlação positiva em todos as variáveis pesquisadas, o que pode permitir novos estudos sobre métrica de análise de transparência comparadas com questões sociais e econômicas regionais.

## 4. CONCLUSÃO

Este estudo procurou comparar indicadores de transparência de portais dos Tribunais de Contas Estaduais do Nordeste, elaborando um indicador próprio que permita tal comparação, tratado por Indicador de Transparência dos Tribunais de Contas do Nordeste – ITTCN, buscando comparar esse indicador com indicadores econômicos e sociais dos estados do Nordeste.

Sugere-se que existe uma relação entre os indicadores identificados nos Tribunais de Contas e seus respectivos indicadores sociais, econômicos e estruturais que pode ser confirmada com análise estatística, refletindo correlação entre os mesmos, e consequentemente aceitando-se as hipóteses H1, H2, H3 e H4, em virtude dos resultados.

O trabalho limitou-se a analisar apenas alguns indicadores, e utilizou testes básicos de estatística, o suficiente para atender os objetivos proposto, entretanto, sugere-se para novas pesquisas ampliar o estudo em outros Tribunais, ampliando o escopo das variáveis, inclusive comparando com os valores encontrados neste estudo, bem como utilizar métodos de análise multivariada para explorar também a significância do Pib Per Capita e outras variáveis e as relações abordadas neste estudo.

Por fim, apresenta-se que a além de métricas de avaliação de indicadores de transparências analisados em portais de órgãos públicos, é necessário também interpretar as condições econômicas e sociais da região observada, com vistas a implementar políticas de educação cidadã para o acompanhamento da governança e da realidade dos atos de gestão, permitindo assim o efetivo.

## REFERÊNCIAS

[1] Alves, A; Almeida, D. Participação e Controle Social: a experiência do Conselho Municipal de Assistência Social de Londrina/PR. Revista do Departamento de Serviço Social, v.16, n.30, Artigo 7, 2013.

[2] Bairral, M. A. C.; Silva, A. H. C.; Alves, F. J. S. Transparência no setor público: uma análise dos relatórios de gestão anuais de entidades públicas federais no ano de 2010. Revista de Administração Pública, 2015.

[3] Barboza, E. M.; Nunes, E. M.; Sena, N. K. (jan/abr de 2000). Web sites governamentais, uma esplanada à parte. Ci. Inf., 29(1), 118-125.

[4] Brasil. Lei 12.527, de 18 de novembro de 2011. Lei de acesso à informação, Brasília, DF, nov 2011.

[5] Brasil. Ministério do Planejamento Orçamento e Gestão. Secretaria de Orçamento Federal. Padrões Web em Governo Eletrônico e-PWG - Cartilha de Usabilidade. Brasília: Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, 2007.

[6] Campos, A. M. Accountability: quando poderemos traduzi-la para o português? Revista Administração Pública, Rio de Janeiro, 1990.

[7] Capelli, C.; Leite, J. C. S. P.; Araújo, R. M. A importância de um Modelo de Estágios para avaliar Transparência. Revista TCMRJ, 2010.

[8] Controladoria Geral da União. Olho vivo no dinheiro público, 2012. Disponível em:http://www.cgu.gov.br/Publicacoes/controlesocial/arquivos/controlesocial2012.pdf.__Acesso em: 21 Agosto, 2018.

[9] Correia, M. Que controle social? Os conselhos da saúde como instrumentos. Rio de Janeiro. Editora Fiocruz. 162 p. 2000.

[10] Costa, J. et al. O nível de transparência dos portais eletrônicos: O caso das capitais brasileiras. XIX Semead Seminários em Administração, 2016.

[11] Ferreira, F. B. et al. Artigo 19, 2014.

[12] Filgueiras, F. Além da Transparência: Accountability e política da publicidade, 2011. Disponível em: http://www.scielo.br/pdf/ln/n84/a04n84.pdf. Acesso em: 25 de agosto de 2018.

[13] Filgueiras, F. Além da transparência: accountability e política da publicidade. Lua Nova, São Paulo, 84: 65-94, 2011.

[14] Fleming, J. Web navigation: Designing the user experience. Sebastopol, Calif.: O'Reilly, 1998.

[15] Freitas, R. A. de; Quintanilla, L. W.; Nogueira, A. dos S. Portais corporativos: uma ferramenta estratégica para a gestão do conhecimento. Rio de Janeiro: Brasport, 2004.

[16] Gil, A. C. Métodos e técnicas de pesquisa social. São Paulo: Atlas, 1991.

[17] Grateron, I. R. G. Auditoria de gestão: utilização de indicadores de gestão no setor público. Cad. estud. São Paulo. 1999.

[18] Mattei, R. E. V. Transparência governamental e accountability na administração pública: análise sobre as contas públicas do ministério público de Santa Catarina (MPSC). Revista Eletrônica Direito e Política, Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Ciência Jurídica da Univali, Itajaí, v.7, n.3, 3º quadrimestre de 2012. Disponível em: www.univali.br/direitoepolitica - ISSN 1980-779.

[19] Mello, G. R.; Slomski, V. Índice de governança eletrônica dos estados Brasileiros no âmbito do poder executivo. JISTEM J.Inf.Syst. Technol. Manag. (Online), São Paulo, v.7, n.2, 2010. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S180777520100002000007 &lng= pt&nrm =iso. Acesso em 16 agosto de 2018.

[20] Mileski, M. S. Controle social: um aliado do controle oficial. Interesse Público, 2006.

[21] Nielsen, J. Projetando websites*:* designing web usability. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2000. 416p.

[22] Nielsen, J; Loranger, H. Usabilidade na web: projetando websites com qualidade. Rio de Janeiro: Campus, 2007.

[23] Pinho, J. A. G.; Sacramento, A. R. S. Accountability: já podemos traduzi-la para o português? Revista de Administração Pública – RAP, Rio de Janeiro, 2009.

[24] Pinho, J.B. Publicidade e vendas na internet. São Paulo: Summus, 2000. 354p.

[25] Presidência da República. Lei de nº 12.527, de 18 de novembro de 2011. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/ l12527.htm Acesso em: 20 de agosto de 2018.

[26] Prestes, J. E.; Oliveira, R. N. O princípio da transparência pública aplicado na gestão dos recursos públicos do Tribunal de Contas do Estado do Amazonas via portal eletrônico. 19º Congresso Brasileiro de Contabilidade – Belém – PA, 2012.

[27] Raupp, F. M.; Andrade, R. G.; Pinhos, J. A. G. Em busca da transparência ativa em câmaras: uma investigação nos maiores municípios brasileiros. XVIII Semead seminários em administração, 2015.

[28] Raupp, F. M.; Pinho, J. A. G. Possibilidades de Participação no Legislativo Municipal por meio de Portais Eletrônicos.In: Cadernos Gestão Pública e Cidadania, v. 17, n. 61, 2012.

[29] Reinhard, N. et al. Iniciativas de governo eletrônico: análise das relações entre nível de governo e características dos projetos em casos de sucesso. Revista Eletrônica de Sistemas de Informação, v. 10, n. 1, artigo 5, 2010.

[30] Santos, P. M.; Bernardes, M. B.; Rover, A. J. Teoria e prática de governo aberto: lei de acesso à informação nos Executivos Municipais da região Sul. Florianópolis: Fundação Boiteux, 2012.

[31] Vergara, S. C. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

# Capítulo 11

## *GOVERNANÇA CORPORATIVA EM EMPRESAS DE TRANSPORTE AÉREO: UMA ANÁLISE BASEADA NAS RECOMENDAÇÕES DA ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO*

*Frederico Lima Meneses*
*Carlos André de Melo Alves*

Resumo: O objetivo deste estudo foi analisar as características de governança corporativa de empresas de transporte aéreo baseado nas recomendações da organização para cooperação e desenvolvimento econômico - ocde. Realizou-se estudo descritivo comm abordagem qualitativa e quantitativa. A amostra não-probabilística de 34 empresas foi selecionada a partir do ranking world airline awards de 2017 da skytrax. Coletaram-se os dados em estatutos, relatórios anuais e relatórios de tráfego. Para tratamento dos dados utilizou-se análise de conteúdo, empregando-se 20 subcategorias associadas a 4 categorias baseadas nas referidas recomendações. Complementaram-se as análises com uso das estatísticas descritiva e inferencial não paramétrica, empregando-se testes q de cochran e qui-quadrado. Após verificação de 680 subcategorias, constatou-se 66,91% das subcategorias presentes. A estatística inferencial permitiu constatar que esse percentual não foi distribuído uniformemente entre as categorias. Adicionalmente, as subcategorias associadas a cada categoria não apresentaram percentuais de divulgação uniformes, exceto aquelas associadas à categoria 'outras informações'. Este estudo pode contribuir para reflexões de gestores, acadêmicos, reguladores, acionistas entre outros interessados nas características de governança corporativa de empresas de transporte aéreo atuantes no brasil e no exterior.

## 1.INTRODUÇÃO

A atuação das empresas de transporte é importante para a logística, levando em conta que são responsáveis pela movimentação de mercadorias e de pessoas em diversos países. Tal atuação abrange, inclusive, as empresas de transporte aéreo. Segundo o relatório anual da International Air Transport Association – IATA, em 2016 as empresas de transporte aéreo foram responsáveis pelo transporte de aproximadamente 3,5 bilhões de passageiros e 35% do volume de cargas (IATA, 2017).

A relação entre as empresas de transporte aéreo com suas partes interessadas contribui para a promoção de estudos sobre a governança corporativa dessas empresas. Os princípios e práticas de governança corporativa adotados por essas empresas podem ser observados, inclusive, nos documentos institucionais que estas divulgam para suas partes interessadas.

Dado o alcance internacional de tais empresas, estudos sobre a governança corporativa podem, inclusive, empregar como parâmetros recomendações internacionais a respeito de princípios e práticas, divulgados pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico – OCDE (OCDE, 2016). A OCDE é uma organização internacional e que recebe contribuições de diversos países, inclusive aqueles membros do G20.

Visto o contexto apresentado nos parágrafos anteriores, o objetivo deste artigo é analisar as caracteristicas de governança corporativa de empresas de transporte aéreo, com base nas recomendações da OCDE. Justifica-se a realização deste estudo pois trata-se um tema relevante e atual, e os resultados podem trazer reflexões para gestores, acadêmicos, reguladores, acionistas e demais partes interessadas nas características de governança corporativa de empresas de transporte aéreo atuantes no Brasil e no exterior.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 LOGÍSTICA E TRANSPORTE AÉREO

O conceito de logística pode ser descrito de forma a abranger um conjunto de atividades, da seguinte forma:

> (...) trata de todas atividades de movimentação e armazenagem, que facilitam o fluxo de produtos desde o ponto de aquisição da matéria-prima até o ponto de consumo final, assim como dos fluxos de informação que colocam os produtos em movimento, com o propósito de providenciar níveis de serviço adequados aos clientes a um custo razoável (BALLOU, 2009, p. 24).

Historicamente, a logística foi vista como um conjunto de atividades separadas, sendo relacionada principalmente ao transporte e à armazenagem de produtos. Entretanto, com o passar dos anos, o estudo da logística tem sido identificado com a ideia de gestão coordenada de atividades inter-relacionadas (BALLOU, 2006).

A atividade de transporte é representativa para o estudo da logística e pode ser realizada pela combinação de um ou mais modais de transporte, como o ferroviário, o aquaviário, o rodoviário, o dutoviário e o aéreo. Quanto à velocidade, o modal aéreo supera os demais modais e levando em conta o tempo de entrega porta a porta (da origem ao destino), os benefícios da velocidade no transporte aéreo são percebidos, sobretudo, nas grandes distâncias (WANKE & FLEURY, 2006).

O transporte aéreo é útil para o comércio internacional e também para o setor de turismo, já que de acordo com a IATA (2017), só em 2016, os passageiros de empresas aéreas gastaram em torno de 650 bilhões de dólares, sendo que no comércio internacional apurou-se o valor de 5,5 trilhões de dólares em cargas transportadas.

Além dos passageiros, as empresas do setor aéreo estão sujeitas a influência de diversas partes interessadas, como fornecedores de equipamentos, empresas de handling, responsáveis pelo controle de tráfego aéreo ou Air Traffic Control – ATC, empresas de catering, os fornecedores de tecnologia, os aeroportos e os órgãos reguladores (CNT, 2015).



Os órgãos reguladores, possuem importância no setor de transporte aéreo já que podem limitar, de certa forma, o comportamento das empresas do setor. Adicionalmente, reguladores podem, também, contribuir para um ambiente mercadológico estável. São exemplos de reguladores a Agência Nacional de Aviação Civil – ANAC, no Brasil, e o Federal Aviation Administration – FAA, nos Estados Unidos.

As empresas de transporte aéreo podem ser avaliadas com base em ranking anual no qual as melhores recebem o reconhecimento pelos serviços de excelência prestados aos seus passageiros. O ranking denominado como World Airline Awards – WAA é elaborado pela Skytrax, que se trata de uma organização de avaliação do transporte aéreo internacional. Essa avaliação é internacional e é instrumentalizada por meio de um questionário, no qual os respondentes indicam a satisfação com o serviço prestado pelas empresas de transporte aéreo.

## 2.2 GOVERNANÇA CORPORATIVA E RECOMENDAÇÕES DA OCDE

A literatura apresenta diversos conceitos para governança corporativa. Para os fins deste estudo, adota-se o conceito de governança corporativa apresentado pela OCDE, o qual é respaldado por diversas nações presentes na cúpula do G20, dessa maneira:

> (...) envolve um conjunto de relações entre os órgãos de gestão de uma empresa, o seu conselho de administração, os seus acionistas e stakeholders, (...) fornece também a estrutura através da qual os objetivos da empresa são definidos e se determina os meios para alcançar esses objetivos e para monitorizar o desempenho (OCDE, 2016, p.10).

Cabe lembrar que uma abordagem para o estudo governança corporativa possui estreita conexão com a teoria de agência, baseada no relacionamento materializado por meio de um contrato entre indivíduos que ocupem o papel do agente e do principal, sendo o que o último associa-se à figura do acionista ou shareholders (JENSEN; MECKLING, 1976).

Existe outra abordagem para o estudo da governança corporativa, sinalizando que além dos interesses dos acionistas, devem ser considerados os interesses de outras partes interessadas devem na atuação das organizações (FREEMAN, 1994). Baseado nessa abordagem, os gerentes articulam como fazer negócios, especificamente para o tipo de relacionamento eles querem e precisam criar com partes interessadas para alcançar o propósito da organização (FREEMAN, WICKS & PAMAR, 2004).

Existe ainda um modelo em que busca a conciliação entre as duas abordagens, buscando a maximização do valor para os acionistas e de forma que não se deixe de lado os interesses das outras partes interessadas, sendo esta abordagem denominada como Enlightened Stakeholder Theory apresentada por Jensen (2002).

O estudo da governança corporativa aborda mecanismos de controle, divididos em mecanismos internos e externos. De acordo Machado Filho (2006), dentre os mecanismos internos detaca-se o papel dos conselhos, a estrutura de propriedade e sistemas de remuneração. Os mecanismos externos são baseados no sistema legal e regulatório, bem como em mercados de capitais (inclusive o acionário).

Para os fins deste estudo, é relevante informar que princípios e práticas de governança corporativa são disseminados em diversos países. Um exemplo de tais princípios e práticas são aqueles recomendados pela OCDE, citada na introdução deste estudo, e com abrangência internacional. Como exemplo, no tocante a estrutura de propriedade, o controle acionário e o direito de acionistas pode ser lembrado, contemplando, inclusive, as diferenças do direito ao voto por cada categoria de ação, entre outros aspectos (OCDE, 2016).

Adicionalmente, a OCDE lembra que "o conselho de administração é o principal responsável por monitorar o desempenho de gestão e providenciar um retorno adequado aos acionistas, evitando conflito de interesses e equilibrando as exigências antagônicas no seio da empresa" (OCDE, 2016, p. 51). Aspectos relacionados a proporção de conselheiros executivos e não executivos também são abordados (BECHT et al, 2005).

A OCDE enfatiza, também, o relacionamento estabelecido com partes interessadas. Nesse sentido, é relevante mencionar a existência de canala de ouvidoria para a comunicação de irregularidades, entre outros aspectos sobre o tema.

É importante ressaltar, ainda, outras informações, por exemplo a respeito da divulgação de informações institucionais, tendo em vista que "a integridade de mecanismos de relato e de prestação de contas e a garantia desses sistemas normalmente inclui o estabelecimento de um sistema de auditoria interna que reporta ao conselho (OCDE, 2016).



Após apresentar conceitos relativos à governança corporativa, apresenta-se a Figura 1, contendo 4 categorias e 20 subcategorias baseadas no referencial teórico e nas recomendações da OCDE adaptadas para este estudo, especialmente aquelas presentes nos princípios 2, 4, 5 e 6 do documento da OCDE. Tais

recomendações podem ser aplicadas ao estudo das característias de governança das empresas de transporte aéreo de diversos países.

Figura 1 – categorias e subcategorias propostas para caracterizar governança corporativa em empresas de transporte aéreo.

| Subcategorias associadas à Categoria 1 'Controle Acionário e Direito dos Acionistas' |
|---|
| Scat 1.1 'Distribuição da propriedade em categorias de ações'; Scat 1.2 'Diferenças do direito ao voto por categorias de ações'; Scat 1.3 'Menção a proporção ou ao percentual da distribuição da propriedade em ações'; Scat 1.4 'Menção a voto presencial ou por meio de procuração'; Scat 1.5 'Menção ao direito de nomeação de conselheiros'. |
| Subcategorias associadas à Categoria 2 'Conselho de Administração' |
| Scat 2.1 'Quantidade de conselheiros'; Scat 2.2 'Identificação das funções do conselho'; Scat 2.3 'Número de membros do conselho executivos e não executivos'; Scat 2.4 'Mandato dos conselheiros'; Scat 2.5 'Menção a comitês especializados que dão apoio ao conselho'. |
| Subcategorias associadas à Categoria 3 'Relacionamento com Partes Interessadas' |
| Scat 3.1 'Mecanismos de compensação dos direitos de fornecedores (aeronaves, combustível ou tecnologia)'; Scat 3.2 'Menção a atuação de órgãos reguladores'; Scat 3.3 'Identificação de direitos dos credores'; Scat 3.4 'Existência de ouvidoria'; Scat 3.5 'Menção ao compartilhamento de lucros com os trabalhadores'. |
| Subcategorias associadas à Categoria 4 'Outras Informações' |
| Scat 4.1 'Divulgação de resultados financeiros e operacionais'; Scat 4.2 'Presença de auditoria interna'; Scat 4.3 'Presença de auditoria independente'; Scat 4.4 'Menção mecanismos para gerenciamento de riscos'; Scat 4.5 'Menção a código de ética ou de conduta empresarial'. |

Fonte: referencial teórico, especialmente com base em OCDE (2016).

## 3. METODOLOGIA

Esta pesquisa é de natureza descritiva e possui abordagem qualitativa e quantitativa. A pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno (VERGARA, 1998).

A população é composta por empresas de transporte aéreo, e sua escolha foi baseada na listagem destas no ranking WAA 2017 da organização Skytrax que anualmente avalia as melhores empresas do setor, sendo avaliadas mais de 320 empresas, mas apenas lista-se as 100 mais bem colocadas (SKYTRAX, 2017). A amostra dessa pesquisa é não-probabilística, na qual os indivíduos são selecionados com base em critérios tidos como relevantes pelos pesquisadores e participantes (GIL, 2002).

A seleção das empresas foi baseada nas etapas descritas na sequência: 1. das cem empresas melhores colocadas no ranking WAA de 2017, divulgado pela Skytrax, foram selecionadas 52 delas que possuíam ações negociadas em bolsas de valores; a partir das 52 empresas remanescentes, foram selecionadas 41 que possuiam acesso público ao seu estatuto e relatórios anuais; 3. por fim, das 41 empresas restantes, 34 delas foram selecionadas para compor a amostra por disponibilizarem relatórios de tráfego. Essas empresas possuem atuação internacional e suas sedes localizam-se em diferentes continentes.

As 34 empresas selecionadas para a amostra são as seguintes, conforme descrição contida no ranking WAA de 2017: ANA All Nippon Airways, Cathay Pacific Airways, EVA Air, Lufthansa, Thai Airways, Turkish Airlines, Virgin Australia, Qantas Airways, Air France, Air New Zealand, Bangkok Airways, China Southern, Finnair, Norwegian Air Shuttle, Air Canada, Aeroflot, Delta Air Lines, China Airlines, Alaska Airlines, Aer Lingus (IAG), jetBlue Airways, Azul Brazilian, Southwest Airlines, LATAM, SAS Scandinavian, China Eastern, American Airlines, Ryanair, United Airlines, Icelandair, Air Berlin, Hawaiian Airlines, Air China, Aeromexico.

A coleta dos dados foi realizada entre julho e agosto de 2017 utilizando dados de estatutos, relatórios anuais, sendo estes os disponibilizados pelas empresas e os mais recentes, além dos relatórios de tráfego compreendendo o primeiro semestre de 2017. Para tratamento dos dados empregou-se a análise de conteúdo que é um conjunto de técnicas de análise das comunicações (BARDIN, 1997). Para viabilizar tal análise, empregaram-se 20 subcategorias associadas a 4 categorias baseadas nas recomendações da OCDE e que constam da Figura 1 da Seção 2.2 do referencial teórico. A técnica de enumeração da análise de conteúdo foi a presença e ausência das subcategorias na documentação coletada de cada empresa da amostra.



Dado que foram analisados os conteúdos dos documentos das 34 empresas aéreas da amostra com base em 20 subcategorias descritas na Figura 1, geraram-se 680 observações no total, e os resultados foram agrupados por subcategorias e categorias. Em complemento, empregou-se a estatística descritiva,

apurando-se frequencias e percentuais de presença de subcategorias, bem como a estatística inferencial, por meio do teste Qui-quadrado e testes Q de Cochran (SIEGEL; CASTELLAN JR., 2006). Os testes foram realizados por meio do software Statistical Package for the Social Sciences – SPSS, versão 22.0.

## 4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Esta seção exibe os resultados das análises das características de governança corporativa por subcategorias (subseção 4.1) e categorias (subseção 4.2) levando em conta a análise de conteúdo realizada.

A Tabela 1 mostra os resultados da análise das subcategorias referentes à categoria 'Controle Acionário e Direitos dos Acionistas'. Observou-se que a subcategoria Scat 1.4 'Menção a voto presencial ou por meio de procuração' esteve presente na documentação de 88,24% das empresas da amostra. Por sua vez, a subcategoria Scat 1.2 'Diferenças do direito ao voto por categorias de ações' esteve presente em 14,71% das empresas da amostra.

Tabela 1 - subcategorias associadas à categoria 'controle acionário e direitos dos acionistas'.

| Subcategoria | Descrição da Subcategoria | (A) | (P) | (P%) |
|---|---|---|---|---|
| Scat 1.1 | Distribuição da propriedade em categorias de ações | 21 | 13 | 38,24 |
| Scat 1.2 | Diferenças do direito ao voto por categorias de ações | 29 | 5 | 14,71 |
| Scat 1.3 | Menção a proporção ou ao percentual da distribuição da propriedade em ações | 14 | 20 | 58,82 |
| Scat 1.4 | Menção a voto presencial ou por meio de procuração | 4 | 30 | 88,24 |
| Scat 1.5 | Menção ao direito de nomeação de conselheiros | 17 | 17 | 50,00 |

Fonte: dados da pesquisa.

Legenda: A – Quantidade de empresas de transporte aéreo com a subcategoria ausente; P - Quantidade de empresas de transporte aéreo com a subcategoria presente; P% - Percentual de empresas de transporte aéreo com a subcategoria presente.

Considerando as informações contidas na Tabela 1, foi realizada a análise inferencial dos dados, sendo utilizado o Teste Q de Cochran com o intuito da verificação da existência de diferenças significativas entre as quantidades de presenças das subcategorias associadas à categoria analisada, e considerando a amostra de 34 empresas de transporte aéreo. Os resultados do teste Q de Cochran acima citados são exibidos na Tabela 2. O resultado do teste descrito na Tabela 2 foi de 37,14, considerando 4 graus de liberdade, e a significância do teste foi de 0,00. Dessa forma, constataram-se diferenças entre o percentual de presença das subcategorias analisadas, considerando o nível de significância de 1%.

Tabela 2 - teste q de cochran - subcategorias associadas à categoria 'controle acionário e direitos dos acionistas'.

| N | Q de Cochran | GL | Significância | Comparação de pares de subcategorias |
|---|---|---|---|---|
| 34 | 37,14 | 4 | 0,00*** | Scat 1.4 difere de Scat 1.1, Scat 1.2 e Scat 1.5 |
| | | | | Scat 1.2 difere de Scat 1.3 e Scat 1.5 |

Fonte: dados da pesquisa

Legenda: N – número de observações; GL – graus de liberdade.

***Significativo a 1%

Obs: descrição das subcategorias Scat 1.1 a Scat 1.5 constam da Tabela 1.

Foi realizada ainda uma análise de comparação de pares de subcategorias, obtendo-se os seguintes resultados citados na Tabela 2: Scat 1.4 'Menção ao voto presencial ou por meio de procuração' difere das subcategorias Scat 1.1 'Distribuição da propriedade em categorias de ações', Scat 1.2 'Diferenças do voto por categoria de ações', e Scat 1.5 'Menção ao direito de nomeação de conselheiros'. Foi possível observar ainda que a Scat 1.2 'Diferenças do direito ao voto por categorias de ações' difere das subcategorias Scat 1.3 'Menção a proporção ou ao percentual de distribuição da propriedade em ações e da citada Scat 1.5.

É interessante ainda ressaltar, como exposto na Seção 2.2 do referencial teórico, que o direito ao voto presencialmente ou por procuração e as diferenças do direito ao voto por categorias de ações, são citados entre as recomendações da OCDE.

A Tabela 3 mostra os resultados da análise das subcategorias referentes à categoria 'Conselho de Administração'. Observou-se que a subcategoria Scat 2.5 'Menção à comitês especializados que dão apoio ao conselho' teve 97,06% de presença na documentação das empresas de transporte aéreo. A subcategoria Scat 2.3 'Número de membros do conselho executivos e não executivos' esteve presente em 58,82% da documentação dessas empresas.

Tabela 3 - subcategorias associadas à categoria 'conselho de administração'.

| Subcategoria | Descrição da Subcategoria | (A) | (P) | (P%) |
|---|---|---|---|---|
| Scat 2.1 | Quantidade de conselheiros | 3 | 31 | 91,18 |
| Scat 2.2 | Identificação das funções do conselho | 7 | 27 | 79,41 |
| Scat 2.3 | Número de membros do conselho executivos e não executivos | 14 | 20 | 58,82 |
| Scat 2.4 | Mandato dos conselheiros | 4 | 30 | 88,24 |
| Scat 2.5 | Menção à comitês especializados que dão apoio ao conselho | 1 | 33 | 97,06 |

Fonte: dados da pesquisa.

Legenda: A – Quantidade de empresas de transporte aéreo com a subcategoria ausente; P - Quantidade de empresas de transporte aéreo com a subcategoria presente; P% - Percentual de empresas de transporte aéreo com a subcategoria presente.

Com base nos resultados expostos na Tabela 3, pode-se citar a subcategoria Scat 2.5 'Menção a comitês especializados que dão apoio ao conselho' com 97,06% de percentual de presença. Por sua vez, a subcategoria Scat 2.3 'Número de membros do conselho executivos e não executivos' com 58,82% de presença quanto suas atribuições como exposto no referencial teórico na seção sobre governança corporativa.

Considerando as informações contidas na Tabela 3, foi realizado o Teste Q de Cochran. A hipótese nula formulada para tal teste foi a de que não existiam diferenças no percentual de presença das subcategorias, e a hipótese alternativa foi a que tais diferenças eram significativas. O resultado do teste é visto na Tabela 4, indica resultado 23,36, considerando 4 graus de liberdade e significância 0,00. Dessa forma, rejeitou-se a hipótese nula, ou seja, houve diferenças significativas no percentual de presença das subcategorias, no nível de significância de 1%.

Com base nos resultados da significância citada na Tabela 4, foi realizada, ainda, uma análise de comparação de pares de subcategorias, como apresentado na última coluna da Tabela 4, permitindo-se constatar que a Scat 2.3 'Número de membros do conselho executivos e não executivos' difere das subcategorias Scat 2.1 'Quantidade de conselheiros', Scat 2.4 'Mandato dos conselheiros' e Scat 2.5 'Menção à comitês especializados que dão apoio ao conselho'.

Tabela 4 - teste q de cochran - subcategorias associadas à categoria 'conselho de administração'.

| N | Q de Cochran | GL | Significância | Comparação de pares de subcategorias |
|---|---|---|---|---|
| 34 | 23,36 | 4 | 0,00*** | Scat 2.3 difere de Scat 2.1, Scat 2.4 e Scat 2.5 |

Fonte: dados da pesquisa

Legenda: N – número de observações; GL – graus de liberdade.

***Significativo a 1%.

Obs: descrição das subcategorias Scat 2.1 a Scat 2.5 constam da Tabela 3.

A Tabela 5 demonstra os resultados da análise das subcategorias referentes à categoria 'Relacionamento com Partes Interessadas'. Observou-se que a subcategoria Scat 3.2 'Menção a atuação de órgãos reguladores' apresentou percentual de presença em 94,12% das empresas de transporte aéreo. Já a subcategoria Scat 3.1 'Mecanismos de compensação dos direitos de fornecedores (aeronaves, combustível ou tecnologia)' esteve presente em 2,94% dos representantes da amostra.

Tabela 5 - Subcategorias associadas à categoria 'Relacionamento com Partes Interessadas'.

| Subcategoria | Descrição da Subcategoria | (A) | (P) | (P%) |
|---|---|---|---|---|
| Scat 3.1 | Mecanismos de compensação dos direitos de fornecedores (aeronaves, combustível ou tecnologia) | 33 | 1 | 2,94 |
| Scat 3.2 | Menção a atuação de órgãos reguladores | 2 | 32 | 94,12 |
| Scat 3.3 | Identificação de direitos dos credores | 30 | 4 | 11,76 |
| Scat 3.4 | Existência de ouvidoria | 14 | 20 | 58,82 |
| Scat 3.5 | Menção ao compartilhamento de lucros com os trabalhadores | 24 | 10 | 29,41 |

Fonte: dados da pesquisa.

Legenda: A – Quantidade de empresas de transporte aéreo com a subcategoria ausente; P - Quantidade de empresas de transporte aéreo com a subcategoria presente; P% - Percentual de empresas de transporte aéreo com a subcategoria presente.

Contudo, exibidas as informações da Tabela 5, foi realizada a análise utilizando o Teste Q de Cochran, sendo que os resultados deste teste serão apresentados na Tabela 6. O resultado do teste foi de 63,91 para 4 graus de liberdade. A significância 0,00 demonstra que houve diferenças significativas, no nível de 1%, no percentual de presença das subcategorias associados à categoria 'Relacionamento com Partes Interessadas' igual a 1%.

O resultado da comparação de parres de subcategorias, apresentado na Tabela 6, mostra que a Scat 3.2 'Menção a atuação de órgãos reguladores' difere das Scat 3.1 'Mecanismos de compensação dos direitos dos fornecedores (aeronaves, combustível ou tecnologia)', da Scat 3.3 'Identificação de direitos dos credores' e da Scat 3.5. 'Menção ao compartilhamento de lucros com os trabalhadores'. A atuação de órgãos reguladores foi citada na seção 2.1 do referencial teórico, e a regulação editada por esses reguladores tem conexão com os mecanismos externos de governança corporativa citados na seção 2.2 do referencial teórico. A Tabela 6 mostra, ainda, que a Scat 3.4 'Existência de ouvidoria' difere das subcategorias Scat 3.1 e Scat 3.3. A subcategoria Scat 3.4 é citada na seção 2.2, constando das recomendações da OCDE relativas a mecanismos para comunicação de irregularidades.

Tabela 6 - teste q de cochran - subcategorias associadas à categoria 'relacionamento com partes interessadas'.

| N | Q de Cochran | GL | Significância | Comparação de pares de subcategorias |
|---|---|---|---|---|
| 34 | 63,91 | 4 | 0,00*** | Scat 3.2 difere de Scat 3.1, Scat 3.3 e Scat 3.5 |
| | | | | Scat 3.4 difere de Scat 3.1 e 3.3 |

Fonte: dados da pesquisa.

Legenda: N – número de observações; GL – graus de liberdade.

***Significativo a 1%.

Obs: descrição das subcategorias Scat 3.1 a Scat 3.5 constam da Tabela 5.

Já a Tabela 7 apresenta os resultados da análise das subcategorias referentes à categoria 'Outras informações', destacando a subcategoria Scat 4.2 'Presença de auditoria interna', que obteve percentual de presença em documentos de 100,00% das empresas componentes da amostra. Por sua vez, observou-se que a subcategoria Scat 4.4 'Menção de mecanismos para gerenciamento de riscos' esteve presente em 91,18% da amostra.

Tabela 7 - subcategorias associadas à categoria 'outras informações'.

| Subcategoria | Descrição da Subcategoria | (A) | (P) | (P%) |
|---|---|---|---|---|
| Scat 4.1 | Divulgação de resultados financeiros e operacionais | 2 | 32 | 94,12 |
| Scat 4.2 | Presença de auditoria interna | 0 | 34 | 100,00 |
| Scat 4.3 | Presença de auditoria independente | 1 | 33 | 97,06 |
| Scat 4.4 | Menção de mecanismos para gerenciamento de riscos | 3 | 31 | 91,18 |
| Scat 4.5 | Menção a código de ética ou de conduta empresarial | 2 | 32 | 94,12 |

Fonte: dados da pesquisa.

Legenda: A – Quantidade de empresas de transporte aéreo com a subcategoria ausente; P - Quantidade de empresas de transporte aéreo com a subcategoria presente; P% - Percentual de empresas de transporte aéreo com a subcategoria presente.

Com base nas informações da Tabela 7, realizou-se, também, o Teste Q de Cochran. Os resultados constam da Tabela 8. O teste apresentou valor 4,00 para 4 graus de liberdade sendo a significância igual a 0,40. Desta forma, não houve diferenças significativas entre as subcategorias associadas à categoria 'Outras informações'.

Tabela 8 - teste q de cochran - subcategorias associadas à categoria 'outras informações'.

| N | Q de Cochran | GL | Significância | Comparação de pares de subcategorias |
|---|---|---|---|---|
| 34 | 4,00 | 4 | 0,40 | Não houve comparação de pares |

Fonte: dados da pesquisa

Legenda: N – número de observações; GL – graus de liberdade.

Obs: comparações de pares não realizadas, pois o resultado do teste não indicou diferenças significativas .

Tendo como base os dados apresentados nas Tabelas 1, 3, 5 e 7, foi realizada uma análise por categoria, cujo resultado está apresentado na Tabela 9, a qual traz as frequências de ausência e presença de subcategorias associadas a cada categoria juntamente com os seus percentuais.

Tabela 9 - frequências e teste qui-quadrado - análise por categoria.

| Categoria | Divulgação A (%) | Divulgação P (%) | Total (%) | Qui-Quadrado | GL | Significância |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Controle Acionário e Direito dos Acionistas | 85(50,00) | 85(50,00) | 170(100,00) | 161,61 | 3 | 0,00*** |
| Conselho de Administração | 29(17,06) | 141(82,94) | 170(100,00) | | | |
| Relacionamento com Partes Interessadas | 103(60,59) | 67(39,41) | 170(100,00) | | | |
| Outras informações | 8(4,70) | 162(95,30) | 170(100,00) | | | |
| Total | 225(33,09) | 455(66,91) | 680(100,00) | | | |

Fonte: dados da pesquisa

Legenda: A – Ausência; P - Presença; GL – graus de liberdade.

***significativo a 1%.

Obs: o teste Qui-Quadrado foi realizado com todos os requisitos para sua execução atendidos.

A Tabela 9 apresenta, também, o resultado do teste Qui-Quadrado, o qual serve para verificar se houve diferenças significativas entre os percentuais de presença das subcategorias agrupadas pelas categorias expostas na própria tabela. O resultado do teste teve valor equivalente a 161,61 com três graus de liberdade e significância igual a 0,00. Dessa maneira, pode-se rejeitar a hipótese nula, considerando então a existência de diferenças significativas entre as categorias, no nível de significância de 1%.

No total, a Tabela 9 mostra que 455 subcategorias estiveram presentes (66,91% do total de subcategorias). Esse percentual, entretanto, não se distribuiu de maneira uniforme entre as categorias. Verifica-se que as subcategorias associadas às categorias 'Outras informações' e 'Conselho de Administração' apresentaram, respectivamente, um percentual de presença de 95,30% e 82,94%. Por sua vez, as categorias 'Controle Acionário e Direito dos Acionistas' e 'Relacionamento com Partes Interessadas' apresentaram percentuais de presença de 50,00% e 39,41% respectivamente.

Considerando a existência de partes interessadas descritas na seção 2.1 deste trabalho, a categoria que indica a relação das empresas de transporte com suas partes interessadas, citada na Tabela 9, apresentou percentual de presença na documentação das empresas da amostra inferior a 40%, sugerindo oportunidade para aprimoramento.

## 5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Esta pesquisa buscou analisar as características de governança corporativa de empresas de transporte aéreo baseado nas recomendações da OCDE. Este trabalho trata um tema atual e pode contribuir para um melhor entendimento por parte de gestores, acadêmicos, reguladores, acionistas entre outros interessados nas características de governança corporativa de empresas de transporte aéreo no Brasil e no exterior.

Para atingir o objetivo geral foi realizada uma pesquisa descritiva, predominantemente qualitativa. A coleta dos dados ocorreu em estatutos, relatórios anuais e relatórios de tráfego e o tratamento dos dados empregou a análise de conteúdo dos documentos divulgados pelas 34 empresas de transporte aéreo da amostra, levando em conta 20 subcategorias associadas a 4 categorias baseadas especialmente nas recomendações da OCDE.

Verificou-se pelos resultados que o percentual médio de presença das subcategorias usadas para caracterizar a governança corporativa das empresas de transporte aéreo foi de 66,91%. Os resultados demonstraram a existência de diferenças significativas entre as categorias, no nível de significância de 1%. A categoria 4 'Outras Informações' obteve percentual de subcategorias presentes igual a 95,30%, e a categoria 2 'Relacionamento com Partes Interessadas' obteve o percentual de subcategorias presentes igual a 39,41%.

Adicionalmente, as subcategorias associadas a cada categoria não apresentaram percentuais de divulgação uniformes, exceto aquelas associadas à categoria 'Outras Informações', cujos percentuais de presença variaram de 94,14% a 100,00%. Pode-se destacar, ainda, que a subcategoria Scat 4.2 'Presença de auditoria interna' obteve percentual de presença igual a 100,00% e a subcategoria Scat 3.1 'Mecanismos de compensação dos direitos de fornecedores' apresentou percentual de presença igual a 2,94%.

Este trabalho tratou de um tema relevante dada a importância das empresas de transporte aéreo no cenário logístico mundial, podendo auxiliar na busca de padrões mais elevados quanto à divulgação de características de governança corporativa. Adicionalmente, buscou fornecer subsídios para o acompanhamento das empresas de transporte aéreo por parte das agências reguladoras, podendo contribuir para aprimorar parâmetros relacionados à regulação do setor. Os achados podem subsidiar a tomada de decisão de possíveis acionistas e demais partes interessadas nessas empresas.

Por fim, é adequado informar que a coleta dos dados foi transversal e a escolha das empresas da amostra considerou os documentos acessíveis. Dessa forma, é recomendado propor estudos futuros que podem complementar os achados desta pesquisa. Novas análises poderão considerar, por exemplo, outros períodos para a coleta dos dados. Adicionalmente, pode-se estudar outras empresas de transporte aéreo que não participaram da amostra desta pesquisa e venham a disponibilizar os dados. É possível, também, realizar estudos para melhor entender se as informações relativas a partes interessadas apresentadas por tais empresas apresentará comportamento diferenciado daquele evidenciado nesta pesquisa.

## REFERÊNCIAS

[1] Ballou. R. H. Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos / Logística Empresarial. 5ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

[2] Ballou, R. H. Logística Empresarial. São Paulo: Atlas, 2009.

[3] Bardin, Laurence. Análise de Conteúdo. Lisboa: Edições 70, 1997.

[4] Becht, Marco; Bolton, Patrick; Röell, Ailsa. Corporate Governance and Control. European ECGI Working Paper Serie in Finance. Corporate Governance Institute. 2005.

[5] Cnt. Confederação Nacional do Transporte. Transporte e economia – transporte aéreo de passageiros, 2015. Disponível em: < http://cms.cnt.org.br/Imagens%20CNT/Site%202015/Pesquisas%20PDF/Transporte%20e%20Economia%20Transporte%20A%C3%A9reo%20de%20Passageiros.pdf>. Acesso em 12 de Setembro de 2017.

[6] Freeman, R. E. The Politics of the Stakeholders Theory: Some Future Directions. Business Ethics Quarterly 4 (4), p.409-421. 1994.

[7] Freeman, R. E., Wicks, A. C. & Parmar B. Stakeholder Theory and "The Corporate Objective Revisited". Organization Science. Vol. 15, No. 3, p. 364-369. 2004.

[8] Gil, A. C. Como Elaborar Projetos de Pesquisa. 4ª Edição. São Paulo: Atlas, 2002.

[9] IATA. International Air Transport Association. Annual Review, 2017. Disponível em: <https://www.iata.org/publications/Documents/iata-annual-review-2017.pdf>. Acesso em: 10 de Setembro de 2017.

[10] Jensen, C. M. Value Maximization, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective Function. Business Ethics Quarterly. Vol. 12, No. 2, p. 235-256. 2002. Disponível em: <http://www.jstor.org/stable/3857812>. Acesso em: 23 de Setembro. 2017.

[11] Jensen, C. M. & Meckling W. H. Theory of the Firm: Managerial Behaviour, Agency Costs, and Ownership Structure. Journal of Financial Economics. V. 3, p. 305-360. 1976.

[12] Machado filho, C. A. P. Responsabilidade Social e Governança. O debate e as implicações. São Paulo: Thomson, 2006.

[13] Ocde. Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico. Princípios de Governo das Sociedades do G20 e da OCDE: Paris, Éditions OCDE. 2016.

[14] Vergara, S. C. Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração. 2ª Edição. São Paulo: Atlas. 1998.

[15] Siegel, S.; Castellan JR., N. J. Estatística não-paramétrica para ciências do comportamento. 2. ed. Porto Alegre: Artmed Editora S.A., 2006.

[16] Skytrax. World Airline Awards. 2017. Disponível em: <http://www.worldairlineawards.com/Awards/worlds_best_airline.html>. Acesso em: 08 Setembro. 2017.

[17] Wanke, P. F.; Fleury, P. F. Transporte de cargas no Brasil: estudo exploratório das principais variáveis relacionadas aos diferentes modais e às suas estruturas de custos. In: DE NEGRI, J. A.; KUBOTA, L. C. (Org.). Estrutura e Dinâmica do Setor de Serviços no Brasil. Brasília: IPEA, 2006.

# Capítulo 12

## *EMPREENDEDORISMO FEMININO: UMA ANÁLISE DE ESTUDO DE MÚLTIPLOS CASOS NO ÂMBITO CORPORATIVO*

*Débora Orioli Tozetto*
*Camila Moreira Tomaz dos Santos*
*Márcia Regina de Oliveira*
*Monique Teixeira Crespo*

Resumo: Atualmente o processo de inserção da mulher no mercado de trabalho vem se tornando uma questão com grande impacto social, em diversas áreas de estudo. Este artigo apresenta a evolução do mercado de trabalho e trajetória percorrida pelas mulheres para ingressarem em diferentes setores do mercado.

O objetivo central deste estudo é apresentar uma comparação de estudos de casos múltiplos, com foco em diversas situações relacionadas ao processo de integração e desenvolvimento do empreendedorismo feminino no Brasil. Aborda, também, as dificuldades enfrentadas pelas mulheres para conquistarem seu espaço no mercado.

Para isso, optou-se por utilizar o método de pesquisa bibliográfica, baseado em informações presentes em livros, artigos científicos e revistas acadêmicas. A partir das informações encontradas, foi possível realizar uma pesquisa exploratória sobre empreendedorismo feminino, um importante assunto abordado nas mídias e no âmbito corporativo.

Os resultados evidenciam que as mulheres, "travaram batalhas" para vencer as dificuldades encontradas e assim conquistaram o sonho de serem empreendedoras de sucesso. Outro importante resultado mostra que, em 2016, segundo a Pesquisa GEM, as mulheres se encontram à frente do gênero masculino, quando se trata de empreendedores que estão em fase inicial, apresentando 51,5% do total.

## 1.INTRODUÇÃO

Desde os primórdios da sociedade, a mulher luta para conquistar seu espaço e para mostrar que não vive apenas a submissão imposta pelos homens. A vida da mulher na antiga idade média era viver apenas para servir aos homens, sendo eles seus pais, seus maridos ou até mesmo seus patrões.

Com a evolução econômica mundial, as revoluções industriais, as guerras mundiais, a segregação que ocorria em diversos países, diferentes tipos de personalidades femininas foram surgindo e com isso, as mulheres foram deixando para trás a esfera doméstica. Com o fim da I e II Guerra Mundial, ocorrida na Europa durante o final do século XIX e início do século XX, elas foram deixando suas casas para ocupar postos de trabalho que antes eram ocupados por homens, devido ao fato deles estarem submetidos à defenderem sua pátria durante as batalhas.

Desta forma, com o desenvolvimento da indústria e do comércio, as mulheres não se dão apenas na condição de empregada, ela também passou a ser empregadora. A entrada da mulher no mercado de trabalho trouxe grandes avanços não apenas para os setores econômicos, como também para a família.

A partir da década de 1970, as mulheres passaram a fazer parte do quadro efetivo de funcionários de diversas empresas, mas não ocupavam cargos na alta hierarquia.

Com o passar dos anos, a mulher foi conquistando o seu espaço e se aprimorando em suas atividades. Desta forma passou a integrar novos ramos da economia, assim como o mercado empreendedor, onde, com a busca pela independência financeira, a mesma passou a investir capital e dedicar seu tempo em seu próprio negócio.

Desta forma, os comércios que antes eram ocupados apenas pelos homens, passaram a dividir espaço com mulheres persistentes e batalhadoras, que vivem uma luta diária para conquistar uma posição de destaque e assim alcançarem a igualdade de gêneros.

### 1.1 FORMULAÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA

Com os avanços tecnológicos e sociais que o Mercado de Trabalho vem enfrentando no decorrer dos séculos XX e XXI, diversas representantes do gênero feminino começaram a travar batalhas para conquistar uma posição de destaque nos ambientes laborais.

As mulheres só iniciaram sua inserção nas indústrias, a partir do momento em que o mundo se deparou com a realização das Guerras Mundiais e assim os homens foram recrutados para estar à frente das lutas pela sua pátria e assim as linhas de produção solicitaram o apoio do gênero feminino para ocupar os cargos disponíveis. Com o passar dos anos, diversas outras posições no mercado passaram a ser ocupadas pelas mulheres e cada vez mais o preconceito machista que já era predominante foi se tornando mais evidente. Mesmo nos dias atuais, é possível encontrar situações de desigualdade de gêneros e uma luta constante imposta pelas mulheres que batalham diariamente para conquistar seu espaço e se manter nele.

### 1.2 OBJETIVO GERAL

O objetivo geral deste estudo é apresentar a comparação de estudos de casos múltiplos com foco em diversas situações relacionadas ao processo de integração e desenvolvimento do empreendedorismo feminino no Brasil, bem como as dificuldades enfrentadas pelas mulheres para conquistarem seu espaço no mercado.

### 1.3 METODOLOGIA

Este trabalho foi elaborado com base em pesquisas quantitativas e qualitativas.

Segundo Prodanov e Freitas (2013), ao se realizar uma pesquisa, o objetivo é a resolução de problemas e sanar as dúvidas existentes sobre um determinado tema, utilizando procedimentos científicos.

Com isso, optou-se por utilizar a metodologia de pesquisas bibliográficas, utilizando informações presentes em livros, artigos científicos e revistas acadêmicas, onde o foco principal da pesquisa era o histórico e desenvolvimento do processo de inserção da mulher no mercado empreendedor. E, em seguida, realizar uma pesquisa bibliográfica de forma descritiva e exploratória. Após a coleta de dados, as informações foram mapeadas e organizadas em forma de estudo de caso múltiplos, onde segundo Rosa

(2015, p. 17, apud GIL, 2010, p.37), "consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante outros delineamentos já considerados. "

## 2. MERCADO DE TRABALHO

Este tópico apresenta uma revisão da literatura sobre o processo evolutivo do mercado de trabalho, onde se inicia junto aos primórdios da sociedade, e ao passar dos séculos, novas tecnologias vão sendo descobertas contribuindo para mudanças sociais e profissionais relacionadas à esta atividade econômica. É possível observar também o início da participação feminina nos ambientes laborais.

### 2.1 EVOLUÇÃO DO MERCADO DE TRABALHO

O trabalho humano começou a se desenvolver desde a Era Primitiva da sociedade, ocorria uma divisão no trabalho realizado nas famílias, onde o homem era responsável pela caça e pesca, enquanto a mulher, além dos afazeres domésticos, era responsável pela parte agrícola e cultivo da terra.

Segundo Campos e Claro (2012, p. 54) no Antigo Egito, a hierarquia da sociedade determinava o trabalho e função realizada por cada membro de classe social. O terceiro nível da hierarquia da sociedade egípcia era composto pelos escribas, funcionários modestos, artistas e artesãos especializados, e todos trabalhavam a serviço do faraó. Por fim, o nível mais inferior desta sociedade era formado pelos trabalhadores braçais. Estes eram analfabetos, viviam em cabanas com condições precárias e trabalhavam para pagar seus impostos e de forma não remunerada. Os trabalhos realizados por esta camada social eram a produção agrícola (cereais, linho, gado), o trabalho nas obras públicas e nas minas e pedreiras do Estado.

Outro estágio na evolução do mercado de trabalho que deve ser avaliado é o período da Idade Média. De acordo com o desenvolvimento dos séculos, o trabalho agrícola era a principal atividade desenvolvida pelos seres-humanos e durante a Idade Média isto não seria diferente.

Conforme o que Campos e Claro (2012, p. 182) dizia, o trabalho na sociedade medieval seguia a mesma linha dos séculos passados, onde as atividades realizadas são atribuídas às pessoas de acordo com a sua posição hierárquica. As atividades laborais deste período eram o comércio, onde ocorriam trocas de mercadorias em feiras, os trabalhos agrícolas, artesanatos e prestação de serviços diversos de recepção e alojamento devido ao desenvolvimento dos comércios que atraiam grandes números de negociantes. Com isso começou as prévias do trabalho assalariado.

Com a expansão marítima europeia, a descoberta das Américas, considerada como "Novo Mundo", contribuíram para grandes mudanças no mundo dos negócios. Os portugueses foram os pioneiros nesta expedição em busca da conquista de uma nova rota para as Índias.

Com o passar do tempo, diversas viagens foram sendo realizadas até que encontrassem o melhor caminho para o Oriente e desta forma entre os anos de 1490 a 1500 novos territórios foram descobertos com sucesso durante essas expedições.

De acordo com dados informados por Campos e Claro (2012, p.223), um desses novos territórios encontrados, foi o Brasil, que em 1500, descoberto por Pedro Álvares Cabral. Um vasto território, extremamente rico em recursos naturais, com uma população nativa e primitiva.

Com a chegada dos portugueses, a cultura destes povos foi sendo modificada. Para os colonizadores, os trabalhos manuais deveriam ser realizados pelos nativos e em troca eram concedidos presentes fúteis como roupas, chapéus, ferramentas, espelhos. O primeiro e principal trabalho imposto a eles foi à extração do pau-brasil.

Com o crescimento desta atividade, foi necessário também um maior número de mão-de-obra e para isso deu-se início ao tráfico de negros africanos para serem escravizados e serem responsáveis por qualquer tipo de trabalho árduo e pesado. Muitos viviam em condições subumanas e extremamente precárias.

Muitos anos se passaram até chegar ao século XVIII, quando se iniciou na Inglaterra o período que ficou conhecido como Revolução Industrial. A partir daí o espaço rural e agrícola passou a ser deixado de lado para dar lugar às indústrias modernas.

Os artesãos foram desaparecendo da sociedade, e o número de operários nas indústrias aumentava a cada dia.

Outro ponto importante para a evolução do mercado de trabalho foi no século XX, em que se deu o estopim da I Guerra Mundial, uma disputa de territórios que dividiu a Europa em dois blocos. No desenrolar deste período de grandes lutas, os operários comandados pelos partidos socialistas se organizaram e se dividiram para participarem da guerra.

Com a participação dos homens na guerra, muitas mulheres deixaram seus lares e para trazer o sustento para casa, foram ocupar os cargos deixados pelos seus maridos na indústria. Sendo este um dos pontos iniciais para inserção da mulher no mercado de trabalho.

## 2.2 DEFINIÇÃO DE MERCADO DE TRABALHO

O termo Mercado de Trabalho pode ser definido principalmente como a relação entre a oferta de trabalho e a procura de trabalhadores.

De acordo com Oliveira e Piccinini (2011, p. 1520), na visão comercial, são observados alguns papéis desempenhados pelas variáveis que formam o Mercado de Trabalho, sendo elas: o trabalho em si, que é considerado como um produto, o papel do vendedor que equivale ao trabalhador e também o papel do comprador que é representado pelos empregadores.

O principal resultado da relação entre o empregador e trabalhador é o salário recebido por cada atividade realizada. Nesta relação mercadológica, este é o preço pago pelo produto, que no caso do Mercado de Trabalho, são as despesas que o empregador tem com a mão de obra utilizada em sua organização.

Para compor o Mercado de Trabalho, é preciso existir uma demanda de trabalhador (es) recrutado por uma determinada empresa ou organização para realizarem atividades profissionais e consequentemente serem recompensados por isso.

## 2.3 A DIVISÃO SEXUAL DO MERCADO DE TRABALHO

A principal divisão que é encontrada no Mercado de Trabalho, desde que o mesmo começou a se desenvolver, é a divisão sexual do trabalho. Esta divisão vem se arrastando por diversos séculos, devido ao empoderamento dos homens na sociedade.

Há uma grande diferenciação entre homens e mulheres com relação às diversas atividades desempenhadas. Até os dias atuais pode-se notar a discriminação com o trabalho feminino. Os homens são vistos como prioridade nas atividades produtivas, já as mulheres são consideradas de extrema importância para as atividades reprodutivas e domésticas.

As atividades masculinas estão relacionadas principalmente à utilização de força física e a voz ativa que o homem tem para comandar. Já nas atividades femininas, observa-se a delicadeza, a paciência e minuciosidade que a mulher empenha ao realizá-las.

Esta divisão sexual do trabalho ocorre a partir de dois princípios:

Princípio da Separação em que há trabalhos para homens desempenharem, assim como existem trabalhos que são realizados apenas por mulheres.

Princípio da Hierarquização onde um trabalho realizado por um homem tem mais valor que um trabalho realizado por uma mulher.

Estes princípios são consequências da própria interação social, onde são seguidos desta forma desde o início do desenvolvimento da humanidade.

Outra fonte para a divisão sexual no trabalho é o ambiente educacional, que não se resume apenas na frequência da escola, mas em tudo o que contribui socialmente para o desenvolvimento humano, como, a interatividade com a família, a cultura do lugar em que se vive, a situação econômica, as crenças religiosas que são seguidas, entre outras. Estes aspectos contribuem para a formação da sociedade e desenvolvimento educacional de cada ser humano. Eles também podem servir como base para segregação social, como é o caso da divisão sexual do trabalho.

> Diferenças, distinções, desigualdades... A escola entende disso. Na verdade, a escola produz isso. Desde seu início, a instituição escolar exerceu uma ação distintiva. Ela se incumbiu de separar os sujeitos tornando aqueles que nela entravam distintos dos outros, os que a ela não tinham acesso. Ela dividiu também, internamente, os que lá estavam, através de múltiplos mecanismos de classificação, ordenamento, hierarquização. A escola que nos foi legada pela sociedade ocidental moderna começou a separar adultos de crianças, católicos de protestantes. Ela também se fez diferente para ricos e pobres e ela imediatamente separou os meninos das meninas. (STANCKI, 2003, p. 6 apud LOURO, 1997, p. 57).

Com isso, entende-se que os estereótipos criados na sociedade e que influenciam na escolha da carreira profissional de meninos e meninas, fazem com que alguns cursos educacionais não tenham aderência feminina. O que proporciona para que algumas áreas do Mercado de Trabalho não sejam preenchidas por mulheres.

A discussão sobre a divisão sexual do Mercado de Trabalho criou mais forças na Europa durante a década de 1970, em que movimentos feministas começaram a lutar pela igualdade entre os sexos, principalmente nos ambientes do trabalho. As atividades domésticas passaram a ser analisadas da mesma forma que o trabalho profissional realizado pelos homens.

A participação feminina no mercado de trabalho teve um aumento no período após a Segunda Guerra Mundial. Alguns aspectos que podem servir como explicação é o aumento da demanda de mão de obra para ocuparem postos de trabalho, o aumento setorial e a elevação do nível de escolaridade das mulheres.

### 2.4 A MULHER NO MERCADO DE TRABALHO

A cada dia que passa, torna-se mais notório a inserção da mulher em diversos cargos e setores que compõem o mercado de trabalho mundial. As mulheres foram deixando seus postos de responsáveis pelo lar, pelas atividades domésticas e criação dos filhos, para ocupar uma atividade nos ambientes fabris, nos comércios, entre outros postos de trabalho que antes somente eram realizados por homens.

Com a Segunda Guerra Mundial, houve uma forte inserção da mulher no mercado de trabalho, devido a dedicação dos homens para defenderem os ideais de seus países participantes do conflito mundial. A partir deste fato, a figura materna e de comandante das atividades domésticas foram deixadas de lado, marcando assim a emancipação feminina.

Isso contribuiu para que os movimentos feministas começassem a tomar grandes proporções durante as décadas de 1960 e 1970.

Consequentemente, muitas mulheres saíram às ruas para lutarem e buscarem a igualdade dos direitos, alguns deles que já estavam previstos nas Constituições de alguns países, mas não eram praticados. Suas lutas eram também pela equidade no ambiente de trabalho, como por exemplo, a igualdade dos salários femininos que até hoje há discrepância com os valores que são pagos aos homens.

## 3. EMPREENDEDORISMO

Neste tópico, apresenta-se informações relacionadas ao Empreendedorismo, assim como dados pertinentes ao Mercado Empreendedor, onde se encontram explicações para compreender o porquê muitas mulheres decidiram mudar seu ramo de trabalho e passar a se dedicar a este tipo de atividade econômica.

### 3.1 DEFINIÇÕES SOBRE O EMPREENDEDORISMO

Com o passar do tempo, diversos autores vêm estudando sobre o tema empreendedorismo e estão definindo este termo com diferentes enfoques.

Segundo Hisrich, Robert D. e Peters, Michael P. (2004, p.26), o empreendedorismo é um movimento que começou a se desenvolver paralelamente ao próprio desenvolvimento do termo empreendedor. Os

primeiros exemplos que são encontrados na história deste tipo de atividade econômica, foi Marco Polo, que tento estabelecer rotas comerciais para alcançar o Extremo Oriente.

Na maioria das definições sobre o Empreendedorismo, encontram-se os termos inovação, oportunidade, criatividade e riscos. Para que um empreendedor galgar o sucesso é necessário a união dessas características, ou seja, é preciso ter ideias inovadoras e criativas e não deixar que o medo de assumir riscos tome conta das atitudes e estar em constante busca de oportunidades sem deixa-las escapar.

## 3.2. EMPREENDER: OPORTUNIDADE OU NECESSIDADE?

De acordo com diversos autores, muitas pessoas iniciam novos empreendimentos, independentemente se houver recessão, inflação, instabilidade econômica ou até mesmo se o fracasso for ocasionado.

Uma das principais causas para o mercado empreendedor está crescendo é o aumento da taxa de desemprego no país.

Muitos empreendedores iniciam suas atividades, sem possuir o conhecimento necessário para abrir e desenvolver suas empresas. Essa característica é mais visível, quando se trata dos empreendedores por necessidade.

O empreendedorismo por necessidade ocorre quando o empreendimento é aberto para atender a necessidade do indivíduo que não encontra outras opções de trabalho, principalmente no ramo que já trabalhava. Por isso, um caminho encontrado para não perder o sustento para sua família, é investir em seu próprio negócio.

Quando se trata do empreendedorismo feminino, é necessário ter sempre em mente as dificuldades que as mulheres enfrentam para serem inseridas ao mercado de trabalho, onde podem ser enumeradas algumas causas como a sociedade machista que impõem certos preconceitos sobre o sexo feminino, remuneração feminina é inferior à remuneração masculina, as dificuldades de conciliação entre família vs. trabalho, entre outras.

Desta forma, diversas mulheres encontraram no universo empreendedor uma forma de conciliar todas as atividades presentes em sua rotina diária, e ainda assim complementar a renda familiar.

Com as características descritas acima, é possível esclarecer que a rotina diária feminina possui grandes dificuldades. A sua condição financeira é um forte motivo, que contribui para que muitas mulheres escolham ser empreendedoras por necessidade.

No universo empreendedor, é necessário que o indivíduo esteja sempre atento às diversas oportunidades que surgem neste tipo de mercado. Este tipo de indivíduo é conhecido como empreendedor por oportunidade, onde segue uma vertente empreendedora, onde o mesmo age de forma voluntária. Estes tipos de empreendedores são visionários e inovadores, ou seja, buscam ser diferenciado daquilo que já existe no mercado, criando sempre algo novo. Eles estão em busca de melhorias nas suas condições de vida, diante de uma situação conveniente.

De acordo com a pesquisa GEM (2009), a taxa de empreendedorismo por oportunidade pode ser considerada como o “lado positivo” da atividade empreendedora desenvolvida em diversos países.

No Gráfico 1.1 é possível observar que de acordo com os resultados obtidos pela Pesquisa GEM 2016 houve um pequeno aumento na taxa de empreendedores por oportunidade quando relacionado com aqueles que empreendem por necessidade.

Gráfico 1.1 – Empreendedorismo por oportunidade e necessidade como proporção (em %) da taxa de empreendedorismo inicial – Brasil – 2002:2016

Fonte: Pesquisa GEM 2016.

## 3.3 EMPREENDEDORISMO FEMININO

O empreendedorismo feminino vem se destacando cada vez mais no mercado brasileiro, e essa participação é muito importante para a economia do país. Muitas mulheres depois de décadas estão percebendo o potencial que tem para ingressarem ao mercado de trabalho e com isso buscam seu lugar em diversos setores para se estabelecerem economicamente.

Atualmente, muitas mulheres acabam optando por empreender por conta da flexibilidade de horários, tornando mais fácil a conciliação com os afazeres da casa e o cuidado com filhos, além dos maridos.

O sexo feminino está sempre em busca de encontrar um jeito de conquistar sua independência financeira e ter a sua presença dentro do lar. Porém para que isso ocorra, é necessária a ajuda de todos, ou seja, as divisões de tarefas em casa devem se tornar mais frequentes contando com a participação dos filhos e maridos, onde todos precisam entrar em consenso para um ajudar o outro. .

Na situação em que se vive, grande parte do sexo feminino, infelizmente deixa de seguir o sonho de investir no próprio negócio por medo e insegurança de entrar nesse ramo e aceitar novos desafios, vencer obstáculos, como o preconceito, mas no final as conquistas deverão ser motivo de orgulho para esta classe batalhadora.

Pode ocorrer de o empreendimento não alavancar como planejado, mas não desista, ás vezes é apenas um detalhe que precisa ser alterado

É essencial ter uma pessoa que como inspiração, ou motivação, trilhando sempre um caminho com base nas lutas, desafios e conquistas contempladas por outras mulheres que possuem objetivos semelhantes.

Pode-se dizer que hoje há grandes mulheres dominando o mercado de trabalho. Como é o caso das empreendedoras de sucesso Cleusa Maria da Silva, fundadora da rede Sodiê Doces, também da empreendedora Alcione Albanesi, fundadora e CEO da empresa FLC Lâmpadas e da empreendedora internacional Mary Kay Ash, inovadora e criadora da rede de cosméticos Mary Kay.

No Brasil, cerca de 5 milhões de mulheres se dedicam ao empreendedorismo, realizando diferentes tipos de atividades, segundo informações de pesquisa do *Serasa Experian*.

## 4.RESULTADOS

Neste tópico encontra-se alguns resultados obtidos durante o desenvolvimento da pesquisa realizada para elaboração deste trabalho. Foram encontrados alguns estudos de caso relacionados ao processo de inserção da mulher no universo empreendedor e também as dificuldades enfrentadas pelas empreendedoras para desenvolver seu próprio negócio, onde mesmo assim não desistiram e hoje são consideradas empreendedoras de sucesso, sendo referências no Brasil e no mundo.

A seguir é apresentado os casos das empreendedoras Sônia Hess de Souza que comandou as empresas do grupo Dudalina, outro é sobre Luiza Helena Trajano que ocupa a liderança de uma das maiores redes varejistas do Brasil, o Magazine Luiza, e também sobre a empreendedora Heloísa de Assis ou mais conhecida como Zica de Assis, que se destacou no ramo do comércio de produtos de beleza.

## 4.1 DUDALINA, ESTRATÉGIAS PARA MANTER SUA COMPETITIVIDADE

Em 1953, o casal formado pelo Sr. Duda e o Sra. Adelina, pais de 16 filhos, adquiriu uma pequena loja de secos e molhados que já pertencia à família da Sra. Adelina. Ela era responsável por cuidar dos tecidos, confecções e toda parte de armarinhos.

Devido à uma compra de tecidos de forma exagerada feita pelo Sr. Duda, o estoque da pequena loja não possuía espaço suficiente para armazenar todo o material adquirido. Com isso, a Sra. Adelina tomou a decisão de transformar os tecidos em camisas. Em 03 de maio de 1957, iniciava uma empresa que posteriormente alcançaria grande sucesso, sendo esta a Dudalina.

Em 1997, a situação da Dudalina não era das melhores, a empresa enfrentava dificuldades financeiras e em seu sistema de gestão. Com isso os irmãos decidiram reformular o negócio e aos poucos foi retomada a estabilidade e retornaram ao processo de crescimento.

Foi em 2003, que a filha Sônia Hess de Souza, que antes administrava o escritório de vendas, começou a ocupar outras posições de destaque na Dudalina. Neste mesmo ano, foi eleita presidente pelo próprio conselho administrativo e assim a responsabilidade social passou a ser intensificado no ambiente organizacional. Ela foi escolhida por seus irmãos, principalmente pelo fato de ter herdado o espirito empreendedor que a mãe, Sra. Adelina, possuía.

Seguindo os passos de seus pais, Sônia começou a apostar em outras linhas de produtos para a Dudalina, como é o caso da linha de camisaria feminina e suas franquias começaram a crescer cada vez mais.

Atualmente a marca Dudalina é destaque no mercado da América Latina e conta com lojas próprias e franquias (nacionais e internacionais).

## 4.2 HISTÓRICO E DESENVOLVIMENTO DA REDE VAREJISTA MAGAZINE LUIZA

No ano de 1957, o casal Luiza Trajano e seu marido Pelegrino José, fizeram a aquisição de uma loja bem pequena localizada na cidade de Franca, cujo nome era “A Cristaleira”. Este estabelecimento era simples e comercializava artigos e presentes em geral. Mais tarde, para demonstrar o interesse pela opinião de seus clientes e deixar claro a união que a loja possuía para com eles, a loja foi renomeada para Magazine Luiza a partir da realização de um concurso cultural realizado em uma rádio, e é conhecida assim até os dias atuais, hoje sendo uma das maiores lojas de varejos.

Nos anos 90 Luiza Helena Trajano, conhecida como Luizinha, sobrinha de Luiza Trajano fundadora do Magazine Luiza, se coloca a frente da empresa, com seu espirito empreendedor e sempre disposta a enfrentar novos desafios com o intuito de fortalecer sempre mais a organização e já começa com a venda virtual, onde inicia as vendas dos produtos de varejo por uma forma mais prática e rápida. As experiências com essas novas mudanças implementadas, obtiverem como consequências resultados positivos.

Quando ela assumiu o comando do Magazine Luiza, a loja deu um salto gigante e com todo o seu desenvolvimento, foi criada a Holding LTD, fundada para gerir e acelerar a expansão do grupo e a nomeação de Luiza Trajano como líder da empresa, utilizou estratégias ainda melhores para atrair os clientes, como utilização de promoções, além de ter expandido a loja para todo país.

## 4.3 INSTITUTO BELEZA NATURAL E ZICA DE ASSIS: UM CASO DE SUCESSO

Através de um sonho e o desejo de ter os melhores cabelos cacheados, Heloísa de Assis, motivou que a mesma iniciasse sua batalha para alcançar seus objetivos.

Ao trabalhar como empregada doméstica, suas patroas faziam exigências para que ela modificasse seu cabelo, que anteriormente era volumoso, armado e chamava muita atenção. Desta forma, Zica começou cursos profissionalizantes para novos cabeleireiros, apenas para aprender a tratar suas madeixas de forma correta e também por sua vaidade. Com 21 anos, ela começou a buscar ideias para desenvolver seus próprios produtos e se entregar as pesquisas para entender os assuntos relacionados aos cabelos.



Após anos de pesquisa e diversos testes sem sucesso, deixando Zica praticamente careca devido à queda de seus cabelos, ela encontrou a fórmula certa e novamente testou em seu próprio cabelo e ao perceber a atração de outras mulheres com o seu perfil em sua comunidade, a mesma tinha como foco abrir seu primeiro Instituto de Beleza Natural em sua própria comunidade.

Para que seu sonho se concretizasse, contou com o apoio de seu marido, que vendeu seu carro para financiar o projeto da esposa, se uniu também ao irmão Rogério Assis e sua cunhada Leila Velaz formando assim uma sociedade, que só caminharia em busca do sucesso.

Com isso deram inicio à empresa que seria bem sucedida no mercado de cosméticos.

## 4.4 COMPARAÇÕES DOS ESTUDOS DE CASO

Os três estudos de caso encontrados durante a realização da pesquisa referente ao processo da inserção feminina no mercado de trabalho, principalmente com o foco no mercado empreendedor, é possível estabelecer uma relação entre os mesmos.

Sônia Hess, Luiza Trajano e Heloísa de Assis, podem ser consideradas como referência no mercado empreendedor, mas devem ser seguidas como exemplo por todas as mulheres. Nos três casos citados neste trabalho, a história de cada uma dessas mulheres, mostra uma grande batalha travada contra as dificuldades enfrentadas e o objetivo principal de vida que era a conquista dos sonhos.

Sônia e Luíza já possuiam em suas famílias o sangue empreendedor, onde deram continuidade ao desenvolvimento de empreendimentos herdados de seus familiares.

Diferente do caso da Empresa Dudalina e da rede de lojas de varejo Magazine Luiza, Heloísa de Assis se depara com uma necessidade pessoal ao desejar ter seus cabelos crespos tratados e macios.

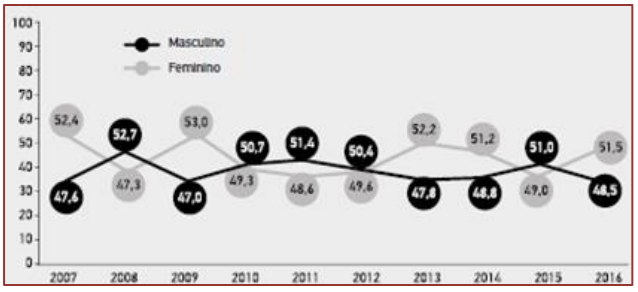
Outro ponto em comum nas três empresas citadas, é a preocupação com a responsabilidade social e com os seus colaboradores.

## 4.5 ESTUDO DE CASO X EMPREENDEDORISMO ATUAL

Com a elaboração deste trabalho, foram analisados três estudos de caso sendo esses sobre as empreendedoras de sucesso, Luiza Helena Trajano, presidente da rede de varejo Magazine Luiza, outro exemplo foi Sônia Hess, presidente da rede de camisarias Dudalina e também a Heloísa de Assis (Zica) fundadora do Instituto de Beleza Natural dedicado às mulheres com cabelos cacheados. Estas três empreendedoras brasileiras, são importantes exemplos quando se fala de Empreendedorismo, pois se viram diante de oportunidades ou necessidades e assim dedicaram todo o seu tempo, conhecimento e principalmente a vontade de serem independentes e terem o próprio negócio, para conquistar o que hoje é considerado referência no mercado empreendedor.

Desta forma é possível observar que o mercado empreendedor, quando se trata de distribuição por gênero em empreendimentos iniciais, os percentuais estão se equiparando entre os sexos masculino e feminino, mostrando que o empoderamento feminino está ocorrendo e as mulheres estão dominando este setor. Esta informação fica evidenciada no Gráfico 1.1, referente à Distribuição dos empreendedores iniciais (TEA), segundo gênero – Brasil – 2007:2016.

Gráfico 1.1 – Distribuição percentual dos empreendedores iniciais (TEA), segundo gênero – Brasil –2007: 2016




Fonte: GEM 2016

No gráfico apresentado, é possível observar que durante 50% do período analisado as mulheres estiveram à frente do gênero masculino, ao se tratar dos empreendimentos em fase inicial. E atualmente este domínio representa 51,5% do mercado, enquanto os homens conquistaram uma fatia de 48,5% deste setor econômico.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Durante a análise da evolução do mercado de trabalho, fica claro que a mulher durante vários anos viveu em situação de submissão aos homens e eram completamente dependentes dos mesmos. Mas a partir do Século XX, com a realização das Grandes Guerras Mundiais, as mulheres ingressaram ao mercado de trabalho conquistando assim sua independência financeira.

Porém, os preconceitos machistas contra a classe feminina e a desvalorização do trabalho realizado por uma mulher, perdurou por vários anos e ainda é possível ser encontrado em diversos setores econômicos.

Mas durante a década de 1970, o sexo feminino foi ganhando forças e os movimentos feministas começaram a tomar grandes proporções, onde seus objetivos eram as lutas pela igualdade de direitos.

Com o passar dos anos as mulheres começaram a conquistar diversos cargos que antes eram ocupados apenas pelo sexo masculino e assim foram mostrando seu poder no mercado. Devido aos preconceitos, à alta do desemprego muitas se dedicaram ao seu próprio negócio, devido à flexibilidade de horários e disponibilidade para dedicar-se ao trabalho, tornando-se empreendedoras fortes e de sucesso.

Como exemplo de empreendedora de sucesso, é possível citar Heloísa de Assis, mais conhecida com Zica, que é fundadora do Instituto de Beleza Natural, destinado às mulheres de cabelos cacheados.

## REFERÊNCIAS

[1] Astuto, Bruno. Conheça a empresária de origem humilde que fez fortuna com método de relaxamento capilar. 2016. Disponível em: <http://epoca.globo.com/colunas-e-blogs/bruno-astuto/noticia/2016/01/conheca-empresaria-de-origem-humilde-que-fez-fortuna-com-metodo-de-relaxamento-capilar.html>. Acesso em: 21 out. 2017.

[2] Antunes, Larissa Dulce Moreira. O Trabalho como centro das discussões da teoria marxiana. 2014. 25 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Sociologia, Universidad Nacional de La Plata, Buenos Aires - Arg, 2014.

[3] Baggio, Adelar Francisco; Baggio, Daniel Knebel. Empreendedorismo: conceitos e definições. Revista Empreendedorismo, Inovação e Tecnologia. Disponível em: <https://seer.imed.edu.br/index.php/revistasi/article/viewFile/612/522>. Acesso em: 05 ago. 2017.

[4] Campos, Flavio de; Claro, Regina. Oficina de História. São Paulo: Leya, 2012. 832 p.

[5] Desconhecido. Beleza Natural: uma fábrica de autoestima. Disponível em: <http://www.belezanatural.com.br/quem-somos>. Acesso em: 21 out. 2017.

[6] Desconhecido. Nossa história. Disponível em: <http://www.magazineluiza.com.br/quem-somos/historia-magazine-luiza/>. Acesso em: 21 out. 2017.

[7] Desconhecido. Empreendedorismo feminino: oportunidade ou necessidade? Associação Educacional Dom Bosco. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos09/412_Empreendedorismo_Feminino_Seget.pdf>. Acesso em: 10 set. 2017.

[8] Dornelas, José Carlos Assis. Empreendedorismo Corporativo: conceitos e aplicações. 2004. Blumenau; Revista de Negócios. Disponível em: <http://gorila.furb.br/ojs/index.php/rn/article/view/289/276>. Acesso em: 05 ago. 2017.

[9] Hisrich, Robert D.; Peters, Michael P.. Empreendedorismo. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006. 592 p.

[10] Lam, Camila. 5 principais características de um empreendedor de sucesso. Disponível em: <https://exame.abril.com.br/pme/5-principais-caracteristicas-de-um-empreendedor-de-sucesso/>. Acesso em: 20 ago. 2017.

[11] Leal, Ana Luiza. Uma empresa, a Dudalina, e 16 irmãos em conflito. 2014. Disponível em: <https://exame.abril.com.br/revista-exame/os-dezesseis-filhos-de-adelina/>. Acesso em: 19 set. 2017.

[12] Rosa, Carolina Kratz Mendonça. Estratégia de crescimento no setor têxtil e de confecção: um estudo de caso da empresa Dudalina. 2015. 74 f. Monografia (Especialização) - Curso de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2015.

[13] Stancki, Nanci 2003, São Paulo. Divisão Sexual do Trabalho: a sua constante reprodução. São Paulo: PUC-SP, 2003. 12 p.

# Capítulo 13

## *PROJETO DE IMPLANTAÇÃO DE UM CENTRO DE ENSINO INTEGRADO DE SEGURANÇA PÚBLICA EM ALAGOAS*

*Marina Costa Campos*
*Ari Arcilio Carneiro de Albuquerque Júnior*
*Ricardo dos Santos Oliveira*
*Waldemar Antonio da Rocha de Souza*
*Renato Luis Pinto Miranda*

Resumo: A integração das forças de segurança pública é uma agenda defendida por diversos setores da Administração no intuito de aprimorar o serviço prestado à sociedade brasileira. Neste sentido, identificou-se a necessidade de reforma organizacional e curricular das unidades de ensino das instituições que compõe a segurança pública de Alagoas. O objetivo dessa pesquisa é propor a implantação de um Centro de Ensino Integrado da Segurança Pública do Estado de Alagoas (CEISP/AL) destinado à realização das atividades de ensino das instituições que compõem a Secretaria de Estado da Segurança Pública de Alagoas. Para isso, utilizaram-se os parâmetros difundidos pelo PMI na consolidação do plano de gerenciamento de projeto. A pesquisa classifica-se como exploratória quanto aos objetivos, estudo de caso quanto aos procedimentos e qualitativa na abordagem da questão de pesquisa. A pesquisa resultou na consolidação de um plano de gerenciamento de projeto do CEISP/AL, apropriado para comunicar às autoridades competentes os objetivos da proposta, os esforços necessários e as estimativas de tempo e custos do projeto.

Palavras-Chave: Projeto público; Ensino; Segurança pública;.

## 1. INTRODUÇÃO

As politicas nacionais de segurança pública indicam a necessidade de integração das forças policiais para um melhor serviço à população. Nesse contexto, o Governo de Alagoas, na gestão de Renan Filho (2015-2018), adotou essa diretriz como base e lançou os Centros Integrados de Segurança Pública, onde operam em conjunto a polícia militar e a policia civil. Porém a questão da integração entre as forças da segurança pública vai além da ocupação compartilhada de um espaço físico. É necessário que nos cursos de formação, treinamento e qualificação o exercício da atividade de proteção à sociedade e ao patrimônio seja percebida como missão em comum.

A implantação de um Centro de Ensino Integrado de Segurança Pública implica melhorias no desenvolvimento das ações dos operadores da área e por consequência se reflete no atendimento à sociedade. O fortalecimento das unidades de ensino também visa à valorização profissional através da promoção de ações de qualidade de vida, saúde e segurança no trabalho.

Os profissionais das instituições que compõe a Segurança Pública do Estado de Alagoas somam 14.072 e representam 37% do total de servidores ativos do Estado (ALAGOAS, 2017). A representatividade do quantitativo de servidores públicos da área expressa a relevância da formulação de políticas públicas voltadas para a qualificação e valorização profissional.

O objetivo dessa pesquisa é propor a implantação de um Centro de Ensino Integrado da Segurança Pública do Estado de Alagoas (CEISP/AL) destinado à realização das atividades de ensino das instituições que compõem a Secretaria de Estado da Segurança Pública de Alagoas: a Polícia Civil; a Polícia Militar; o Corpo de Bombeiros Militar; e a Perícia Oficial. Para isso, utilizaram-se os parâmetros do Guia PMBOK (PMI, 2013) e PMBOK Público (PMI, 2001), na formatação do projeto público para submissão e apoio das autoridades competentes.

## 2. REVISÃO DE LITERATURA

### 2.1 GESTÃO DE PROJETOS

Os referenciais que versam sobre gestão de projetos derivam principalmente das publicações do Project management institute – PMI. Criado na Pensilvânia, EUA, no ano de 1969, o PMI é uma associação para profissionais de gerenciamento de projetos, de onde originam padrões globais de métodos e boas práticas no gerenciamento de projeto.

Para entender gestão de projetos, primeiro é preciso conceituar projeto: "é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo" (PMI, 2013). É temporário no sentido de que tem um início e fim definidos, e, por tanto, um escopo e recursos limitados.

As informações que norteiam a execução das atividades são registradas no plano de gerenciamento do projeto e englobam dez áreas de conhecimento: integração, escopo, tempo, custos, qualidade, recursos humanos, comunicações, riscos, aquisições e partes interessadas. O guia PMBOK (PMI, 2013) expõe que o plano de gerenciamento do projeto é uma elaboração progressiva, que se desenvolve conforme informações mais detalhadas e estimativas mais exatas tornam-se disponíveis.

O gerenciamento do escopo visa assegurar que o projeto inclui todo o trabalho necessário para terminar o projeto com sucesso (PMI, 2013). Isso inclui gestão eficiente de recursos e tempo, além do cumprimento dos objetivos.

Como já exposto, o fator de temporalidade é inerente a projetos. Dessa forma, o gerenciamento do tempo é prática fundamental, de maneira a garantir o término pontual do projeto (PMI, 2013). A partir da definição do escopo e do plano de gerenciamento do cronograma, as atividades são definidas, detalhadas, estimadas e organizadas de forma a consolidar o cronograma do projeto.

Os custos também se relacionam às fases do projeto. Conforme apresentado por Kreutz e Santos (2016), na fase inicial os custos dos projetos são mais baixos, alcançam o valor máximo na fase intermediária e caem à medida que o projeto é finalizado.

Outro ponto inerente a projeto são as incertezas. O guia PMBOK (PMI, 2013) define riscos como eventos incertos que podem impactar positivamente ou negativamente os projetos. Dessa forma, a gestão de riscos é composta por processos que objetivam identificar, avaliar, responder e controlar as incertezas. Neste sentido, corrobora o entendimento de De Almeida Ferreira et. al (2013) que a gestão de riscos deve ser

proativa, utilizando processos que visem reduzir os impactos negativos e potencializar os riscos de impacto positivos ao projeto.

## 2.2 GESTÃO DE PROJETOS NO SETOR PÚBLICO

O guia PMBOK apresenta de forma generalista as boas práticas da gestão de projetos. Diante da complexidade do setor público, o PMI publica também uma extensão do guia com abordagem às particularidades do segmento governamental. No mesmo enfoque, Wirick (2009) apresenta em seu livro os desafios enfrentados pelas organizações públicas na gestão de projetos.

Wirick (2009) enfatiza a importância do que chama de tripé de restrições principais: escopo, tempo e custos. Afirma ainda que essas restrições exigem equilíbrio, uma vez que se um é alterado, um ou os dois outros elementos provavelmente serão ajustados também. A definição do escopo do projeto é um desafio particular porque deve haver acordo entre as partes interessadas, mantido o atendimento às exigências políticas e aos direcionamentos estratégicos de Governo. Quanto ao cronograma, o autor apresenta que, além da limitação de recursos humanos disponíveis, os projetos públicos se restringem ainda a mandatos de cargos eletivos e a limite de tempo para aplicação de orçamento. No que tange aos custos, expõe a necessidade de responsabilidade e de transparência nos gastos, já que são fundos públicos sustentados por recursos dos contribuintes.

Diante da complexidade, de muitas incertezas e de falta de informações, uma prática comum da gestão de projetos é dividi-lo em fases para que seja possível desenvolver as atividades em cenário de curto prazo. O guia PMBOK Público (PMI, 2001) apresenta como boa prática a divisão de projetos públicos em três fases: a fase de proposta, a qual é usada para obter fundos para o projeto; a fase de planejamento e modelagem, na qual são produzidos os documentos que guiarão a execução das atividades; a fase de aprovisionamento, na qual são adquiridos do setor privado os principais insumos do projeto.

O gerenciamento dos riscos nos projetos das organizações públicas seguem os mesmos processos dos empreendimentos privados, porém o foco cai sobre as incertezas sociais, ambientais, políticas e financeiras. Nesse contexto, uma das ferramentas para análise de riscos é a revisão pública, que submete o projeto à avaliação dos eleitores (PMI, 2001). Wirick (2009) aponta ainda que os riscos externos inerentes aos projetos do setor público são especialmente difíceis de tratar, principalmente quando envolvem processos de compra, de contratação, de orçamentação e processos legais.

Outro fator crítico na gestão dos projetos públicos levantado por Wirick (2009) é a gestão das partes interessadas. A necessidade de envolvimento de muitos grupos de stakeholders com interesses variados, inclusive adversários políticos, traz complexidade no tratamento dos influenciados e dos influenciadores do projeto. Nesse sentido, corrobora também o PMBOK Público (PMI, 2001) quando apresenta os interessados-chave de projetos de organizações públicas: a) os reguladores, que devem aprovar vários aspectos da regulamentação dos projetos; b) os interessados opositores, que são as partes que se sentirão prejudicadas pelo projeto e sua execução; c) a imprensa, que tem o papel de divulgação objetiva do projeto; d) as futuras gerações, que são as pessoas que virão no futuro sobre as quais o projeto deve considerar as condições do meio ambiente

## 2.3 A FORMAÇÃO DO PROFISSIONAL DE SEGURANÇA PÚBLICA

A formação do profissional é condição fundamental em qualquer organização. É por meio do ensino profissional que se desenvolve o individuo para o exercício de função e amplia suas potencialidades. Em seu estudo acerca da prática policial, Guimarães (2000) observa que o cenário atual exige um policial com visão multidisciplinar da sua atividade, de maneira que seja capacitado a construir estratégias qualificadas, operações táticas apropriadas e técnicas apuradas e modernas. O autor conclui ainda, que para aprimorar a atividade policial "o melhor caminho passa por investimentos concretos na qualificação, aumentando o conhecimento profissional e geral, através de um modelo contingencial de formação, que privilegie o desenvolvimento da reflexão crítica e uma visão sistêmica da segurança pública".

Especialmente em se tratando de instituições de segurança pública, FAIAD et al. (2012) assegura que "é preciso que se crie uma cultura de valorização profissional nessas instituições não apenas sob o ponto de vista de suas condições de trabalho, como salário e benefícios recebidos, mas também de desenvolvimento de suas competências alinhadas à sua área de atuação".

## 3. METODOLOGIA E DADOS

A pesquisa objetiva propor um projeto público para implantação de um Centro de Ensino Integrado de Segurança Pública em Alagoas. Logo, a pesquisa classifica-se como exploratória quanto aos objetivos, estudo de caso quanto aos procedimentos e qualitativa na abordagem da questão de pesquisa. Para tanto, aplicaram-se os processos por áreas de conhecimento preconizados pelo Guia PMBOK (PMI, 2013) e PMBOK Público (PMI, 2001).

A pesquisa foi realizada na Secretaria de Estado da Segurança Pública de Alagoas. A amostragem dos dados classifica-se como não-probabilística, por acessibilidade e conveniência. A seguir, aplicaram-se as práticas e processos pertinentes do Guia PMBOK (PMI, 2013) e PMBOK Público (PMI, 2001) na elaboração do projeto da CEISP/AL. Arrolam-se os resultados e discussão na próxima seção.

## 4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

### 4.1 CONTEXTO:

Os trabalhos iniciais foram realizados em conjunto com a Superintendência de Projetos e Convênios da Secretaria. Sugeriu-se como fonte de dados a pesquisa de Saúde, Segurança no Trabalho e Qualidade de Vida dos Operadores de Segurança Pública de Alagoas realizada pela SSP/AL com 2.224 servidores. A partir da análise do material, verificou-se a necessidade da criação de um espaço integrado para a formação dos profissionais, objetivando a melhoria das condições de trabalho e dos serviços prestados à sociedade (ALAGOAS, 2015).

Diante da complexidade e da extensão do projeto, considerou-se recomendação do guia PMBOK Público, e dividiu-se o projeto em três fases: a fase de proposta; a fase de planejamento e modelagem; e a fase de aprovisionamento. Considerando a restrição de tempo e recursos, nossos trabalhos limitaram-se à primeira fase, a de proposta.

### 4.2 INTEGRAÇÃO

O primeiro documento produzido pela equipe do projeto foi o termo de abertura. A concepção e aprovação do termo de abertura é uma etapa importante do projeto, por estabelecer a motivação, os objetivos, os resultados, as principais partes interessadas e estimativas iniciais de tempo e custo do projeto. Esse documento torna-se referencial de todas as etapas seguintes, por conter as demandas fundamentais do empreendimento. O termo de abertura em projetos públicos também tem a função de autorizar formalmente o dispêndio de esforços. No projeto do CEISP/AL, considerando a estrutura burocrática da SSP/AL, os trabalhos da equipe do projeto só puderam ser iniciados após a assinatura do Secretário de Estado de Segurança Pública, do Superintende de Projetos e Convênios e dos pesquisadores.

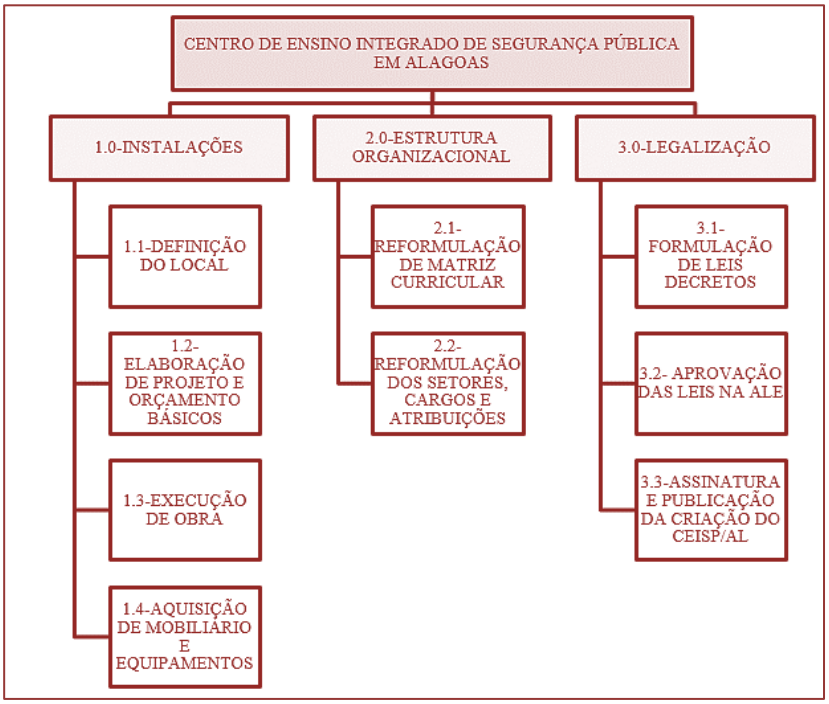
O outro processo de integração executado na fase de proposta é o desenvolvimento do plano de gerenciamento de projeto. Trata-se da integração dos planos auxiliares (relativos à cada área de conhecimento) para consolidação de um documento consistente que contenha definições de como o trabalho do projeto será executado, monitorado, controlado e encerrado.

### 4.3 ESCOPO

Para a definição do escopo, o primeiro passo foi definir o plano de gestão de escopo e o plano de gestão de requisitos. Esse dois documentos estabelecem como serão definidas as entregas do projeto e seus atributos. Por meio de reuniões com os gerentes funcionais da Secretaria, ficou estabelecido que o projeto deve ser capaz de entregar a sede do CEISP/AL, a nova base curricular e a estrutura organizacional da instituição. Devido ao grau de incertezas, a gestão do escopo e requisitos será elaborada de forma progressiva, conforme mais informações forem sendo conhecidas e trabalhadas. Um dos requisitos iniciais registrado, é que as 4 (quatro) Instituições que compõe a SSP devem ser envolvidas nas definições do projeto.

Um importante processo do gerenciamento do escopo é a criação da estrutura analítica de projeto (EAP). Trata-se da subdivisão das entregas e do trabalho do projeto em componentes menores e mais facilmente gerenciáveis (PMI, 2013). É um recurso visual para comunicar à equipe do projeto o que deve ser entregue. Fundamentado no objetivo do projeto, chegou-se a seguinte EAP:

Figura 1 - EAP do projeto



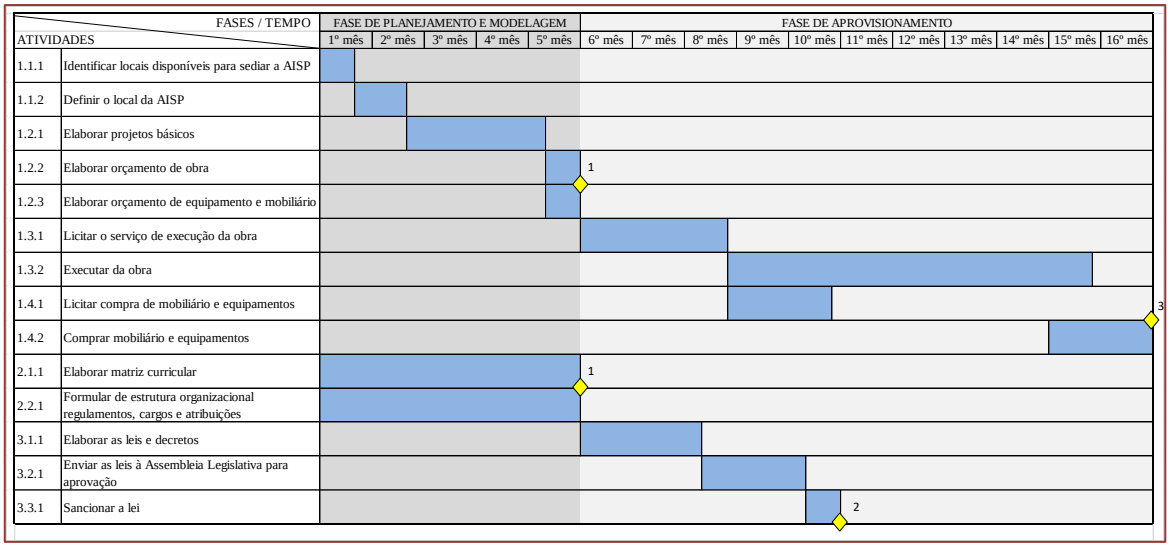

Dessa forma, percebe-se que o projeto ficou dividido em: instalações; estrutura organizacional; e legalização. Esses níveis foram ainda pormenorizados nos pacotes de trabalho, que serão controlados e validados conforme a execução dos trabalhos.

Duas das técnicas sugeridas nos processos de gerenciamento de escopo são a opinião especializada e o Benchmarking. Nas pesquisas a cerca da proposta de criação do CEIPS/AL foi identificado que outros estados do Brasil já possuem academias ou centros de ensino integrado para as forças de segurança pública.

## 4.4 TEMPO

Conforme já explanado, o projeto foi divido em 3 fases. Os trabalhos da equipe de pesquisadores restringiu-se à fase de proposta, que abrangeu os processos de planejamento de tempo e desenvolvimento do cronograma. Por isso, ficou estabelecida nessa fase uma estimativa de alto nível com um intervalo possível entre -25% e + 75%. As atividades foram detalhadas e sequenciadas tendo resultado em um diagrama de rede com as relações de dependência. Por fim, atribuiu-se um prazo para cada atividade, com base na estimativa de 3 pontos: pessimista, mais provável e otimista. Dessa forma, o cronograma da fase de proposta foi consolidado em 16 meses, podendo se estender de 12 a 28 meses, conforme detalhamento executado nas próximas fases. Também foram definidos os marcos históricos, que são momentos importantes do projeto, relacionados a entregas significativas com o objetivo de registrar a conclusão de uma fase ou conjunto de atividades. O cronograma foi consolidado no quadro 2:

Quadro 2 - Cronograma do projeto




Marco histórico 1 - Fim da fase de planejamento e modelagem

Marco histórico 2 - Criação formal do CEISP/AL

Marco histórico 3 - Conclusão da sede do CEISP/AL

## 4.5 CUSTO

O gerenciamento dos custos guarda semelhanças com o gerenciamento do tempo. Foram atribuídos custos às atividades com uso da ferramenta de estimativa paramétrica. As bases de dados utilizadas foram o Custo Unitário Básico de Construção (CUB/m$^2$) e o Sistema de Orçamento de Obras de Sergipe (ORSE). Os custos diretos atribuídos ao projeto se restringiram à execução e equipagem da sede da CEISP/AL e totalizaram R$ 3.857.420,00. As demais atividades têm custos embutidos na folha de pagamento regular do Estado. O quadro 3 apresenta o orçamento do projeto:

Quadro 3 - Orçamento do projeto:

| Id | Descrição da atividade | Custo por unidade | Numero de unidades | Estimativa de custos |
|---|---|---|---|---|
| 1.2.1 | Elaborar projetos básicos | 61,50 R$/m$^2$<br>Ref. ORSE<br>Maio/2017 | 5m$^2$ / aluno<br>400 alunos =<br>2.000m$^2$ | R$ 120.300,00 |
| 1.2.2 | Elaborar orçamento de obra | 10,00 R$/m$^2$<br>Ref. ORSE<br>Maio/2017 | 5m$^2$ / aluno<br>400 alunos =<br>2.000m$^2$ | R$ 20.000,00 |
| 1.3.2 | Executar da obra | 1.658,56 R$/m$^2$<br>Ref. CUB Alagoas<br>jul/2017 | 5m$^2$ / aluno<br>400 alunos =<br>2.000m$^2$ | R$ 3.317.120,00 |
| 1.4.2 | Comprar mobiliário e equipamentos | 1.000 R$/aluno<br>(estimativa) | 400 alunos | R$ 400.000,00 |
| TOTAL | | | | R$ 3.857.420,00 |

Considerando o mesmo intervalo da estimativa de alto nível da gestão de tempo, o custo previsto nessa fase está entre R$2.893.065,00 e R$6.750.485,00. Isso se justifica por não haver ainda um detalhamento maior da execução do projeto, inclusive sem definição do terreno que sediará o CEISP/AL. Ao longo do desenvolvimento do projeto, o orçamento será revisto e minudenciado de forma que o intervalo de precisão se restrinja a +/-25%, de acordo com a Lei Federal 8.666/93 de Licitações e Contratos da Administração Pública.

## 4.6 QUALIDADE

Conforme relatado, os processos de gestão de qualidade têm como objetivo assegurar o atendimento às necessidades do projeto. Para isso, são revisitadas a documentação dos requisitos e o registro dos riscos. É atribuída uma métrica de medição da qualidade, o método de medição e as pessoa responsável pela garantia e controle em cada atividade.

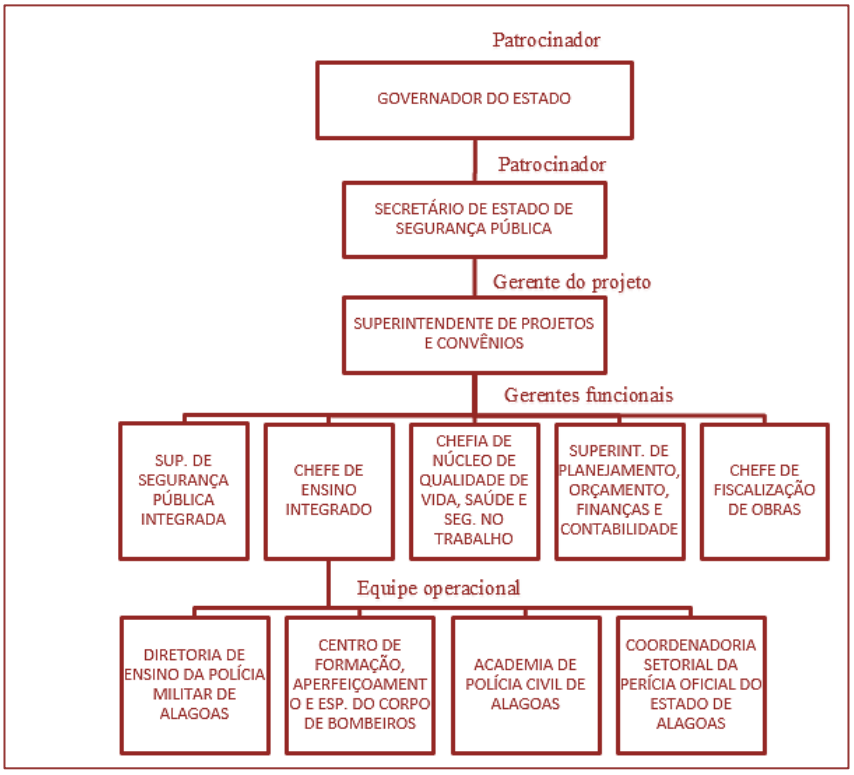
O processo de realizar a garantia do projeto, descrito no plano de gestão da qualidade, visa assegurar o atendimento dos requisitos e padrões de qualidade do trabalho em andamento. Ele deve ser feito periodicamente, antes da finalização da entrega. Se assim feito, o custo de correções e solicitações de mudanças é reduzido.

## 4.7 RECURSOS HUMANOS

Esta área de conhecimento trata da gestão da equipe do projeto. São relacionadas as partes interessadas, atribuídos papeis, responsabilidade e autoridades, além de definida uma estrutura organizacional do projeto.

O plano de gestão de recursos humanos considerou a estrutura organizacional da SSP/AL. Trata-se de uma organização moldada em estrutura funcional, com alta rigidez hierárquica, baseada em modelo burocrático. Assim, a equipe foi dividida entre: patrocinadores; gerente do projeto, gerentes funcionais; e equipe operacional. Essa divisão visa estabelecer os papeis e responsabilidade de cada grupo. Os patrocinadores são o Governador e o Secretário de Estado de Segurança pública, responsáveis por apoiar e prover os recursos necessários ao projeto; o gerente do projeto é o titular da Superintendência de Projetos e Convênios da SSP/AL e se responsabiliza pela integração dos processos, lidera a equipe e mantem o projeto alinhado com os objetivos iniciais do projeto; os gerentes funcionais são os chefes de setores que comandam a execução de cada pacote de trabalho e fornecem informações para planejamento e controle do projeto. A equipe operacional do projeto é responsável por fornecer informações técnicas e executarem as atividades definidas pelos gerentes funcionais.

Figura 2 - Estrutura organizacional do projeto



## 4.8 COMUNICAÇÕES

A gestão das comunicações aborda a troca de informações entre as partes interessadas e os registros do projeto. Ficou estabelecida reunião quinzenal para o compartilhamento de informações, decisões conjuntas e o controle de riscos. Para questões urgentes, pode se convocar reuniões em qualquer momento do projeto. Também foi definido que os meios de comunicação entre a equipe de projeto poderá ser presencial (reuniões) ou a distancia (e-mail e telefone).

## 4.9 RISCOS

As incertezas fazem parte de todos os projetos. O plano de gerenciamento de riscos deve apresentar como os riscos serão identificados, avaliados, acompanhados e tratados. Na primeira fase desse projeto, foram identificados riscos de alto nível. Por meio de reuniões com as partes interessadas, foram registradas as incertezas que se relacionam às aquisições, aos recursos humanos e aos fatores externos.

O financiamento do projeto é fator crucial para sua execução, sendo arrolado como uma das incertezas do projeto. Para mitigar esse risco, elencaram-se três formas de financiamento: recursos próprios do Estado; repasse voluntário do Governo Federal; ou emendas parlamentares. O risco de atraso, também identificado no projeto, tem grande probabilidade de ocorrer, principalmente nos serviços terceirizados, quando a administração delega ao setor privado a execução de atividades. Para reduzir as chances de ocorrer, ficou registrado que deve haver um planejamento detalhado e Acompanhamento Dessas Atividades.

## 4.10 AQUISIÇÕES

As aquisições necessárias nesse projeto se relacionam com a construção e equipagem da sede do CEISP/AL. Verificou-se a necessidade de terceirizar os serviços de engenharia, execução de obra e compra de mobiliário e equipamentos.

As aquisições devem ser regidas por especificação do trabalho, termo de referência ou projeto básico. Os três tipos de documento têm o mesmo objetivo: descrever o trabalho necessário na contratação com detalhes suficientes para o fornecedor ofertar uma proposta e o contratante controlar o desempenho do serviço/produto. Esses documentos deverão ser elaborados na fase de planejamento e modelagem, conforme informações obtidas no decorrer do projeto.

Por se tratar de um projeto público, a forma de seleção das propostas, as contratações e os pagamentos das aquisições devem obedecer estritamente às determinações legais. A regulamentação que baliza as aquisições na Administração Pública é a Lei Federal 8.666/93.

## 4.11 PARTES INTERESSADAS

A gestão das partes interessadas trata da abordagem que deve ser tomada junto às pessoas e aos grupos envolvidos no projeto. Neste projeto foram relacionados o Governador, o Secretário de Estado, os membros das instituições ligadas à SSP/AL, os órgãos de controle, os operadores de segurança pública e a sociedade alagoana. O desafio é propor um projeto que atenda às necessidades políticas e gerenciais dos patrocinadores, às exigências operacionais dos servidores da segurança pública, e alcance um resultado tangível à população. Como em todo projeto público, principalmente de área fundamental do Estado, deve-se buscar o apoio da sociedade.

## 4.12 FASES SEGUINTES DO PROJETO

A fase de proposta tem como entrega consolidada o plano de gerenciamento do projeto. Esse documento apresenta as informações necessárias para obtenção de apoio do alto escalão do Estado e disponibilização de recursos para o início da fase seguinte, de planejamento e modelagem. A segunda fase é a execução das atividades de planejamento de modelagem descritas no plano e a atualização dos documentos do projeto. A última fase abrange a legalização do CEISP/AL e a entrega de sua sede totalmente equipada. Ao fim do projeto, o Centro de Ensino Integrado de Segurança Pública de Alagoas estará apto a operar, ofertando cursos de formação e aperfeiçoamento aos servidores da segurança pública.

## 5. CONCLUSÃO

Esta pesquisa teve como objetivo propor a implantação de um Centro de Ensino Integrado da Segurança Pública do Estado de Alagoas (CEISP/AL) destinado à realização das atividades de ensino das instituições que compõem a Secretaria de Estado da Segurança Pública de Alagoas. Foram realizadas diversas atividades de planejamento junto à equipe da SSP/AL tendo como base os parâmetros do Guia PMBOK (PMI, 2013) e PMBOK Público (PMI, 2001).

A proposta encontrou relevância na necessidade identificada em pesquisa realizada em 2015 com os operadores da segurança pública do Estado. Nesse sentido, corroboram os estudos acerca de gestão de pessoas de forma ampla e específica aos setores de segurança pública. A formação integrada é também um dos focos estabelecidos pelos programas nacionais da área.

O resultado do trabalho foi a consolidação de um plano de gerenciamento do projeto do CEISP/AL, capaz de comunicar às autoridades competentes os objetivos da proposta, os esforços necessários e as estimativas de tempo e custos do projeto. Esse documento foi elaborado com fundamento nas práticas reconhecidas em todo o mundo, divulgadas nas publicações do Project management institute – PMI e obras correlatas. Os processos aplicados foram relacionados às dez áreas do conhecimento: integração, escopo, tempo, custos, qualidade, recursos humanos, comunicações, riscos, aquisições e partes interessadas.

O projeto limitou-se à fase de proposta, que se destina à submissão às entidades financiadoras, com o objetivo de garantir recursos ao projeto. Apesar de constatada a viabilidade e importância, o ponto crítico inerente a este projeto público é a obtenção de recursos financeiros. Estimado em R$ 3.857.420,00, o projeto de implantação do CEISP/AL necessita de um esforço especifico para destinação de recursos, que poderão derivar do tesouro estadual, de programa do Governo Federal ou de emenda parlamentar.

Diante do trabalho desenvolvido, espera-se o reconhecimento do Governo do Estado da necessidade de investimento na estrutura de formação profissional da Secretaria de Estado de Segurança Pública de Alagoas. Almeja-se ainda que esse projeto seja utilizado para nortear a execução das atividades, e que os servidores possam usufruir de um equipamento público tão importante com um Centro de Ensino Integrado da Segurança Pública do Estado de Alagoas.

## REFERÊNCIAS

[1] Alagoas. Governo do Estado. Dados Abertos. 2017. Disponível em: http://transparencia.al.gov.br/pessoal/servidores-ativos/ Acesso em: 22 ago. 2017

[2] Alagoas, Secretaria de Estado da Defesa Social. Vozes e Sentidos do trabalho dos

[3] operadores de segurança pública do Estado de Alagoas. Ricardo da Silva (coord.) Maceió,

[4] 2015.

[5] De Almeida Ferreira, B. A. et al. Gestão de Riscos em Projetos: Uma Análise Comparativa da Norma ISO 31000 e o Guia PMBOK®, 2012. Revista de Gestão e Projetos, v. 4, n. 3, p. 46, 2013

[6] Faiad, C. et al. Análise profissiográfica e mapeamento na segurança pública. Psicologia: Ciência e Profissão, v. 32, n. 2, p. 388-403, 2012.

[7] Guimarães, L. A. B. Valores institucionais: a prática policial militar e a cidadania. Rev Unidade, Porto Alegre, n. 41, p. 45-85, 2000.

[8] Kreutz, R. R.; Santos, C. H. S. O Ciclo de Vida e a Transparência dos Projetos do PAC no Setor Público do Brasil. Revista" Instituciones y Competitividad" ISSN 2415-699X, 2016.

[9] Project Management Institute – PMI. A Guide to the Project Management Body of Knowledge – PMBOK® Guide. 5th ed. Newtown Square, PA, 2013.

[10] Project Management Institute – PMI. Government Extension to A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) – 2000 Edition EXPOSURE DRAFT. Newtown Square, PA, 2001.

[11] Wirick, D. W. Public-Sector Project Management: Meeting the Challenges and Achieving Results. New Jersey: Wiley, 2009.

# Capítulo 14

## *ADOECIMENTO PSÍQUICO EM AGENTES DO SISTEMA PRISIONAL: UM ESTUDO DE CASO NO PRESÍDIO REGIONAL DE PELOTAS*

*Caroline Mariosi Idiart*
*Filipe Braga Zschornack*
*Rodrigo Serpa Pinto*
*Luciana Florentino Novo*

Resumo: Este trabalho objetiva analisar a ocorrência de adoecimento psíquico em agentes penitenciários que atuam junto ao Presídio Regional de Pelotas/RS, bem como conhecer as estratégias de enfrentamento adotadas pelos mesmos diante do adoecimento instalado e, na busca por evitar sua reincidência. Para tanto, foi realizada uma pesquisa qualitativa na qual, adotou-se como instrumento de coleta de dados, a aplicação de entrevistas semiestruturadas a agentes penitenciários e à psicóloga que atua no Presídio. A análise de dados, conduzida à luz da Análise de Conteúdo (BARDIN, 2011) permitiu constatar que os agentes já enfrentaram crises de severa ansiedade, estresse, depressão e síndrome do pânico, ocorrendo, inclusive, um caso que exigiu internação para tratamento. Como fatores desencadeadores do sofrimento que acabou culminando no adoecimento dos agentes destacaram, principalmente, o impedimento de adotarem soluções inovadoras e de desenvolverem um ritmo de trabalho mais ágil e eficiente e, as dificuldades provenientes dos relacionamentos com colegas e a chefia do Presídio. Como estratégias para enfrentarem o adoecimento fizeram uso abusivo de álcool e tratamento com medicamentos. Na atualidade, embora mantenham o uso de remédios controlados, buscam apoio na prática de exercícios físicos, na família e na religião para evitar a reincidência do adoecimento psíquico.

## 1.INTRODUÇÃO

O trabalho constitui-se em uma categoria com elevada centralidade na vida humana, o que ocorre não só em função do espaço que ocupa na vida, mas da importância que apresenta; pois além de constituir-se como fonte de sustento, caracteriza-se como fonte de estima e de auto realização (ZANELLI et. al, 2010). Desse modo, vida pessoal e vida profissional encontram-se fortemente inter-relacionadas, o que implica que, ao se adotar como foco de análise a qualidade de vida das pessoas, não se deixe de considerar a categoria trabalho. Diante disso, as abordagens ligadas à qualidade de vida necessitam de um olhar detalhado a respeito da qualidade de vida no trabalho; destacando-se desse modo, a relevância deste âmbito como importante fonte de prazer/sofrimento para os indivíduos.

Em meio ao tema, pode-se dizer que, mesmo no avançar de quase duas décadas do século XXI, parece inexistir um consenso quanto ao conceito de Qualidade de Vida no Trabalho – QVT, ainda que os trabalhos seminais a abordarem o assunto remetam ao século XX. Provavelmente isso ocorra em virtude de tratar-se de um construto multifacetado, que envolve diferentes áreas do conhecimento, cada qual com seus pressupostos e abordagens teórico-metodológicas. No entanto, autores como Tolfo, Silva e Luna (2009, p.10) buscaram congregar aspectos citados por estudiosos e teóricos, e chegaram ao entendimento de que o conceito de QVT "engloba aspectos tais como saúde, motivação, satisfação, condições de trabalho, stress, estilos de liderança, atividade física, dentre outros.", contribuindo, desse modo, na sistematização do conceito.

Em termos históricos, foi na década de 1950 que tiveram início diversos estudos acerca da Qualidade de Vida no Trabalho, os quais deram origem a uma abordagem sociotécnica relacionada à organização do trabalho, importando-se com o bem-estar e saúde do trabalhador; porém, foi a partir dos anos 1960 que estes estudos passaram a ganhar reconhecimento, partindo da consciencialização da dimensão de se buscar a melhor forma de organização do trabalho, com intuito de minimizar os efeitos e riscos negativos sobre o trabalhador e alcançar o bem-estar geral. (TOLFO; PICCININI, 2001).

O movimento de Gestão da Qualidade Total contribui com o tema ao conceber que a qualidade não deveria ser perseguida apenas nos processos, produtos e serviços. Desse modo, o conceito de qualidade expande-se e passa a abarcar a qualidade de vida das pessoas no contexto de trabalho. Nesse sentido, a QVT passa a ser concebida como o último elo da cadeia da qualidade. (LIMONGI-FRANÇA; ARELLANO, 2002).

Neste entorno, estudos voltados à análise das condições laborais ganharam força, desenvolvendo-se com uma preocupação com os diversos aspectos ligados ao conteúdo do trabalho e ao contexto ambiental do trabalho, que se traduziram em modelos de análise da qualidade de vida no trabalho. Destaca-se dentre tais modelos, o de Walton (1973), que ainda é considerado um dos mais utilizados.

Rodrigues (1992) ao promover uma intensa revisão dos aspectos psicossociais ligados ao estresse, constatou não ser possível que o trabalhador tenha uma qualidade de vida no trabalho, se as condições em que atua profissional não permitem vivenciar um grau tolerável de estresse. Desse modo, o estresse passa a ser contemplado como importante aspecto ligado à qualidade de vida; visto o potencial que apresenta em desencadear uma série de adoecimentos.

Deve-se destacar que os estudos que buscavam estabelecer uma relação entre trabalho e o adoecimento/saúde já conquistavam um considerável avanço na França, dentre os quais um importante expoente é Christophe Dejours (1999), que ao abordar a psicopatologia enfatiza a centralidade do trabalho na origem da saúde e da doença.

No contexto brasileiro, é importante mencionar a Cartilha do Sistema Único de Saúde (2014) que visa dar atenção ao sofrimento e ao adoecimento psíquico dos trabalhadores. A saúde dos trabalhadores é compreendida como um conjunto de fatores que determinam a qualidade de vida, cabendo ao empregador a responsabilidade em garantir a saúde e a segurança de seus colaboradores. Importante ainda destacar o fato das pessoas constituírem a unidade básica de trabalho, sendo capazes de contribuir de modo decisivo para a melhoria dos resultados organizacionais (SILVA; OLIVEIRA, 2017). Desse modo, valorizá-los e promover as ações mencionadas, constitui uma questão estratégica da organização, seja do setor público, ou do setor privado.

Diante do exposto, tendo em vista a carência de estudos e pesquisas que abordem a problemática vivenciada pelos trabalhadores no contexto do sistema prisional, tanto no que diz respeito à qualidade de vida quanto ao adoecimento relacionado ao trabalho, este artigo se propõe a analisar a ocorrência de adoecimento psíquico em agentes penitenciários que atuam junto ao Presídio Regional de Pelotas/RS, bem como conhecer as estratégias de enfrentamento adotadas pelos mesmos diante do adoecimento instalado e na busca por evitar sua reincidência.

## 2.FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 DO DESENVOLVIMENTO DO CAPITALISMO INDUSTRIAL À CONQUISTA DO RECONHECIMENTO DA SAÚDE MENTAL

A saúde mental é, ainda hoje, um tema que gera muitas discussões na comunidade científica, encontrando-se na pauta de muitos eventos e agendas de pesquisa que buscam compreender e analisar sob diferentes prismas a relação entre o homem e o trabalho e o potencial que o último apresenta como desencadeador de sofrimento e adoecimento mental. Tal consideração apoia-se em Dejours (2015) ao destacar que mesmo com diversos avanços registrados ainda existe muito a ser descortinado. "O conflito que opõe trabalho à vida mental é um território quase desconhecido" (DEJOURS, 2015, p. 26). O autor em sua clássica obra "A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho" faz uma análise desde os primórdios com a ascensão do capitalismo industrial até o reconhecimento das doenças psicossomáticas relacionadas ao trabalho.

A discussão sobre a saúde do trabalhador iniciou-se com o período do desenvolvimento do capitalismo industrial que foi determinado pelo êxodo rural e pela centralização de novas populações urbanas. Não há como falar de saúde no trabalho relacionada à classe operária do século XIX, pois os operários trabalhavam em condições precárias e desumanas. A carga de trabalho chegava a 16 horas diárias. Os salários eram tão baixos que dificultavam o acesso ao mínimo necessário à sobrevivência. Neste contexto, eram frequentes os acidentes de trabalho, muitos dos quais conduzindo à morte (DEJOURS, 2015). Para falar de saúde é preciso que seja garantido o direito à sobrevivência. A resposta social ao perigo surge com o movimento higienista, pois a higiene representa os recursos a serem colocados em prática para que a saúde seja preservada. Ocorreram muitas lutas e greves dos operários reivindicando melhores condições de trabalho, e apesar disso, não houve mudanças significativas em relação ao tempo de trabalho durante quase 50 anos. Conforme destaca Dejours (2015, p. 19) "As lutas operárias marcaram todo o século". Ao fim do século XIX e início do século XX registra-se a conquista de leis sociais tocantes à saúde dos trabalhadores, quais sejam:

> 1890: criação, nas minas, de delegados de segurança; 1893: lei sobre a higiene e a segurança dos trabalhadores da indústria; 1898: lei sobre os acidentes de trabalho e sua indenização; 1905: aposentadoria dos mineiros; 1910: aposentadoria para o conjunto dos trabalhadores após 65 anos. (DEJOURS, 2015, p. 19)

Desde então, os operários vem conquistando avanços, apesar das condições ainda precárias. A primeira guerra mundial foi um marco histórico para o salto da produção industrial. Devido à redução da mão-de-obra, consequência do grande número de mortos e feridos na guerra, "os esforços da reconstrução, a reinserção dos inválidos na produção, formam as condições de uma reviravolta na relação homem-trabalho" (DEJOURS, 2015, p.20). A partir daí, começa a discussão em relação ao taylorismo e consequentemente da produção em massa, que tem grande impacto na saúde mental do trabalhador. "A implantação do modelo taylorista-fordista em larga escala contribuiu para dar visibilidade aos efeitos do trabalho sobre o psiquismo dos trabalhadores", conforme assevera Jacques (2007, p. 113). Destaca-se que até o ano de 1968 a preocupação tinha por foco a saúde do corpo dos operários, ou seja, "o alvo da exploração seria o corpo" (DEJOURS, 2015, p.24) e se encerrava nele. Porém, após 1968 emergem estudos relativos às doenças mentais a que os operários eram acometidos, em virtude do trabalho. Aos poucos a perspectiva ganha força e ganha adeptos dispostos a avançar e aprofundar o estudo do tema em questão.

Cabe salientar que conforme Dejours (2015) as condições de trabalho impactam no adoecimento do corpo, enquanto a organização do trabalho, caracterizada pela divisão do trabalho, conteúdo da tarefa, sistema hierárquico, modalidade de comando, relações de poder, questões de responsabilidade dentre outros aspectos, impactam a psique do trabalhador.

O sofrimento mental e os consequentes transtornos psíquicos se apresentam devido ao meio ambiente em que o trabalhador se encontra, quando as imposições desse meio e do trabalho transcendem a capacidade de adaptação e a capacidade defensiva do ser humano. (CODO; SAMPAIO, et al., 1995).

### 2.2 O ADOECIMENTO RELACIONADO AO TRABALHO



Para articular a respeito das psicopatologias, é necessário abordar inicialmente sobre a categoria trabalho.

Em uma sociedade capitalista, ao tratar-se do tema trabalho, com frequência pensa-se em viabilidade de consumo, em felicidade, força, habilidades. Porém, nem todo trabalho é prazeroso e significativo, podendo

conduzir ao adoecimento e à morte. Além disso, é importante considerar a existência de uma profunda relação entre as representações da vida social e o trabalho. (CODO; SAMPAIO, et al., 1995). Seja qual for o trabalho desenvolvido por uma pessoa em uma organização, este propiciará a quem o exerce a identificação social e cultural, por meio de associação a grupos e integração de valores (HALLACK; SILVA, 2005).

Por um lado, o trabalho pode ser algo maravilhoso, prazeroso, onde as pessoas estão satisfeitas, motivadas e felizes, e por outro, ele pode constituir-se em um fardo muito pesado de se carregar, motivo de infelicidade e de intenso sofrimento. A pressão psicológica, a alta carga de tarefas, a má divisão das tarefas e o ritmo, podem ser considerados elementos desencadeadores da psicopatologia relacionada ao trabalho (DEJOURS, 2015). Segundo Hallack e Silva (2005, p.75), "o contrato trabalhador/empregador é sempre e por princípio incompleto, pois esperar-se determinado desempenho do empregado, sem que este saiba exatamente quais serão os desdobramentos e intercorrências de seu esforço no dia-a-dia do trabalho.".

A teoria da Psicodinâmica do Trabalho desenvolvida por Dejours - após anos de dedicação à Psicopatologia do Trabalho - representa um importante avanço e uma mudança de rumo nos estudos desenvolvidos pelo teórico francês. A psicodinâmica busca entender o vínculo entre a saúde mental e o trabalho, onde a saúde é considerada um método dinâmico ligado à capacidade das pessoas confrontarem o sofrimento no trabalho (LEMBO; OLIVEIRA, et. al., 2016). A via psíquica é o meio mais comum de descarga dos trabalhadores, uma vez que o trabalho seja incitador e tenha semelhanças com a história de vida deles. Pode-se dizer, então, de acordo com Dejours, que quando existe ambição, há sofrimento gerador e moderador para a saúde. Esta ambição, quando nocauteada, gera o sofrimento patogênico, exposto no tédio, na frustração, na repetição, no aborrecimento, etc., onde tem sentido inegável no discurso dos trabalhadores. Em um grupo de trabalhadores, no caso de a produção de recursos psíquicos coletivos seja dificultada e o indivíduo se desligue dos elos discursivos coletivos, este pode evoluir para a descompensação mental ou para doenças psicossomáticas. (HALLACK; SILVA, 2005).

Segundo o Manual de Procedimentos para os Serviços de Saúde do Ministério da Saúde do Brasil e da Organização Pan-Americana da Saúde, os transtornos mentais decorrentes do trabalho, segundo Portaria/MS nº 1339/1999, são:

> Demência em outras doenças específicas classificadas em outros locais; *Delirium*, não-sobreposto à demência, como descrita; Transtorno cognitivo leve; Transtorno orgânico de personalidade; Transtorno mental orgânico ou sintomático não especificado; Alcoolismo crônico (relacionado ao trabalho); Episódios depressivos; Estado de estresse pós-traumático; Neurastenia (inclui síndrome de fadiga); Outros transtornos neuróticos especificados (inclui neurose profissional); Transtorno do ciclo vigília-sono devido a fatores não-orgânicos; Sensação de estar acabado (síndrome de *burnout* ou síndrome do esgotamento profissional) (BRASIL, 2001, p.164).

Pensando em evitar o surgimento de tais transtornos, doenças e síndromes encontram-se sugeridas ações integradas entre os setores assistenciais e de vigilância, objetivando que o atendimento aos sujeitos que dele necessitam, seja praticado por uma equipe multiprofissional com capacidade de lidar e dar apoio ao sofrimento psíquico dos trabalhadores, às questões sociais e de intervenção nos grupos de trabalho (BRASIL, 2001).

Importante salientar que, fazer frente a tais transtornos, não é tarefa fácil ao trabalhador. A questão se agrava quando existe a dificuldade em admitir o sofrimento ou quando falta de coragem em compartilhar o que está sendo vivenciado no seu interior. Tal situação pode acabar conduzindo o indivíduo a adotar estratégias que apenas mascaram os sintomas e culminam no agravamento do quadro. Uma situação que parece ilustrar ocorrências deste tipo é quando o trabalhador sentindo-se sozinho, recorre ao uso indiscriminado de medicamentos e ao uso abusivo do álcool na busca de um alívio na angústia e sensação de mal estar. Isso costuma ser frequente quando o indivíduo sente-se impotente para modificar uma determinada situação de trabalho; restando-lhe como alternativa mais imediata, o uso do álcool ou medicamentos "para anestesiar o sofrimento, 'esquecê-lo, vivenciar uma sensação prazerosa" (SELIGMANN-SILVA, 2012, p. 224), ainda que momentânea.

## 3.MÉTODO DE PESQUISA

A pesquisa foi desenvolvida, adotando-se o método de estudo de caso, que nos termos de Yin (2001, p. 32) "investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos". A abordagem adotada é qualitativa que, de acordo com Godoy (1995), é caracterizada pela ida a campo pelo pesquisador para obter o caso em estudo baseado na perspectiva das pessoas que nele estão envolvidas, sendo considerados relevantes todos os pontos de vista, e onde, vários tipos de dados e evidências são coletados e analisados, visando, conforme sugere Silveira e Córdova (2009) aprofundar a compreensão de um determinado grupo social.

A coleta de dados foi conduzida no contexto de trabalhos dos agentes, ou seja, no Presídio Regional com sede em Pelotas, após autorização das autoridades competentes. A coleta de dados foi realizada mediante a aplicação de entrevistas semiestruturadas a quatro atores organizacionais: três agentes penitenciários e a psicóloga que atua no local prestando atendimento aos servidores.

Destaque-se que, como recorte optou-se por entrevistar agentes penitenciários que já estivessem sido acometidos por doenças psíquicas ligadas trabalho, e que já tivessem inclusive, se afastado das atividades profissionais para tratamento de saúde.

As entrevistas foram transcritas na íntegra visando que não se perdesse qualquer informação ou detalhe, e também, para facilitar a análise, a qual se pautou pela técnica de análise de conteúdo, nos termos de Bardin (2011).

## 4.ANÁLISE DOS RESULTADOS

Ao buscar analisar a ocorrência de adoecimento psíquico em agentes penitenciários que atuam junto ao Presídio Regional de Pelotas - PRP/RS, bem como conhecer as estratégias de enfrentamento adotadas pelos mesmos diante do adoecimento instalado e na busca por evitar sua reincidência, adotou-se duas categorias de análise: (I) adoecimento psíquico relacionado ao trabalho; (II) mecanismos adotados para enfrentar o adoecimento e evitar sua reincidência.

As entrevistas foram aplicadas a três agentes penitenciários que atuam profissionalmente junto ao Presídio há mais de quinze anos. Também foi conduzida uma entrevista com a profissional da área de psicologia que realiza o atendimento psicológico dos servidores que atuam no local; dentre os quais figuram os agentes penitenciários.

Os agentes penitenciários são responsáveis pelo desenvolvimento de diversas atividades, dentre as quais destacaram: a realização da condução externa e escolta de presos, a condução de presos dentro das dependências do Presídio Regional de Pelotas, a segurança interna do local, e o "pagamento" de alimentação. Ao abordar-se o porquê de terem optado pela carreira de agente penitenciário, os mesmos relataram que escolheram sua atuação profissional por gostarem muito da área criminal e de segurança. Além desse aspecto que assumiu grande preponderância, também foi mencionada a estabilidade proporcionada por tratar-se de um cargo público, cujo acesso se dá, com a aprovação prévia em concurso. Pode-se entender a partir do exposto que os mesmos buscaram aliar a segurança de um cargo público de um lado, com o gosto pela área de atuação de outro.

Quanto à categoria adoecimento psíquico relacionado ao trabalho, buscou-se primeiramente saber o que os respondentes entendiam como sendo uma doença psíquica. Neste sentido, apenas um dos agentes penitenciários mencionou ter uma noção básica do que se trata a palavra, pois a sua médica psiquiátrica havia lhe explicado a respeito. Os demais, no entanto, admitiram não ter conhecimento a respeito da nomenclatura, ou seja, os agentes sabiam da existência do adoecimento, porém não sabiam ao certo como denominá-las.

No avançar da entrevista, perguntou-se aos entrevistados a respeito de quais doenças psíquicas, que apresentavam relação com o trabalho, haviam desenvolvido. O entrevistado 01 relatou ter apresentado um quadro depressivo, acompanhado de um estresse intenso, que acabou por evoluir para a Síndrome de *Burnout*, também conhecida como Síndrome do Esgotamento Profissional. Quanto à questão, o entrevistado 02 relatou ter sido diagnosticado com depressão e estresse, o que o levou a ter profundas crises de ansiedade, a ponto de chegar a ter vontade de "matar alguém" (E2). O entrevistado 03 admitiu ter sido diagnosticado com síndrome do pânico, acompanhado de depressão aguda. Todas as doenças elencadas pelos agentes encontram-se em conformidade com as doenças psicossomáticas no Manual de Procedimentos para os Serviços de Saúde do Ministério da Saúde do Brasil e da Organização Pan-Americana da Saúde (BRASIL, 2001).

Quando questionados a respeito dos possíveis motivos que os teriam levado ao adoecimento, os entrevistados relataram que o principal fator desencadeador do estresse no contexto de trabalho são os próprios colegas, que utilizam diferentes artifícios, visando impedir o desenvolvimento do trabalho de modo adequado, ou pelo menos, dificultando que as atividades sejam realizadas. Esse problema, conforme os relatos, não se restringem aos colegas; se estendendo à chefia dos agentes, que com frequência acaba por dificultar o desenvolvimento das atividades, e impedindo que seja colocada em ação qualquer ideia inovadora que venha a promover uma melhoria no presídio ou ainda na condução das tarefas cotidianas.

A partir de tais relatos pode-se supor que os impedimentos de realizar o trabalho do modo como acreditam ser o melhor para o funcionamento e a eficiência da instituição prisional, leve os agentes a uma perda de sentido no trabalho realizado. Esta situação enfrentada pelos agentes penitenciários remete, também, às ideias de Dejours (1999) quando indica que a criação de obstáculos ao trabalho do colega e a inexistência da cooperação são algumas das circunstâncias do ambiente social do trabalho capazes de fazer emergir o sofrimento psíquico.

E, ainda conforme o autor, o adoecimento emerge devido ao rompimento do equilíbrio, quando o sofrimento não é mais passível de ser contornado pelo trabalhador; quando o mesmo já buscou mobilizar todos os recursos passíveis de dar conta das imposições provenientes da organização do trabalho, ou então de modifica-las – aspecto que parece representado nas falas dos respondentes em diversos momentos.

Corroborando o discurso proferido pelos agentes penitenciários, a psicóloga (PSI) destacou que as relações entre os colegas de trabalho e os impedimentos ao bom andamento das atividades constituem o principal desencadeante do estresse entre os agentes penitenciários. Conforme propõe Dejours (2015), os relacionamentos problemáticos entre colegas de trabalho e a organização do trabalho são alguns dos elementos fortemente desencadeadores do sofrimento psíquico, que conforme já destacado poderá conduzir ao adoecimento.

Ainda no que tange à chefia dos agentes, os entrevistados destacaram que a escolha dos ocupantes do cargo decorre de indicações políticas e, que na maioria das vezes o gestor escolhido para o cargo não apresenta experiência para desenvolver de forma competente tal atividade. Tem-se aí uma questão que contribui para que os trabalhadores sintam-se impotentes em transformar a realidade vivenciada no âmbito do presídio.

Além disso, foi revelado que o número reduzido do efetivo também contribui para o agravamento do estresse, principalmente ao se ter um contexto prisional de superlotação. O entrevistado 3 relatou, que acabou envolvendo-se em uma "ocorrência pesada", que o levou a ficar respondendo na justiça por seis anos. Relatou que uma das coisas que o incomodou muito na época foi o fato de que ele achava injusto o apenado ter muitas regalias, entre elas o serviço de assistência social, psicóloga, advogado, médico, dentista e enfermaria 24 horas, enquanto grande parte da população tem uma enorme dificuldade de acesso estes serviços; ele acredita que o apenado deveria estar no presídio para ser "castigado", e não para "estar num spa", revelando um sentimento de indignação e revolta.

Um aspecto que merece ser salientado diz respeito ao fato dos três entrevistados terem apontado que o apenado é quem menos os estressa – questão que surpreendeu, tendo em vista os estereótipos existentes quanto à realidade vivenciada no local.

Quando perguntado a respeito de quais mecanismos eram adotados pelos mesmos visando enfrentar as doenças psíquicas desenvolvidas, o entrevistado 1 declarou que se utilizava de atividades e momentos de lazer com a família e amigos, fazia tratamento com remédios controlados, além de terapia. Relatou ainda, que quando estava no auge do seu estresse, fumava cigarros. O entrevistado 2 relatou que durante cinco anos manteve-se realizando terapia, porém, por conta própria "se deu alta". Manteve, no entanto, o tratamento com remédios controlados para manter o equilíbrio. Já o entrevistado 3 revelou que na época em que estava no auge da sua doença, costumava frequentar muitas festas, consumia bebidas alcoólicas e fumava; situação que acabou levando à separação conjugal. Acrescentou ainda que, na mesma época, necessitou de internação em um hospital psiquiátrico para tratamento, o que revela um comprometimento bastante sério de sua saúde. Na atualidade, o agente considera que a nova família e a religião propiciam a força e o suporte para que consiga enfrentar o estresse e evitar reincidir no adoecimento,



Tais relatos vão a encontro do que a psicóloga relatou de que muitos dos agentes a quem presta atendimento acabam recorrendo ao consumo de bebidas alcoólicas, drogas ilícitas e cigarros, ainda que existam alguns que façam uso de recursos como atividades físicas para exacerbar "a raiva e o estresse" decorrente do contexto de trabalho. Quanto à primeira alternativa adotada pelos agentes (consumo

álcool), infere-se que essa decorre de uma situação na qual o sentimento de impotência em modificar a situação de trabalho, especialmente no que tange aos empecilhos colocados ao desenvolvimento das atividades, (seja pelos colegas, seja pela chefia), acabam fazendo com que recorram ao álcool "para anestesiar o sofrimento, "esquecê-lo", vivenciar uma sensação prazerosa" (SELIGMANN-SILVA, 2012, p. 224), ainda que momentânea.

Além disso, a profissional ressaltou o problema enfrentado pelos agentes penitenciários, destacando a ocorrência de diversos casos de agentes de outras regiões do país que acabaram cometendo suicídio devido à depressão e o estresse ligados às condições laborais; revelando uma situação que pode ser considerada alarmante e de elevada gravidade, na medida em que o adoecimento chega ao ponto de fazer com que o indivíduo busque na morte a única solução para aliviar a "dor" e o sofrimento no qual se encontra mergulhado.

## 5.CONSIDERAÇÕES FINAIS

Estudo realizado analisou a ocorrência de adoecimento psíquico em agentes penitenciários que atuam junto ao Presídio Regional de Pelotas - PRP/RS, bem como conheceu as estratégias de enfrentamento adotadas pelos mesmos diante do adoecimento instalado e na busca por evitar sua reincidência.

A análise de dados permitiu constatar que as doenças psíquicas desenvolvidas pelos agentes encontram-se fortemente relacionadas à péssima qualidade de vida propiciada no contexto de trabalho, principalmente no que diz respeito ao estresse e ao sentimento de impotência em transformar o trabalho realizado, devido aos empecilhos criados, principalmente, pelos colegas do Presídio.

Tem-se, portanto, um contexto de sofrimento, que não raras vezes culminou na depressão, na ansiedade e síndrome do pânico.

Os agentes já adotaram diferentes estratégias para enfrentar tais adoecimentos, podendo-se destacar a realização de acompanhamento psicológico, o uso de medicamentos controlados, com ou sem acompanhamento médico e o abuso no uso de bebidas alcóolicas. Na atualidade, o uso de medicamentos se mantem, acompanhado de alternativas como o apoio da família e da religião - alternativas adotadas visando evitar a reincidência do adoecimento.

Tem-se assim, uma situação na qual a vida dos agentes penitenciários corre frequente risco, visto que os mesmos ainda vivenciam um cotidiano que os conduz ao sofrimento psíquico – questão que parece complicar-se ao se considerar o adoecimento que nenhum dos entrevistados revelou ter superado totalmente.

Espera-se que este trabalho contribua com os estudos de Gestão de Pessoas, especialmente do Setor Público, a fim de que os gestores reflitam a respeito da dimensão que o trabalho é capaz de apresentar na vida dos colaboradores, incluindo-se o potencial de adoecimento que um trabalho sem qualidade de vida é capaz de promover. Nesta direção é necessário destacar o compromisso dos gestores em criar condições que favoreçam o pleno andamento das funções públicas que cabem às instituições em que se encontram à frente.

Destaca-se por fim que a pesquisa representa o início de uma agenda voltada ao estudo da qualidade de vida e adoecimento de trabalhadores do setor prisional, buscando-se suprir um *gap*, visto que ainda são escassas as pesquisas conduzidas que apresentem tais profissionais como foco de análise.

## REFERÊNCIAS

[1] Bardin, Laurence. Análise de conteúdo / Laurence Bardin; tradução Luís Antero Reto, Augusto Pinheiro. -- São Paulo: Edições 70, 2011.

[2] Brasil. Ministério da Saúde do Brasil; Organização Pan-Americana da Saúde. Doenças relacionadas ao trabalho: manual de procedimentos para os serviços de saúde. Brasília: Ministério da Saúde, 2001. (Série A. Normas e manuais técnicos, n. 114)

[3] Codo, Wanderley; Sampaio, José Jackson Coelho; Hitomi, A. Sofrimento psíquico nas organizações: saúde mental e trabalho. Petrópolis: Vozes, 1995.

[4] Conte, Antonio Lázaro. Qualidade de vida no trabalho. Revista FAE business, v. 7, p. 32-34, 2003.

[5] Dejours, Cristophe. A banalização da injustiça social. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio

a. Vargas, 1999.

[6] Dejours, Cristophe. A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho/Cristophe Dejours; tradução de Ana Isabel Paraguay, Lúcia Leal Ferreira. - 6. ed. - São Paulo: Cortez, 2015.

[7] Dejours, Christophe; Dessors, Dominique; Desriaux, François. Por um trabalho, fator de equilíbrio. Rev. adm. empres., São Paulo , v. 33, n. 3, p. 98-104, June 1993 . Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75901993000300009&lng=en&nrm=iso>. Acessado em 20 Jan. 2018. http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75901993000300009

[8] Godoy, Arilda Schmidt. A pesquisa qualitativa e sua utilização em Administração de Empresas. Rev. adm. empres., São Paulo , v. 35, n. 4, p. 65-71, ago. 1995 .Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75901995000400008&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em 12 fev. 2018. http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75901995000400008.

[9] Hallack, Fernanda Sansão; Silva, Claúdia Osório da. A reclamação nas organizações do trabalho: estratégia defensiva e evocação do sofrimento. Psicol. Soc., Porto Alegre, v. 17, n. 3, p. 74-79, dez. 2005. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-71822005000300011&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em 11 jan. 2018. http://dx.doi.org/10.1590/S0102-71822005000300011.

[10] Jacques, Maria da Graca Corrêa. O nexo causal em saúde/doença mental no trabalho: uma demanda para a psicologia. Psicologia & sociedade. São Paulo, SP. Vol. 19, ed. esp. 1 (2007), p. 112-119., 2007.

[11] Lakatos, Eva Maria e Marconi, Marina de A. Metodologia do trabalho científico. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1995.

[12] Lembo, Alzira Pinto; Oliveira, Aniella Pupim de; Carrelli, Eliana. Conversando sobre desgaste mental no trabalho e suas possibilidades de enfrentamento: uma experiência no serviço público municipal de Guarulhos. Rev. bras. saúde ocup., São Paulo, v. 41, e12, 2016 . Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0303-76572016000=---------4-100501&lng=pt&nrm=iso>. acessos em 06 dez. 2017. Epub 26-Set-2016. http://dx.doi.org/10.1590/2317-6369000117515.

[13] Limongi-Franca, Ana C.; Arellano, Eliete B., Qualidade de Vida no Trabalho. In: As pessoas na Organização. São Paulo: Editora Gente, 2002.

[14] Seligmann-SILVA, Edith. Psicopatologia no Trabalho: aspectos contemporâneos. In: Ferreira, Januário Justino; Penido, Laís de. (Coords). Saúde mental no trabalho: coletânea do fórum de saúde e segurança no trabalho do Estado de Goiânia: Cir Gráfica, 2013. 676 p.

[15] Rodrigues, A. L. Estresse e Trabalho: aumenta a preocupação com o desgaste do trabalhador. Revista Proteção, Novo Hamburgo, MPF, n. 17, jun/jul.1992.

[16] Silva, Gonçalo Glauco Justino et al . Considerações sobre o transtorno depressivo no trabalho. Rev. bras. saúde ocup., São Paulo , v. 34, n. 119, p. 79-87, June 2009 . Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0303-76572009000100009&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 25 Jan. 2018. http://dx.doi.org/10.1590/S0303-76572009000100009.

[17] Silva, Uanisléia Lima da; Oliveira, Áurea de Fátima. Qualidade de Vida e Valores nas Organizações: Impactos na Confiança do Empregado. Psicol. cienc. prof., Brasília , v. 37, n. 1, p.7-17, jan. 2017. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1414-98932017000100007&lng=pt&nrm=iso>. acessos em 22 nov. 2017. http://dx.doi.org/10.1590/1982-3703000012015.

[18] Denise Tolfo; Córdova, Fernanda Peixoto. Unidade 2–A pesquisa científica. Métodos de pesquisa, p. 31-42, 2009.

[19] Tolfo, Suzana da Rosa; Piccinini, Valmíria Carolina. As melhores empresas para trabalhar no Brasil e a qualidade de vida no trabalho: disjunções entre a teoria e a prática. Rev. adm. contemp., Curitiba , v. 5, n. 1, p. 165-193, abr. 2001 . Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552001000100010&lng=pt&nrm=iso>. acessos em 09 jan. 2018. http://dx.doi.org/10.1590/S1415-65552001000100010

[20] Tolfo, S. R., Silva, N., Luna, I. N. Cultura organizacional, identidade e qualidade de vida no trabalho: articulações e sugestões de pesquisas em organizações. Pesquisas e Práticas Psicossociais, 4(1), 6-16, 2009. Disponível em: http://www.ufsj.edu.br/portal-repositorio/File/revistalapip/volume4_n1/tolfo_e_outros.pdf

[21] Yin, Robert K. Estudo de caso: planejamento e métodos / Robert K. Yin; trad. Daniel Grassi - 2.ed. - Porto Alegre : Bookman, 2001.

[22] Zanelli, J. C., Calzaretta, A. V., Garcia, A. J., Lipp, M.E. N., Chambel, M. J. Estresse nas organizações de trabalho: compreensão e intervenção baseadas em evidências. Porto Alegre: Artmed, 2010.

# Capítulo 15

## *MODELO DE REGRESSÃO LINEAR MÚLTIPLA APLICADO À PREVISÃO DE DESEMPENHO DE ACADÊMICOS DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA A DISTÂNCIA*

*Cesar Eduardo Abud Limas*
*Adriana Gresielly Fabrini*
*Osvaldo Malta Callegari*
*João Carlos da Cunha*

Resumo: Uma transformação silenciosa no mundo da educação superior no Brasil vem ocorrendo na última década. Milhares de alunos passaram a ter acesso à educação de nível superior, graças ao modelo de educação a distância que permite eliminar a separação geográfica entre educador e educando. Considerando o crescimento significativo deste novo modelo de realizar um curso superior, ficam as perguntas: a) O rendimento do aluno que realiza um curso superior no modelo a distância é adequado? b) O comprometimento de alunos, professores e tutores de um curso a distância é adequado ao novo modelo de ensino e aprendizagem? Esta pesquisa busca identificar o efeito do comprometimento dos atores envolvidos no processo de ensino-aprendizagem à distância promovido pela UEPG, tendo como objetivo verificar o relacionamento entre o desempenho dos acadêmicos da EaD da UEPG em função do tempo de acesso dos atores na plataforma de ensino a distância. Como resultado da pesquisa conclui-se que com 95% de confiabilidade, identificou-se que 15% da nota final obtida pelos alunos matriculados no curso de Administração Pública da Universidade Estadual de Ponta Grossa, na modalidade EaD, é resultado do tempo de acesso que tutores e alunos dispendem neste ambiente de aprendizagem.

Palavras chave: Educação a Distância, EaD, desempenho acadêmico, comprometimento.

## 1 INTRODUÇÃO

Uma transformação silenciosa no mundo da educação superior no Brasil vem ocorrendo na última década. Milhares de alunos passaram a ter acesso à educação de nível superior, graças a um novo modelo de aulas. Trata-se da educação a distância – EAD, mecanismo que não possui grandes limites no acesso ao aluno interessado em realizar uma formação de nível superior.

A Educação a Distância é uma modalidade democrática de ensino que permite eliminar a separação geográfica entre educador e educando e atender a um número ilimitado de alunos que estejam em busca de formação ou atualização profissional.

Segundo dados do INEP relativos ao censo escolar de 2013, entre os anos de 2010 a 2013 houve uma elevação de 35% no número de cursos de graduação na modalidade à distância, que saltou de 930 para 1.258, "indicando que está fazendo, cada vez mais, parte do cotidiano brasileiro". Em relação ao número de matriculados a elevação foi de 24%, ou seja, de 930.179 em 2010 para 1.153.572 em 2013. (BRASIL, 2015, p. 18).

Na evolução do número de matriculados de graduação na modalidade à distância, segundo o gênero, entre os anos de 2010 a 2013 a quantidade de mulheres nesta modalidade elevou-se de 621.590 para 764.511, ou seja, 23% enquanto entre os homens este dado saltou de 308.589 para 389.061 (variação percentual de 26%).

Quando são analisados os dados relativos aos concluintes, apresentados também no censo escolar de 2013, verifica-se que entre os anos de 2010 e 2013 a modalidade à distância registrou um aumento de 11,4%, passando de 144.553 para 161,072. A média de idade entre os alunos da Educação à Distância - EaD é de 32,9 para os matriculados, 31,3 para os ingressos e 35,7 para os egressos.

Considerando o crescimento significativo deste novo modelo de realizar um curso superior, ficam as perguntas: a) O rendimento do aluno que realiza um curso superior no modelo a distância é adequado? b) O comprometimento de alunos, professores e tutores de um curso a distância é adequado ao novo modelo de ensino e aprendizagem?

Esta pesquisa busca identificar o efeito do comprometimento dos atores envolvidos no processo de ensino-aprendizagem à distância promovido pela Universidade Estadual de Ponta Grossa, tendo como objetivo verificar o relacionamento entre o desempenho dos acadêmicos da EaD da Universidade Estadual de Ponta Grossa (UEPG) em função do tempo de acesso dos atores na plataforma de ensino a distância.

## 2 ATORES ENVOLVIDOS NO PROCESSO ENSINO/APRENDIZAGEM

Os diferentes modelos de EaD disponíveis no país diferenciam em aspectos como os tipos de tecnologia empregadas, o controle do ritmo e o local de instalação, em alguns modelos os docentes e a instituição controlam completa ou parcialmente a estrutura do curso e em outros modelos o controle sobre o ritmo do ensino e da aprendizagem é integralmente definido pelos alunos. (RAMOS, 2006).

Independentemente do ritmo, os elementos institucionais, humanos nas figuras do professor, tutor e aluno e das tecnologias empregadas é comum a todos eles e direta ou indiretamente afetam na qualidade dos estudantes que estão em processo de formação e consequentemente dos profissionais egressos.

Em relação aos professores, Araújo e Panerai (2012) afirmam que como um dos pilares da EaD, os Ambientes Virtuais de Aprendizagem - AVA trazem novas perspectivas para o processo de ensino aprendizagem, o que requer dos docentes um olhar inovador, não apenas na forma como se entende a educação, mas principalmente na forma como ocorre a prática, garantindo uma verdadeira mudança de paradigma nesta modalidade educativa, indo além do tradicionalismo a que se encontra interligada.

Segundo Gaskell e Simpson (2000), um dos aspectos mais apreciados na ação de um professor a distância, do ponto de vista dos alunos, é que seja um especialista de conhecimento, seja amigo e próximo do aluno.

Além da figura do professor, há que se avaliar a atuação do tutor, neste sentido Galvis (1992) afirma que o AVA é bastante vasto, e apoia o aluno na realização de muitas atividades, no entanto, o aluno precisa estar devidamente familiarizado com o ambiente e orientado pelo tutor para que de fato concretize suas tarefas. Isso quer dizer que ainda que o AVA disponibilize ferramentas para aprendizagem e interação, a figura do tutor é essencial para o processo de ensino-aprendizagem.



Segundo Ferreira e Rezende (2003), o tutor deve acompanhar, motivar, orientar e estimular a aprendizagem autônoma do aluno, utilizando-se de metodologias e meios adequados para facilitar a

aprendizagem. Através de diálogos, de confrontos, da discussão entre diferentes pontos de vista, das diversificações culturais e/ou regionais e do respeito entre formas próprias de se ver e de se postar frente aos conhecimentos, o tutor assume função estratégica.

As ponderações de Palloff e Pratt (2004) acerca da participação do aluno no processo de ensino-aprendizagem geralmente estão focadas na interação e interatividade, frequência e qualidade de participação nos fóruns, nas listas de discussão, nos chats, e nas atividades virtuais, como os trabalhos e exercícios. A interação possibilita que o aluno acesse o material didático, e possa sanar dúvidas sobre o conteúdo e curso.

De acordo com Mercado (2007), uma das grandes dificuldades dos alunos no primeiro contato com a EaD é a habilidade na utilização de recursos computacionais que são necessários para o dia a dia desta modalidade de ensino. A inabilidade em lidar com as tecnologias de comunicação cria dificuldades em acompanhar as atividades propostas, como receber e enviar e-mail, participar de chats, de grupos de discussão, visitar links sugeridos.

O ensino a distância tem como principal ferramenta a informática, de maneira que aqueles alunos com menor conhecimento em tecnologia da informação encontram uma barreira que reflete no seu desempenho acadêmico (CHAVES e ANDREOLI, 2013).

Ramos et al (2013), a partir de estudos dos fatores afetivo-sociais predominantes nos alunos de EaD destacados por Moore e Kearsley (2011), agrupou as dificuldades nas seguintes categorias:

- Cognitivas: relacionadas com interpretação e compreensão do conteúdo, concentração, abstração etc.;
- Pedagógicas: ajuda insuficiente no polo, material didático inadequado, conteúdo não proporcional ao tempo etc.;
- Pessoais: cansaço, organização do tempo, família, motivação, dificuldades com tecnologia entre outras.

Um ambiente de ensino mal estruturado e mal planejado pode potenciar muitas dúvidas na aprendizagem, isso juntamente como dificuldades de comunicação entre o aluno e o professor podem levar a sensações de frustração e a falta de motivação (Wilson, 1996).

As formas de ensino-aprendizagem democratizam-se através da EaD, já que a quebra de fronteiras geográficas e espaciais é promovida pela tecnologia, pela interação e comunicação entre os usuários dessa modalidade. Sendo assim, buscam-se processos educativos por meios comunicacionais que possibilitem a troca, o diálogo e a mudança na aprendizagem e, para isso, interatividade, aprendizagem à distância (AD), flexibilidade de espaço/tempo, redes colaborativas, maior autonomia, integração de mídias e de linguagens tornam-se características essenciais da EaD. (GOTTARDI, 2015).

Fundamental na EaD é o aluno vencer o desafio de estudar sozinho, obtendo autonomia do seu ato de aprender e, para isso, precisa desenvolver a habilidade de ter aprendizagem autônoma (FERREIRA; SILVA, 2009). Isso ocorre porque o aluno assume para si a responsabilidade de sua formação, tendo como suporte alguns componentes materiais e humanos planejados, acompanhados e avaliados para que tenha possibilidade de construir autonomia e aprendizagem durante o processo.

## 3 MATERIAIS E MÉTODOS

Com o objetivo de verificar o relacionamento entre o desempenho dos acadêmicos da EaD da UEPG em função do tempo de acesso na plataforma de ensino dos professores, tutores e alunos envolvidos no processo de ensino-aprendizagem, optou-se por desenvolver uma pesquisa aplicada quanto a natureza, quantitativa em sua forma de abordagem, exploratória e descritiva quanto aos seus objetivos.

Quanto aos procedimentos técnicos utilizados a pesquisa classifica-se como bibliográfica, documental através da coleta de dados primários oriundos do banco de dados da instituição pesquisada abrangendo o ano de 2016.

A pesquisa foi conduzida tendo por base a população de acadêmicos matriculados, de professores e

tutores atuantes no curso de Graduação em Administração Pública - EaD do convênio entre a UEPG e a Universidade Aberta do Brasil – UAB, num total de 1.183 casos, durante o período de janeiro a julho de 2016.

Na etapa de coleta de dados foi realizada a análise do banco de dados do sistema Moodle utilizado pela UEPG através do Ambiente Virtual de Aprendizado (AVA), onde foram registradas a duração dos acessos realizados pelos professores, tutores e acadêmicos nas diversas modalidades de atividades disponíveis no processo de ensino-aprendizagem (fórum, chats, questionários, atividades descritivas, material complementar, material obrigatório, etc.). O desempenho do acadêmico foi medido pela média das notas finais de todas as disciplinas cursadas no período pesquisado, e o tempo total de acesso nas disciplinas disponíveis no AVA no mesmo período.

É importante ressaltar que o convênio entre a UEPG e a UAB para oferta de cursos à distância prevê as condições mínimas que a instituição deve cumprir para sua vigência, bem como são fornecidos pela UAB os projetos pedagógicos de cada curso, respectivamente contendo grade de disciplinas, conteúdo programático, carga horária e livros didáticos. Ou seja, nestes aspectos a UEPG não possui autonomia para alterações ou adaptações.

Para analisar os dados coletados foi utilizado o método estatístico de Regressão Linear Múltipla, que tem por objetivo estabelecer um modelo que possa ser usado para predizer valores da variável dependente em função dos valores coletados das diversas variáveis independentes (STEVENSON, 2001).

Esta análise permitiu alcançar, com um nível de confiabilidade de 95%, os objetivos da pesquisa de verificar o desempenho dos acadêmicos em função do tempo que os atores envolvidos no processo de ensino-aprendizagem na EaD permanecem conectados desenvolvendo seus papeis.

## 4 ANÁLISE DOS DADOS

Foi utilizado a estatística descritiva para extrair as médias e o desvio padrão da variável dependente (desempenho dos alunos) e das variáveis independentes (tempo de acesso ao AVA dos alunos, professores e tutores). Foi utilizado o modelo de análise de regressão linear múltipla para testar o poder preditivo das relações entre as variáveis constitutivas do modelo e inicialmente, para verificar a adequação dos dados à análise de regressão, foram feitos os testes de verificação dos pressupostos para a adoção dessa técnica.

Na análise exploratória dos dados foram identificados casos com valores ausentes nas variáveis em estudo, razão pela qual foram excluídos das análises realizadas. Utilizando a distância Mahalanobis (FIELD, 2009), que medem os afastamentos dos valores a partir das médias das variáveis previsoras, foram identificados 27 casos que, segundo Barnett e Lewis (1978, apud FIELD, 2009) apresentaram valores críticos acima de 16,27 sendo esse o motivo de suas exclusões.

Com essas exclusões a amostra foi reduzida para 1.156 casos no banco de dados que continham o desempenho dos alunos e os tempos de acesso à plataforma AVA dos alunos, professores e tutores, ficando o tamanho da amostra acima do recomendado por Tabachnick e Fidell (1989) e Field (2009) para uso da regressão múltipla: 50 + 8k, ou seja, cinquenta respondentes mais oito vezes o número de variáveis preditoras.

Examinou-se também o atendimento aos pressupostos de distribuição normal dos resíduos de regressão, homocedasticidade, ausência de multicolinearidade e linearidade, orientadas por Field (2009) e Hair Jr. et al (2009). A ausência de multicolinearidade foi verificada por meio das estatísticas VIF (fator de inflação da variância) que se revelaram inferiores a 2,0 (Figura 1) em todas as variáveis conforme sugere Hair Jr. et al (2009) para identificar a ausência de multicolinearidade.

Figura 1 – Estatística de colinearidade

| Modelo | | Estatísticas de colinearidade VIF |
|---|---|---|
| 1 | (Constante) | |
| | Tempo Acesso Aluno | 1,006 |
| | Tempo Acesso Professor | 1,001 |
| | Tempo Acesso Tutor | 1,006 |

Fonte: os autores

Além dos testes de verificação dos pressupostos, foram extraídos a média aritmética e o desvio padrão das variáveis para identificar a intensidade com que se apresentavam na amostra selecionada, que relatamos a seguir.

Figura 2 – Estatística Descritiva

| | Média | Desvio Padrão | N |
|---|---|---|---|
| Nota Aluno | 68,0761 | 33,50538 | 1156 |
| Tempo Acesso Aluno | 1667,993080 | 981,6358129 | 1156 |
| Tempo Acesso Professor | 475,584775 | 354,2539318 | 1156 |
| Tempo Acesso Tutor | 1668,634083 | 662,4562377 | 1156 |

Fonte: os autores

No que se refere aos resultados descritivos pode-se observar, na Figura 2, que a variável desempenho dos alunos, medido pela média das notas finais obtidas em todas as disciplinas foi de 68,1 pontos em um total de 100 pontos, com um desvio padrão de 33,6 pontos.

Com relação as variáveis independentes, que apresentaram como média de tempo de acesso, 1.667,9 minutos, 475,6 minutos e 1.668,6 minutos, respectivamente para alunos, professores e tutores, verifica-se pelo desvio padrão apurado que existe heterogeneidade entre os tempos de acesso indicando que os atores envolvidos no processo de ensino-aprendizagem, provavelmente, não estão realizando seus papéis conforme preconizam Araújo e Penari (2012), Gaskell e Simpson (2000), Galvis (1992) e Ferreira e Rezende (2003).

Em seguida procedeu-se ao teste do modelo de regressão múltipla, que tem por objetivo determinar a influência de uma ou mais variáveis preditoras (independentes ou explicativas) como influenciadoras no comportamento da variável critério (dependente). A seguir apresentamos as saídas do teste de regressão linear múltipla do software SPSS 22, considerando o desempenho dos alunos operacionalizado pela média das notas nas disciplinas cursadas no primeiro semestre de 2016 como a variável critério e o tempo médio de acesso dos alunos, professores e tutores no ambiente AVA como as variáveis explicativas.

Figura 3 – Variáveis Inseridas/Removidas

| Modelo | Variáveis inseridas | Variáveis removidas | Método |
|---|---|---|---|
| 1 | Tempo Acesso Tutor, Tempo Acesso Professor, Tempo Acesso Aluno[b] | . | Inserir |

Fonte: os autores – saída do SPSS 22

A Figura 3 confirma que todas as variáveis explicativas foram inseridas no modelo utilizando o método Enter (Entrar) significando que tanto o tempo de acesso dos alunos, o tempo de acesso dos tutores e o tempo de acesso dos professores foram introduzidos em conjunto no modelo para prever o desempenho dos alunos.

Figura 4 – Resumo do modelo

**Sumarização do modelo[b]**

| Modelo | R | R quadrado | R quadrado ajustado | Erro padrão da estimativa | Estatísticas de mudança | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | Mudança de R quadrado | Mudança F |
| 1 | ,388[a] | ,150 | ,148 | 30,92698 | ,150 | 67,872 |

**Sumarização do modelo[b]**

| Modelo | Estatísticas de mudança | | | Durbin-Watson |
|---|---|---|---|---|
| | gl1 | gl2 | Sig. Mudança F | |
| 1 | 3 | 1152 | ,000 | 1,445 |

a. Preditores: (Constante), Tempo Acesso Tutor, Tempo Acesso Professor, Tempo Acesso Aluno

b. Variável Dependente: Nota Aluno

Fonte: os autores – saída do SPSS 22

A Figura 4 apresenta o valor de R que é a correlação entre o desempenho dos alunos, e os tempos de acesso ao ambiente AVA dos alunos, professores e tutores, sendo o R quadrado a correlação entre todas as variáveis explicativas juntas, e a variável critério. Na amostra, 15% da variação do desempenho dos alunos podem ser atribuídos à variação dos tempos de acessos dos atores envolvidos no processo de ensino-aprendizagem do curso de Bacharelado em Administração Pública da UEPG-UAB.

A Figura 5 mostra que, juntas, as variáveis explicativas preveem a variável critério e que as chances de os resultados obtidos terem ocorrido por erro amostral, se a hipótese nula for verdadeira, é inferior a 0,0001.

Figura 5 – Anova

| Modelo | | Soma dos Quadrados | gl | Quadrado Médio | F | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Regressão | 194752,783 | 3 | 64917,594 | 67,872 | ,000[b] |
| | Resíduo | 1101862,518 | 1152 | 956,478 | | |
| | Total | 1296615,301 | 1155 | | | |

Fonte: os autores – saída SPSS 22

A ANOVA nos mostra que o plano de regressão para essas variáveis pode prever o desempenho dos alunos a partir dos tempos de acesso dos alunos, professores e tutores no ambiente AVA em conjunto, apresentando um valor p menor do que 0,0001, indicando que o modelo apresenta grande significância estatística.

A Figura 6 apresenta os coeficientes do modelo de regressão múltipla aplicado à amostra. Tanto o tempo de acesso do aluno como o tempo de acesso do tutor ao ambiente AVA estão positivamente correlacionados ao desempenho do aluno, sendo que, o tempo de acesso do professor ao ambiente AVA está negativamente relacionado ao desempenho do aluno, o que contraria nesta amostra o que preconiza Gaskell e Simpson (2000) quando afirmam que um dos aspectos mais apreciados na ação de um professor a distância, do ponto de vista dos alunos, é que seja um especialista de conhecimento, seja amigo e próximo do aluno.

Figura 6 – Coeficientes

Coeficientes[a]

| Modelo | | Coeficientes não padronizados | | Coeficientes padronizados | t |
|---|---|---|---|---|---|
| | | B | Erro Padrão | Beta | |
| 1 | (Constante) | 40,756 | 3,244 | | 12,562 |
| | Tempo Acesso Aluno | ,013 | ,001 | ,384 | 14,111 |
| | Tempo Acesso Professor | -,002 | ,003 | -,023 | -,833 |
| | Tempo Acesso Tutor | ,004 | ,001 | ,076 | 2,807 |

Coeficientes[a]

| Modelo | | Sig. | 95,0% Intervalo de Confiança para B | | Correlações | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | Limite inferior | Limite superior | Ordem zero | Parcial |
| 1 | (Constante) | ,000 | 34,391 | 47,122 | | |
| | Tempo Acesso Aluno | ,000 | ,011 | ,015 | ,379 | ,384 |
| | Tempo Acesso Professor | ,405 | -,007 | ,003 | -,031 | -,025 |
| | Tempo Acesso Tutor | ,005 | ,001 | ,007 | ,048 | ,082 |

Coeficientes[a]

| Modelo | | Correlações | Estatísticas de colinearidade | |
|---|---|---|---|---|
| | | Parte | Tolerância | VIF |
| 1 | (Constante) | | | |
| | Tempo Acesso Aluno | ,383 | ,994 | 1,006 |
| | Tempo Acesso Professor | -,023 | ,999 | 1,001 |
| | Tempo Acesso Tutor | ,076 | ,994 | 1,006 |

Fonte: os autores – saída SPSS 22

O tempo de acesso do aluno tem um coeficiente de regressão de 0,013. Portanto, quando o tempo de acesso ao ambiente AVA aumenta uma unidade, o desempenho do aluno aumenta 0,013. O valor de t é 14,111 com uma probabilidade associada menor que 0,0001, portanto é improvável que o coeficiente de regressão tenha ocorrido devido ao erro amostral.

O tempo de acesso do tutor tem um coeficiente de regressão de 0,004. Portanto, quando o tempo de acesso ao ambiente AVA aumenta uma unidade, o desempenho do aluno aumenta 0,004. O valor de t é 2,807 com uma probabilidade associada menor que 0,0001, portanto é improvável que o coeficiente de regressão tenha ocorrido devido ao erro amostral.

O mesmo não ocorre com o tempo de acesso do professor ao ambiente AVA que apresenta um coeficiente de regressão de -0,002, porém com *p*-value de 0,405, indicando baixa significância estatística, portanto, segundo Field (2009), é recomendável retirar a variável do modelo de regressão.

## 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A associação entre a variável critério e as explicativas é moderada (R Múltiplo = 0,388). Juntos, tempo de acesso do aluno e do tutor ao ambiente AVA foram responsáveis por 15% da variância do desempenho do aluno (R2). Tanto o tempo de acesso do aluno como o tempo de acesso do tutor estão positivamente relacionados ao desempenho do aluno.

O coeficiente de regressão para o tempo de acesso do aluno foi de 0,013 (IC de 95% variando de 0,011 a 0,015) e para o tempo de acesso do tutor foi de 0,004 (IC de 95% variando de 0,001 a 0,007). Como os intervalos de confiança não incluíram um valor negativo, podemos concluir que os coeficientes de regressão populacionais tanto para o tempo de acesso do aluno quanto para o tempo de acesso do tutor são positivos (Tempo de acesso do aluno – t = 14,111; *valor-p* = 0,000 e tempo de acesso do tutor – t = 2,807; *valor-p* = 0,000).

Os coeficientes de regressão padronizados mostram que o tempo de acesso dos alunos ao ambiente AVA é

um previsor mais forte do que o tempo de acesso do tutor ao ambiente AVA. Todavia, ambas as variáveis estão positiva e significantemente relacionadas ao desempenho do aluno.

Dessa forma a regressão linear múltipla apresenta o seguinte modelo: desempenho do aluno = 40.756 + 0,013 tempo de acesso do aluno + 0,004 tempo de acesso do tutor.

Para o desenvolvimento deste estudo construiu-se um framework de pesquisa sustentado pelo referencial teórico levantado, que possibilitou a compreensão das variáveis envolvidas no processo ensino-aprendizagem e que possivelmente afetam o desempenho dos alunos.

Desta forma, por uma questão de acessibilidade dos pesquisadores, o desempenho dos alunos foi analisado considerando a influência do tempo de acesso que professores, tutores e os próprios alunos permanecem conectados no ambiente virtual de aprendizagem e provavelmente em interação mútua. Para tanto os dados registrados pela plataforma Moodle foram coletados e analisados segundo o modelo estatístico selecionado.

Com 95% de confiabilidade identificou-se que 15% da nota final obtida pelos alunos matriculados no curso de Administração Pública da Universidade Estadual de Ponta Grossa, na modalidade EaD, é resultado do tempo de acesso que tutores e alunos dispendem neste ambiente de aprendizagem.

Certamente outas variáveis relacionam-se diretamente com o desempenho acadêmico como os autores apresentados no referencial teórico já haviam demonstrado, porém a quantificação do impacto da variável tempo de acesso dos atores é um recurso útil para os gestores tomarem decisões gerenciais que possibilitam a elevação da qualidade do curso e do desempenho acadêmico.

O monitoramento do tempo por parte dos gestores, a motivação para uma maior permanência por parte da coordenação pedagógica, elevação da quantidade de atividades que resultam em um tempo maior de interação mútua no AVA por parte dos professores e o oferecimento de outras atividades extracurriculares nesta modalidade, são ações relativamente simples que exigirão um maior tempo de permanência e interação na plataforma.

Para futuras pesquisas nesta área sugere-se o levantamento de dados relativos a variáveis socioeconômicas, geográficas, culturais e educacionais dos atores envolvidos com a educação à distância a fim de identificar isoladamente a influência de cada uma delas no desempenho acadêmico, bem como a interação entre estas variáveis.

Um estudo longitudinal também possibilitaria observar o desempenho dos alunos ao longo do tempo, considerando que com o passar do tempo familiariza-se mais com o processo de ensino-aprendizagem na modalidade EaD, eleva-se o relacionamento com tutores e professores e torna-se mais fluente com as tecnologias digitais de aprendizagem.

Esta área está aberta também para estudos comparativos entre diferentes cursos na modalidade EaD, entre cursos de distintas modalidades e entre cursos de diferentes universidades, objetivando o desenvolvimento teórico através da identificação de outras variáveis que influenciam o desempenho dos alunos como: modalidade do curso, universidade que o aluno frequenta e cursos onde os alunos matriculados na modalidade EaD se destacam.

Sugere-se também que análises longitudinais e comparativas sejam realizadas a fim de verificar se o resultado obtido nesta pesquisa em relação ao impacto do tempo de acesso de professores no desempenho dos alunos acontece também em outras instituições e/ou em outros cursos nesta modalidade, para só então traçar sugestões e recomendações que torne esta interação significativa e positivamente relacionada.

## REFERÊNCIAS

[1] Araújo, R., Panerai, T. Relato de Experiência de Blended Learning: O Moodle e o Facebook como Ambientes de Extensão da Sala de Aula Presencial. In Anais do Workshop de Informática na Escola . Vol. 1, No. 1, 2012.

[2] Brasil, Ministério da Educação. Censo da educação superior 2013: resumo técnico. – Brasília: Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira, 2015.

[3] Chaves, E. D. P. Andreoli, C. R. Qual o impacto do conhecimento de informática no desempenho acadêmico dos alunos de EaD?. Revista de Administração IMED, 3(2), 2013.

[4] Ferreira, M.M.S. e Rezende. R.S.R. O trabalho de tutoria assumido pelo Programa de Educação a Distância da Universidade de Uberaba: um relato de experiência. 2003. Disponível em: www.abed.org?seminãrios2003/testo19.htm.

[5] Ferreira, R. B. A. S.; Silva, I. M. M. Didática" no contexto da educação a distância: quais os desafios? Revista Brasileira de Aprendizagem Aberta e a Distância, São Paulo, v. 8, 2009.

[6] Field, A. Descobrindo a Estatística usando o SPSS. Trad.Lorí Viali, 2.ed. Porto Alegre: Armed, 2009.

[7] Galvis, A. H. Ingeniería de software educativo. Santa Fé, Bogotá: Ediciones Uniandes, 1992.

[8] Gaskell, A. Simpson, O. Student support in distance education – what do students want from their tutor. Research and Innovation in Open Distance Learning: First EDEN Conference, Prague, Czech Republic, pp. 120–122, 2000.

[9] Gottardi, M. de L. A autonomia na aprendizagem em educação a distância: competência a ser desenvolvida pelo aluno. Revista Brasileira de Aprendizagem Aberta e a Distância, vol.14, 2015.

[10] Hair JR., J.F.; Anderson, R.E.; Tatham, R.L.; Black, W.C. Análise multivariada de dados. 6. Ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

[11] Mercado, L. P. L., Dificuldades na Educação a Distância online. Congresso Brasileiro de Educação à Distância, 2007.

[12] Moore, M. G. Kerasley, M. Educação a Distância: uma visão integrada. Tradução de Roberto Galman. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

[13] Palloff, R. M. Pratt, K. O aluno virtual: um guia para trabalhar com estudantes online. 1.ed.São Paulo: Artmed, 2004.

[14] Ramos, J. L. C. Requisitos para ferramentas de avaliação em ambientes virtuais de ensino (Dissertação de Mestrado em Ciência da Computação-Universidade Federal de Pernambuco), 2006.

[15] Ramos, W. M.; DI Santo; M S.; Guerreiro, M; Vieira, N. N.; Rossato, M; Maciel, D. A. Estudo sobre fatores que afetam o rendimento acadêmico na educação online. Texto digitado. 2013.

[16] Stevenson, W. J. Estatística aplicada à administração. São Paulo: Saraiva, 2001.

[17] Tabachnick, B.; Fidell, L. Using multivariate statistics. New York: Harper Collins, 1989.

[18] Wilson, B. G. Metaphors for instruction: Why We Talk About Learning Environments, Education Technology 5, 25–30, 1996.

# Capítulo 16

## *ANALISE DE COMPETÊNCIA NO CENÁRIO MODERNO**

*Carlos Magno Gomes Ricardo*
*Jheinny Cavazine dos Santos*

Resumo: Este artigo propõe um debate teórico sobre a importância de competências para o desempenho competitivo da organização empresarial, destacando como acontece o seu desenvolvimento para permitir uma análise e síntese da gestão de competências no cenário moderno. As organizações foram em busca de competências para melhoria dos padrões de qualidade, redução dos custos e maximização do desempenho do seu capital humano. Mas, o que se questiona neste estudo é se as organizações desenvolvem ambientes propícios para se conseguir criar, estocar e transferir as competências aos diferentes indivíduos. Ou ainda, as organizações estão preparadas para aplicar as competências necessárias? O desempenho organizacional será quantificado em relação a capacidade de transformar conhecimento em ação e, só deste modo, a organização vai poder se beneficiar das vantagens da gestão de competências.

*Orientadores: Dr. Renan Ravetti Duran e Msc. Miriam Vidal Correia Franzese

## 1.INTRODUÇÃO

No período Taylorista e Fordista, final do século 19 e nas primeiras décadas do século 20, as organizações buscavam o desenvolvimento empresarial através da contratação de funcionários que atendiam os requisitos associados ao cargo, baseando-se apenas na capacidade para se realizar determinada tarefa. O custo de uma escolha errônea é alto e representa muito mais do que uma falha de análise de perfil.

Contudo, no cenário atual, as organizações empresariais estão concorrendo por meio das suas competências e as dos seus colaboradores. Elas agregam valor econômico e valor social atraindo e desenvolvendo pessoas com combinações de capacidades complexas. Deste modo, as empresas tendem a valorizar as competências no nível pessoal (do indivíduo) e das organizações (*core competences*), atraindo e contratando assim colaboradores que possuem competências que se alinham às necessidades estabelecidas pelos cargos, ou posições existentes nas organizações. Hoje as organizações deixam de só valorizar uma gestão baseada em experiência para realização de uma tarefa, para uma gestão baseada em competências.

O conceito de competência pode ser definido como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (isto é, conjunto de capacidades humanas), também conhecido como CHA. Entende-se que competência é um saber agir responsável e saber reconhecido (DUTRA, 2001), que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico a organização e valor social ao indivíduo.

Na verdade, com a evolução do trabalho, um ajuste nas competências se tornou necessário para a organização. Os futuros empregados devem estar prontos para se adaptarem a empresa que está em constate mudança em busca de melhorias produtivas e organizacionais. Durante um processo de recrutamento, a análise do CHA deve ser realizada e confrontada ao perfil da vaga. É preciso saber se as necessidades para cada cargo: seja ele para trabalho em equipe, individual, se exige capacitação para planejamento, visão estratégica, entre outros, estão sendo atendidas.

O mapeamento das necessidades de desenvolvimento de cada colaborador, com relação às atividades a serem realizadas, é fundamental para então buscar um plano de desenvolvimento mais focado para a função do candidato e principalmente para se obter uma maior eficácia no valor a ser investido (custo x benefício).

Este estudo tem o objetivo realizar um debate teórico sobre as noções de competências, o seu desenvolvimento e realizar uma análise e síntese da gestão de competências no cenário moderno.

## 2.HISTÓRICO DA COMPETÊNCIA NO MERCADO DE TRABALHO

Mesmo após a segunda guerra mundial, as empresas perseguiam um sistema de produção baseado no Fordismo/Taylorismo, tendo como objetivo responder a demanda produzindo a maior quantidade de produtos no menor tempo possível. Esse tipo de consumo em massa fazia as organizações se basearem na eficiência da gestão da produtividade, controlando a boa execução das tarefas e o rendimento de trabalho. O trabalhador era uma peça mecânica que poderia ser substituída, formada apenas para realizar uma tarefa precisa. Nenhuma formação ou desenvolvimento do trabalhador era necessário ou considerado.

David C. McClelland (1973), na década de 70, questionou os testes tradicionais utilizados para seleção de pessoal, pois considerava que não existia garantia para uma escolha do melhor empregado e do rendimento profissional. A partir desta observação, ele identificou que haviam alguns elementos do comportamento humano no trabalho que explicam o sucesso no processo de recrutamento, como as habilidades, as aptidões e a atitudes de cada pessoa. Ele propôs em seguida um novo conceito para competência e modificou o processo de seleção e avaliação dos empregados.

Como consta no dicionário Laurousse, a competência é definida como “capacidade reconhecida em um determinado assunto por causa do conhecimento possuído”. Na visão de OLIVEIRA (2005), competência pode ser definida como “um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para que a pessoa desenvolva suas atribuições e responsabilidades”. Essas duas definições são globais, pois podem ser usadas para definir um indivíduo (competência pessoal), um grupo de pessoas (competência coletiva) ou uma organização (competência organizacional).

MEYRAT (2009) definiu três tipos de competências:

- Competência individual (pessoal) - Produzido por um funcionário, em seu ambiente, ao desempenhar suas tarefas relacionando todas os recursos mobilizados no exercício de suas funções. Essa competência reúne o conhecimento e as habilidades operacionais e interpessoais.

- Competência coletiva (de um grupo de indivíduos) – Considerando que as organizações são divididas em setores e/ou grupos de indivíduos tendo um objetivo em comum, esse tipo de competência é constituída pelo conjunto de competência individuais que permitem enfrentar uma situação que um indivíduo sozinho não conseguiria resolver. Para isso acontecer, deve-se considerar a integração dos diferentes membros e se eles colaboram com a resolução do problema.

- Competências organizacional – Todo tipo de competência essencial da organização que a torna capaz de se diferenciar das outras organizações. É o conhecimento adquirido pela empresa graças a soma das competências individuais e coletivas ao longo dos anos.

Considerando a abrangência do conceito de competência e a sua importância para o desempenho organizacional, a partir dos anos 80, motivada pela globalização e com a combinação de fatores econômicos (como por exemplo a concorrência), culturais e tecnológicos, as empresas tiveram que se adaptar para continuar competitivas. As organizações foram em busca de competências para melhoria dos padrões de qualidade, redução dos custos e maximização do desempenho do seu capital humano. Esse ambiente foi propício para questionamento na forma de realização da gestão de pessoas e esta nova fase foi de suma importância na mudança de paradigmas conceituais, estruturais, comportamentais e de valores. Mudou-se o foco da empresa: a gestão deixou de se basear apenas em aspetos produtivos, para se basear e valorizar a competência individual e organizacional. O trabalhador começou a ser considerado como patrimônio intelectual e a organização começou a identificar e desenvolver as suas competências. Criou-se então a gestão baseada na competência das pessoas, influenciando assim o destino das organizações e na relação trabalho-empregado.

A tabela 1, adaptada do trabalho de DEFÉLIX (2002), resume a diferença entre

a gestão de recursos humanos clássica e a gestão de competência, considerando as três principais atividades dos recursos humanos: adquirir, estimular e controlar. Na realidade, as organizações, que estão aplicando a gestão de competências, não necessariamente seguem todos os pontos expostos na tabela 1. DEFÉLIX (2002) explica que o quadro de gestão de competências representa a "gestão de competências ideal".

Tabela 1 – Diferença entre a gestão clássica e a gestão de competências.

| Atividade genérica | Gestão de recursos humanas clássica | Gestão de competências |
|---|---|---|
| Aquisição | ▪ Definir os cargos a serempreenchidos.<br>▪ Descrever as tarefas e as qualificações necessárias.<br>▪ Verificar o diploma dos candidatos. | ▪ Especificar as habilidades<br>▪ necessárias hoje e amanhã, além da organização atual. Identificar verdadeiras competências dos candidatos, através de testes ou estudo de caso. |
| Estimulaçã o | ▪ Classificar empregos em uma posição de lógica.<br>▪ Basear a remuneração no cargo exercido.<br>▪ Avaliar o trabalho e a realização dos objetivos propostos.<br>▪ Propor um plano de carreira dentro de uma escala préestabelecida. | ▪ Identificar as competências possuídas para realizar uma<br>▪ avaliação.<br>▪ Basear toda ou parte da remuneração nas habilidades possuídas e/ou colocadas em pratica.<br>▪ Avaliar as habilidades possuídas e desenvolvidas para cada cargo. |
| Controle | ▪ Adaptar os parâmetros organizacionais (tempo e organização do trabalho) e fazer evoluir os empregados.<br>▪ Conduzir uma política de desenvolvimento profissional contínuo.<br>▪ Estabelecer uma gestão prospectiva de empregos. | ▪ Alterar os parâmetros<br>▪ organizacionais e a organização do trabalho de acordo com as competências detidas e desenvolvidas (organização qualificadora).<br>▪ Conduzir uma estratégia para desenvolver habilidades individuais e coletivas.<br>▪ Trocar a gestão de empregos para uma |

| | | |
|---|---|---|
| | | gestão antecipada de competências. |

Fonte: Adaptado de DEFÉLIX (2002).

No mercado atual e de acordo com os contextos e a vontade gerencial, os responsáveis pelos recursos humanos vão escolher alguns pontos importantes identificados acima para implementar na sua gestão, tendo em conta o que eles consideram significativo e que possa melhorar a qualidade dos processos.

## 3.GESTÃO DE COMPETÊNCIAS

A gestão de competências pode ser definida como a combinação recursos que permitam que a empresa adquira, estimule e controle as competências que necessita, seja no presente ou futuro, seja individualmente ou coletivamente. Essa gestão leva em conta os objetivos e metas, a estratégia, a estrutura e os meios técnicos e, enfim, a cultura organizacional. LE BOULAIRE (2008) destaca fatores importantes na gestão de competências, como:

- Disponibilizar Recursos – tudo que está à disposição da organização e dos empregados, como por exemplo atitudes, ações, ferramentas, instrumentos, etapas, dados e informações, conhecimento ou habilidade adquirido por meio de treinamento ou experiência passada, elementos culturais (valores, identidades);
- Adquirir – ações tomadas para recrutar e esforços feitos por uma
- empresa para ser atraente e atrair os candidatos de que necessita;
- Estimular – processos de motivação dos funcionários (individual ou coletivamente) através de métodos de classificação, de remuneração e de avaliação, na direção desejada;
- Controlar – meios disponíveis pela empresa empregados para garantir a adequação das necessidades da empresa aos seus recursos disponíveis. A organização pode realizar o controle através de ações de capacitação, gestão de carreira, processos de mobilidade interna, prospectiva de evolução, de empregos e habilidades.

A gestão de competências é uma abordagem global destinada a articular a empresa, as habilidades, as atividades do cargo e do empregado. Na organização moderna, cria-se um laço com o empregado para que haja transferência de conhecimento. O patrimônio organizacional, ou seja, os conhecimentos acumulados da empresa para realizar determinada tarefa, é transferido aos empregados com o intuito de faze-los evoluírem profissionalmente e prepara-los a novos desafios. Por sua vez, essas pessoas vão trazer uma bagagem de conhecimentos para compartilhar com a organização, podendo até, implementar algumas modificações para sua melhoria. Isso exige uma capacidade de cooperação e adaptação entre todos os envolvidos. Essa pratica, que representa uma relação intima entre as competência organizacionais e pessoais, é de suma importância para que a empresa possa estar sempre preparada para enfrentar a concorrência. Ela ajuda a desenvolver a inteligência coletiva da empresa, incentivando os funcionários a impulsionar seu comportamento profissional e, além disso, enfatiza um estilo de gestão participativa que possibilita melhorar e ser mais eficaz diante de mudanças no ambiente.

GARVIN (1993) citou alguns métodos para estimular o comprometimento pessoal do funcionário para melhor atender aos requisitos de desempenho coletivo, como por exemplo:

- Procedimentos e protocolos, bem como gerenciamento de treinamento e capitalização de conhecimento;
- Trabalhar em modo de projeto, experimentar novas práticas para tirar conclusões;
- Reservar um tempo para analisar os resultados, identificar pontos fortes e áreas para melhoria;
- Compartilhar conhecimento criando pequenos grupos de trabalho com vários membros: clientes, fornecedores, parceiros;
- Como é possível perceber, é preciso uma mudança na cultura organizacional que demanda tempo. Desenvolver uma cultura voltada para o aprendizado com os empregados, implementando um conjunto de práticas e atitudes para permanecer aberta ao seu “ecossistema”. Esta abertura irá criar uma organização capaz de criar, adquirir e transferir conhecimento e modificar seu comportamento para refletir novos conhecimentos.

### 3.1 VANTAGENS DA REALIZAÇÃO DA GESTÃO DE COMPETÊNCIAS

A implantação da gestão de recursos humanos podem trazer diversos benefícios para todos, seja para a empresa, para o setor de RH (Recursos Humanos) e para o empregado.

O empregado irá se sentir mais valorizado, pois o seu esforço para aperfeiçoar suas competências será reconhecido e, em muitas vezes, recompensado (seja por um aumento salarial ou um aumento nas responsabilidades do cargo). Além disso, o trabalhador irá conhecer melhor os seus pontos fracos e fortes, sendo este cada vez um melhor profissional. A empresa, enfim, irá observar uma melhora da qualidade dos seus empregados que vai se materializar no aumento da produtividade. Como resultado, empresa vai observar:

- Melhora na sua imagem – Aumento da produtividade e da qualidade dos produtos, irá representar uma melhora de percepção de seus clientes;
- Economia de recursos – Irá ocorrer graças ao aumento da motivação dos empregados e a realocação dos recursos (sejam eles materiais ou o capital humano) nos setores em que eles proporcionarão o máximo benefício para a empresa.
- setor de recursos humanos conseguirá ser cada vez mais eficaz em seu objetivo de contribuir para a criação de um ambiente de alta qualidade em que os trabalhadores sentem que de fato representam uma expressiva vantagem competitiva. 3.2 FUNCIONAMENTO

A gestão de competência, segundo OLIVEIRA (2005), deve ser organizada com o intuito de identificar as lacunas e deficiências do seu quadro funcional e responder quais competências os indivíduos precisam ter e/ou desenvolver para contribuir e estabelecer metas propostas. Para isto, é realizada 5 etapas importantes que devem ser repetidas exaustivamente até que todas as competências necessárias tenham sido adquiridas e/ou um novo empregado seja contratado. MAYRAT (2009) listou as seguintes etapas:

a.Definir as competências necessárias para um cargo específico;

b.Analisar as competências adquiridas pelos empregados já presentes na organização;

c.Criar um relatório com as competências a adquirir;

d.Definir um plano de ação que contenha as decisões e a ações à realizar para compensar as competências que os empregados e a organização não possuam;

e.Executar o plano de ação.

#### 3.2.1 DEFINIÇÃO DE COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS

Primeira etapa realizada na gestão de recursos humanos que consiste ao departamento de recursos humanos é listar as competências necessárias, sejam elas individuais ou coletivas, para a realização de tarefas de um cargo específico. Consiste em uma etapa muito trabalhosa, pois é necessário a colaboração de vários empregados e um grande conhecimento da organização e do cargo (objetivos, tarefas e responsabilidades).

Desse modo será possível ter uma visão mais ampla do perfil necessário para o cargo e observar se há um candidato externo ou interno que possui as competências necessárias. Há algumas metodologias que podem facilitar a definição de competências. Podemos citar a *top-down* (de cima para baixo), uma das metodologias mais utilizadas pelos recursos humanos, que consiste em fragmentar a organização em sistemas mais simples, sempre detalhando os objetivos, problemas e desafios de cada subsistema. Assim, a empresa é analisada seguindo a as etapas a seguir: a organização, o departamento, o serviço e, enfim, o cargo.

### 3.2.2 ANÁLISE DAS COMPETÊNCIAS ADQUIRIDAS

Há diversos métodos para analisar as competências dos empregados, como por exemplo:

- Analise do patrimônio humano - Consiste na realização de uma lista de competências que possam influenciar a capacidade de um trabalhador na realização de uma atividade profissional. Considera-se mesmo as competências não utilizadas no cargo. Essa lista é baseada no passado profissional da pessoa e em testes ou entrevistas, podendo incluir os conhecimentos acadêmicos, experiência profissional, resistência a doenças, entre outros. Essa metodologia pode ser utilizada seja para analisar a competências de uma determinada pessoa, seja para verificar a evolução (positiva ou negativa) do profissional na aquisição e aperfeiçoamento de competências. Contudo, essa metodologia demanda a disponibilidade de muitos recursos da organização, inviabilizando a aplicação em alguns casos.

- Entrevista - Metodologia simples e de fácil aplicação que demanda menos recursos que a análise do patrimônio humano. Consiste em realizar uma entrevista, com o empregado e seu supervisor, para análise dos resultados e competências necessárias para a realização de uma tarefa. No final desse encontro, são determinadas as competências que o empregado deve adquirir. Há casos em que se utiliza tabelas de avaliação, onde as competências são divididas em "a adquirir", "sendo adquiridas", "adquiridas" e "domínio completo". O ponto negativo é erros na análise das competências, sejam graças a superestimação ou subestimação do trabalhador, que podem criar tensões entre o gestor e o empregado.

Análise a 360° -Com o intuito de evitar os pontos negativos da metodologia anterior, alguns departamentos de recursos humanos optam em realizar a analise a 360 graus. Essa metodologia consiste à entregar um questionário ao empregado e a todos que tem contato com ele (operários, supervisores, amigos, família, ...) para obter diversos pontos de vista em relação ao nível de maturidade e a necessidade de aquisição de competências. O ponto negativo é um gasto maior de recursos da organização e a necessidade de ter um ambiente de trabalho saudável.

Após a determinação e a verificação das competências necessárias para um cargo específico, o setor de recursos humanos irá realizar um relatório enfatizando os pontos que os empregados devem melhorar. Em seguida, se passa para a próxima etapa: a tomada de decisão.

### 3.2.3 PLANO DE AÇÃO

Realizado após o relatório das competências a adquirir, esta etapa é marcada como o momento de decidir e elaborar novos objetivos para ajudar os empregados à continuarem evoluindo. MAYRAT (2009) destaca algumas decisões que podem ser tomadas nessa etapa:

- candidato externo ou interno pode aceitar ou recusar o cargo;

- A organização investe uma grande quantidade de recursos para preparação de treinamentos para melhorar suas habilidades ou aumentar o seu patrimônio.

- Aumento dos salários em função com as competências adquiridas. Essa ação gera um efeito cumulativo, uma vez que o trabalhador irá se motivar a aprender novas competências tendo em vista um futuro aumento salarial.

- Aumento ou diminuição das responsabilidades tendo em vista as competências utilizadas para o cargo atual.

- Demissão do trabalhador que não possua as competências necessárias para o cargo. Essa ação pode trazer um efeito negativo na percepção dos outros trabalhadores em relação a valorização das competências.

## 4.AMBIENTE FAVORAVEL PARA AS COMPETÊNCIAS

Muito tem sido estudado em relação a gestão de competência, porém há poucos estudos que abordam a temática de como criar um ambiente favorável para a criação, a estocagem, o compartilhamento e a aplicação de competências. Esta parte deste artigo tem como objetivo discutir esses fatores. Também deve ficar claro que este estudo cita algumas das diversas barreiras na gestão de competências, porém há diversas outros problemas que não são contemplados nele, exigindo maior aprofundamento e pesquisa de campo qualitativa, uma sugestão para futuras pesquisas.

## 4.1 CRIAÇÃO DE COMPETÊNCIAS

Seguindo o modelo taylorista-fordista, grande parte das organizações recompensam os empregados com base na qualidade a desempenhar uma função específica. Contudo, esse ambiente gera o individualismo profissional, onde a detenção do conhecimento – e não o compartilhamento – irá render recompensas. Tendo isso em vista, HAYDUK (1998) apontou que para criar um ambiente propício para a criação e o compartilhamento de competências, um dos pontos principais para se levar em conta é a cultura organizacional. Ela deve ser organizada de uma maneira que não se recompense apenas o indivíduo, mas que mostre ao trabalhador que as metas podem ser atingidas em grupo e a recompensa não será apenas no desempenho de uma função específica, mas no desempenho do grupo como um todo. Deste modo, os funcionários vão compartilhar, de maneira voluntárias, os seus conhecimentos. Neste sentido, ALAVI (2001), questiona se a mudança cultural deve ocorrer antes que a gestão de competências seja implantada na organização ou se a gestão poderá facilitar essa mudança de cultura organizacional.

Um dos catalisadores para criação e compartilhamento de conhecimento é a criação de espaços compartilhados para a ocorrência de uma melhor interação entre diferentes áreas de organização (por exemplo, produção. marketing, entre outros). Ainda, há duas visões diferentes sobre os espaços compartilhados. Alguns estudos, como por exemplo de ROBERTSON (1996), apontam que é fundamental a criação entre laços entre diferentes áreas, pois o contato com novas ideias e visões vão propiciar a criação de conhecimento; por sua vez, o contato com grupos semelhantes não é produtivo pois eles tendem a ter as mesmas ideias e, em consequência, não cria efetivamente novas competências. Em outros estudos ALAVI (2001) destaca que os pesquisadores acreditam que áreas semelhantes possuem uma linguagem em comum e, deste modo, os empregados ficariam mais à vontade para discutir ideias – e consequentemente criar e compartilhar competências.

## 4.2 ARMAZENAMENTO DE COMPETÊNCIAS

O armazenamento consiste em passar as competências individuais e coletivas dos empregados para a organização. Deste modo, elas estarão "seguras" e disponíveis a outras áreas e/ou futuros empregados.

Para cumprir esse propósito, deve-se criar um ambiente propício para o armazenamento e, tanto a empresa como o empregado, devem contribuir para este

propósito. Além disso, a competência deve ter como característica fundamental ser dinâmica, ou seja, atualizada ao longo do tempo, e de fácil recuperação (há diversos mecanismos de recuperação). Logo, há algumas barreiras que precisam ser superadas, como por exemplo:

- Falta de tempo devido a rotina dos empregados – Segundo o relatório
- da KPMG (1998), cerca de 49% dos empregados gostariam de compartilhar as suas competências, porém não tem tempo disponível para isto.
- Falta de recompensas para o compartilhamento – Segundo o relatório da KPMG (1998), 39% dos empregados dizem não ser recompensados ao compartilhar as competências com a organização.

Medo do compartilhamento – Em uma organização onde há competição interna entre os diferentes empregados, alguns deles acreditam que ao compartilhar a competências, vão perder a sua importância, poder e influência para com a organização (VON KROGH, 1998).

- Falta de definição das competências a estocar – O empregado, mesmo querendo compartilhar as suas competências, pode não conseguir definir as competências mais importantes para a organização e como estoca-las.

## 4.3 TRANSFERÊNCIAS DE COMPETÊNCIAS

A transferência consiste em disponibilizar as competências organizacionais para os diferentes empregados, com o intuito de desenvolver as competências individuais e coletivas. E existem três barreiras distintas:

- Grau de dependência entre os diferentes grupos e indivíduos (LEONARD E SENSIPER 1998) – Os empregados tem a tendência de compartilhar com as pessoas do mesmo grupo, reduzindo assim a amplitude da transferência.

- Localização de competências – Em grandes organizações, pode ocorrer sobrecarga de dados, acarretando na dificuldade de localização de informações (DWORAN, 1998 apud ALAVI, 2001). Para evitar isso, pode-se introduzir sistemas informatizados para facilitar a disponibilidade da informação.

- Fluxo de competências – É necessário ter um equilíbrio entre o fluxo de informações entre o provedor e o pesquisador da competência.

BAGHERI (2016) fez uma revisão da literatura e citou outras 29 barreiras para a transferência de competências, como por exemplo: falta de confiança, falta de complacência, falta de recursos, problema de integração de dados, entre outros.

## 4.4 APLICAÇÃO DE COMPETÊNCIAS

Tendo em vista que uma organização consiga sanar todos os problemas citados neste artigo – ou seja, como conseguir criar, estocar e transferir as competências aos diferentes indivíduos – se questiona se, por exemplo:: ela estará pronta para aplicar essas competências? A fase de aplicação é a mais importante, pois o desempenho organizacional será quantificado em relação a capacidade de transformar conhecimento em ação e, deste modo, a organização vai poder se beneficiar das vantagens da gestão de competências.

Sobre o questionamento acima, PFEFFER E SUTTON (2000 apud ALAVI, 2001) aponta que a maioria das organizações tem disparidades entre a competência organizacional e a competência efetivamente aplicada. DAVENPORT E PRUSAK (1998 apud ALAVI, 2001) cita que o motivo da não aplicação das competências das organizações é a falta de tempo, desconfiança da fonte e aversão ao risco.

## 5.CONSIDERAÇÕES FINAIS

Sobre as observações ou destaques apontados neste artigo, com a intenção de mostrar a importância da gestão das competências organizacionais e individuais dos profissionais que participam da empresa moderna, que precisa lidar com os desafios complexos da competição acirrada e crescente do mercado globalizado das últimas década, é possível concluir que é fundamental o aprimoramento da percepção, identificação e valorização das capacidades das organizações e das pessoas que são essenciais para o negócio. É preciso capacidade analítica para entender o processo como um todo e traçar a rota mais assertiva, conhecendo os gargalos de produção e ou gestão estratégica quem venham a impactar negativamente nos resultados, sejam eles de qualidade, financeiros ou operacionais e com base na identificação dos gaps, traçar o plano de ação estratégico individual e coletivo, com pontos de controle e medição através de indicadores para obtenção dos objetivos e metas. A execução eficaz de uma tarefa é tamanha e fundamental para a obtenção dos resultados projetados, minimizando os desvios dentro da organização. Por fim, a divulgação e devolutiva inteligente do resultado da gestão de competências é chave para que ocorra sucesso na transferência de conhecimentos, independente do ramo de negócio ou tamanho da organização, sempre identificando continuamente novas e necessárias competências.

## REFERÊNCIAS

[1] Dutra, Joel Souza. Gestão por Competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas. São Paulo: Gente, 2001. p.28.

[2] McClelland, David. C. Testing for competence rather than for “intelligence”. The American Psychologist, 28(1), 1–14, 1973

[3] Dicionário Larousse. Compétence. Disponível em: < http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/compétence/17648 > . Acesso em: 30 março 2018.

[4] De Oliveira, Andréa Glória Franco, Gestão de Pessoas por Competência: gerenciamento e capacitação do servidor público, 25 f, Monografia - Graduação em Administração Judiciária da Fundação Getúlio Vargas, 2005.

[5] Meyrat, Sébastien. Gestion des compétences professionnelles en entreprise. 59 f, Haute École de Gestion de Genève, 2009.

[6] Defélix, Christian. Ce que gérer les compétences veut dire. Revue Économique et Sociale : Bulletin de La Société d’Etudes Economiques et Sociales, 60(4), 321–328, 2002.

[7] Le Boulaire, Martine, Retour, Didier. Gestion des compétences, stratégie ET performance de l'entreprise: quel est le rôle de la fonction RH?. Revue de Gestion des Ressources Humaines, 70, 51-68, 2008.

[8] Garvin, David A. Building a learning organization. Harvard Business Review, 71, 4, p.78, 1993.

[9] Hayduk, H. Organizational Culture Barriers to Knowledge Management. AMCIS Proceedings. 1998.

[10] Alavi, M. Leidner, D.E. Knowledge Management and Knowledge Systems : Conceptual Foundations and Research Issue. MIS Quarterly, 25(1), 107–136, 2001.

[11] Robertson, M. Swan, J. Newell, S. The role of network in the diffusion of technological innovation. Journal of Management Studies, 33(3), 333–359, 1996.

[12] KPMG Management Consulting. Knowledge Management. Research Report, 1998. Von Krough, G. Care in knowledge creation. California Management Review, 40(3),133–153, 1998.

[13] Leonard, D. Sensiper, S. The Role of Tacit Knowledge in Group Innovation. California Management Review, 40(3), 112–132, 1998.

[14] Dworan, G. Discovering Patterns in Organizational Memory. Working Paper, Massachusetts Institute of Technology, 1998.

[15] Pfeffer J. Sutton R.I. The Knowledge-Doing Gap: How Smart Companies Turn Knowledge into Action, Harvard Business School Press, Boston, 2000.

[16] Davenport, T.H. Prusak, L. Working Knowledge, Harvard Business School Press, Boston, 1998.

# Capítulo 17

## *ANÁLISE DO DIAGRAMA DA DOR EM PESCADORES NA CIDADE DE NITERÓI, RIO DE JANEIRO, BRASIL*

*Elisabete Coentrão Marques*
*Renata Coentrão Marques*

Resumo: A gestão da qualidade na área de alimentos possui em seu arcabouço a saúde do manipulador durante seu trabalho. Esta dimensão social, presente no triple bottom line (aspectos econômicos, ambientais e sociais) da sustentabilidade, implica em um ambiente de trabalho calcado no desenvolvimento e comprometimento gerencial com o trabalhador em seu bem-estar. O objetivo desta pesquisa foi verificar o desconforto e/ou dor musculoesquelético de pescadores de embarcações no município de Niterói, Rio de Janeiro, Brasil. Utilizou-se como instrumental de pesquisa o Diagrama de Colett e Bishop ou Diagrama da Dor para análise situacional em 30 pescadores. Foi possível observar que há sobrecarga de trabalho com grau 3 em algumas partes do corpo sendo os piores resultados para costas médio e inferior. Concluiu-se que as atividades pesqueiras são reconhecidas como de fragilidade e insalubridade para o pescador e que medidas de prevenção podem eliminar problemas de saúde ocupacional.

Palavra Chave: Saúde do Trabalhador; Indústria Pesqueira; Prevenção de Doenças

## 1. INTRODUÇÃO

A pesca comercial é uma das atividades mais perigosas, com risco de morte sete vezes maior que outras áreas industriais juntas nos Estados Unidos e até quinze vezes mais na Coréia do Norte (BEM-YAMI, 2000), comparada com ocupações de alto risco como o combate à incêndios e a mineração (OIT, 2007).

Os pescadores estão constantemente sob risco e agravos a sua saúde pelo fato de trabalharem em um ambiente exposto e isolado como o alto mar. Existem vários tipos de riscos, entre eles o risco ergonômico.

Ergonomia é o estudo da adaptação do trabalho ao homem e envolve o seu ambiente físico e os aspectos organizacionais da programação do trabalho com o máximo de conforto, segurança e eficiência, melhorando o sistema produtivo, diminuindo a carga do trabalhador com aplicação dos conhecimentos de anatomia, fisiologia e psicologia na solução de problemas surgidos deste relacionamento (WISNER, 1987; BARTOLOMEU, 1998; DUL; WEERDMEESTER, 2012; IIDA, 2016).

A ergonomia soluciona problemas da relação entre homem, equipamento, ferramentas, programação do trabalho, instruções e informações, resolvendo conflitos, interferindo na fase de projeto (ergonomia de concepção), no posto de trabalho já instalado, na atividade realizada ou no trabalhador (ergonomia de correção) e nos treinamentos periódicos, enfocando meios seguros de trabalho e soluções a serem tomadas pelos próprios trabalhadores (ergonomia da conscientização) (NASCIMENTO, 2001).

A ergonomia surgiu no período pré-histórico quando o homem adaptou as armas de caça e ferramentas de trabalho para as suas necessidades (IIDA, 2016). Na Revolução Industrial do século XVIII o homem era um instrumento e o importante era o que produzia (PEDROSA, 2006). Em 1857, o cientista e educador polonês Wojciech Jastrzebowski introduz o termo ergonomia ao publicar o artigo "Ensaios de ergonomia ou ciência do trabalho" baseado nas leis objetivas da ciência sobre a natureza (BART, 1978; MORAES, 1990; PEDROSA, 2006; IIDA, 2016).

A ergonomia desenvolveu-se durante as duas Guerras Mundiais, com intensificação dos diversos setores da economia com longas jornadas de trabalho em ritmo acelerado. Em 1915, na Inglaterra formou-se um comitê com médicos, fisiologistas, psicólogos e engenheiros para estudar a adaptação entre o trabalho e os funcionários. O comitê transformou-se em Instituto para Pesquisa da Fadiga Industrial (IIDA, 2016).

Em 1949, após a Segunda Guerra Mundial foi criada a primeira sociedade de pesquisa em ergonomia a *Ergonomics Research Society* na Inglaterra (BAIXO, 1994; PORTO, 1994). O termo ergonomia (do grego *ergon* = trabalho e *nomos* = lei, leis do trabalho) foi proposto em 1950 conforme usado em 1857 e se expandiu para o mundo (PORTO, 1994; IIDA, 2016).

Em 1957 foi criado nos Estados Unidos a *Human Factors Society* e o termo fatores humanos passou a ser sinônimo de ergonomia (IIDA, 2016).

Em 1960, para a Organização Mundial da Saúde (OIT) ergonomia é a aplicação das ciências biológicas e da engenharia para o ótimo ajustamento do homem ao seu trabalho, assegurando eficiência e bem-estar (MIRANDA, 1980).

Em 1961, foi criada a Associação Internacional de Ergonomia (*International Ergonomics Association* - IEA). No Brasil, a Associação Brasileira de Ergonomia (ABERGO) foi fundada em 1983 e faz parte da IEA (DUL; WEERDMEESTER, 2012; IIDA, 2016).

A estratégia da ergonomia é decompor a atividade do funcionário em indicadores observáveis como postura sentado, em pé, empurrando, puxando, levantando pesos, repetição de movimentos e deslocamento, por meio de técnicas objetivas (registro das atividades ao longo de um período) e/ou subjetivas (discurso do operador com questionários e entrevistas), buscando eliminar desequilíbrios com um estudo minucioso do posto de trabalho (VIDAL, 2003; IIDA, 2016).

A postura e o movimento são determinados pelo posto de trabalho, músculos, ligamentos e articulações envolvidas (KROEMER; GRANDJEAN, 2008).

Postura é a disposição das partes do corpo para uma atividade específica, o arranjo característico que cada indivíduo encontra para sustentar o seu corpo e utilizá-lo, envolvendo o mínimo de esforço e sobrecarga e máxima eficiência (TANAKA; FARAH, 1997; NASCIMENTO; MORAES, 2005; KENDALL, 2007; KISNER; COLBY, 2016).



Músculos, ligamentos e tendões são vulneráveis aos efeitos de forças tensoras repetitivas e os ossos e cartilagens são suscetíveis à lesões por aplicação de forças compressoras (NORKIN; LEVANGIE, 2001).

A repetitividade é uma característica da tarefa e a monotonia é a ausência da variedade de movimentos, ritmos, estímulos ambientais ou do conteúdo do trabalho, ou seja, monotonia é uma reação do organismo a um ambiente uniforme, pobre em estímulos ou com pouca variação de excitações como atividades prolongadas e repetitivas, de pouca dificuldade, curta duração do ciclo de trabalho, períodos curtos de aprendizagem, restrição dos movimentos corporais, isolamento e falta de desafios (KROEMER; GRANDJEAN, 2008).

A fadiga é o efeito de um trabalho continuado que provoca uma sobrecarga no organismo, produzindo uma redução reversível da capacidade funcional. É o resultado de uma performance prolongada sem a devida recuperação (COUTO, 2007; VIDAL, 2003; IIDA, 2016).

A fadiga muscular é dolorosa, aguda e localizada e a pessoa percebe que sua musculatura está sobrecarregada. Já a fadiga generalizada é um estado subjetivo de cansaço, com perda da vontade para o trabalho (KROEMER; GRANDJEAN, 2008).

Os sintomas para ambos os tipos são sonolência, falta de disposição para o trabalho, diminuição da atenção e da produtividade (IIDA, 2016).

O sistema osteo-muscular do homem o habilita a desenvolver movimentos de grande velocidade e amplitude, porém contra pequenas resistências e com gasto energético (COUTO, 2007).

O trabalho estático exige a contração contínua de alguns músculos para manter uma posição. Não existe mecanismo que facilite a circulação sanguínea. O músculo contrai e permanece contraído, comprimindo os vasos sanguíneos musculares por um período maior de tempo e dificulta a nutrição do músculo e a retirada dos resíduos metabólicos, favorecendo a fadiga muscular. A postura estática associa-se à manutenção do tônus dando base necessária à estabilização das estruturas centrais do corpo (escápulas, coluna vertebral e pelve) (DELIBERATO, 2002; KENDALL, 2007; KROEMER; GRANDJEAN, 2008; IIDA, 2016).

O trabalho dinâmico caracteriza-se por uma sequência rítmica de tensão e relaxamento do músculo. Está associado a execução de tarefas numa soma de vários movimentos articulares que permitem realizar as atividades do trabalho. A nutrição muscular ocorre no relaxamento quando o músculo se alonga e o fluxo sanguíneo volta ao normal (COUTO, 2007; KENDALL, 2007; KROEMER; GRANDJEAN, 2008; IIDA, 2016).

O manuseio e levantamento de cargas é um trabalho pesado. Não é tanto a exigência dos músculos, mas o desgaste dos discos vertebrais (KROEMER; GRANDJEAN, 2008). É permitido até 60kg para homens e 40kg para mulheres. No levantamento de peso com meios auxiliares e para o transporte individual de carga o limite é 40kg (BRASIL, 2012).

As atividades de levantamento, transporte e deposição de cargas estão entre as principais causas de lesões nos discos vertebrais (DELIBERATO, 2002).

A coluna vertebral com discos superpostos apresenta pouca resistência para forças que não tenham a direção do seu eixo. Para postura estática prolongada, de pé ou sentada, terá um índice de dor e desconforto menor com a alternância de postura (IIDA, 2016).

Trabalhos com braços elevados acima do nível do ombro apresentam contração estática, dificuldade dinâmica de chegada do sangue até as extremidades dos membros por encontrar-se distantes do coração, compressão do tendão do músculo supraespinhoso com possibilidade de desenvolver tenosinovite ou bursite no ombro (COUTO, 2007). A localização das dores no corpo provocadas por posturas inadequadas estão no Quadro 1.

Quadro 1. Localização das dores no corpo provocadas por posturas inadequadas

| Postura | Local da dor |
|---|---|
| Em pé | Pés e pernas (varizes) |
| Sentado sem encosto | Músculos extensores do dorso |
| | Parte inferior das pernas, joelhos e pés |
| Assento muito baixo | Dorso e pescoço |
| Braços esticados | Ombros e braços |
| Segurar errado ferramentas | Antebraços |

Fonte: IIDA, 2016, p.85

Delwing (2007) ao estudar o setor de cortes de frango em um frigorífico do Vale do Taquari, Rio Grande do Sul, identificou ausência da prática do rodízio de funções, esforço estático sem a possibilidade de alternância postural, velocidade muito rápida de produção (desossa a uma velocidade de 6.000 frangos/h), altura elevada das mesas, falta de espaço nelas e pouca altura para os trabalhadores mais altos. Os funcionários queixavam de dor e formigação dos braços, ombro e costas.

A ergonomia é um instrumento significativo para o empresário, pois incrementa a produtividade e gera a melhoria da qualidade de vida no trabalho, já que a eficiência virá como resultado sem sacrifício e sofrimento dos empregados (RAZERA, 1994; BARTOLOMEU, 1998; DUL; WEERDMEESTER, 2012).

O objetivo desta pesquisa foi verificar o desconforto e/ou dor musculoesquelético de pescadores de embarcações no município de Niterói, Rio de Janeiro, Brasil.

## 2. MATERIAIS E MÉTODO

### A) OBJETO DE ESTUDO

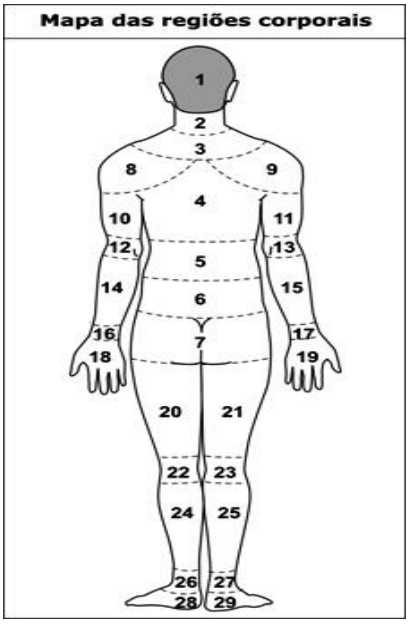
O presente estudo foi efetuado com coleta de dados obtidos de 30 pescadores, praticando pesca marinha, em junho de 2016, tendo como base de descarga o município de Niterói, Rio de Janeiro, Brasil.

b) Diagrama de Corlett e Bishop ou Diagrama da Dor

Utilizou-se o Diagrama de Corlett e Bishop (Figura 1). O Diagrama da Dor é dividido em partes corporais (lado direito, esquerdo e região central) onde os trabalhadores indicaram a intensidade e a localização da dor e/ou desconforto, marcando na escala os segmentos corporais afetados. Esta marcação depende da percepção individual de dor e/ou desconforto. O índice de desconforto e/ou dor é classificado em 5 níveis (1 – nenhum desconforto ou dor, 2 – algum desconforto ou dor, 3 – moderado desconforto ou dor, 4 – bastante desconforto ou dor e 5 – intolerável desconforto ou dor), marcados linearmente da esquerda para a direita.

Figura 1. Diagrama da dor e desconforto músculo-esquelético de Corlett e Bishop ou Diagrama da Dor

| Grau de intensidade do desconforto ou dor | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Nenhum desconforto ou dor | Algum desconforto ou dor | Moderado desconforto ou dor | Bastante desconforto ou dor | Extremo desconforto ou dor |

| Lado direito | | | | | | Lado esquerdo | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Ombro – 8 | | | | |  | Ombro - 9 | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Braço – 10 | | | | | | Braço - 11 | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Cotovelo – 12 | | | | | | Cotovelo - 13 | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Antebraço – 14 | | | | | | Antebraço - 15 | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Região central | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Punho – 16 | | | | | Cabeça - 1 | Punho - 17 | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 2 3 4 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Mão – 18 | | | | | Pescoço - 2 | Mão - 19 | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 2 3 4 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Coxa – 20 | | | | | Região cervical - 3 | Coxa - 21 | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 2 3 4 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Joelho – 22 | | | | | Costas – superior - 4 | Joelho - 23 | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 2 3 4 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Perna – 24 | | | | | Costas – médio - 5 | Perna - 25 | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 2 3 4 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Tornozelo – 26 | | | | | Costas – inferior - 6 | Tornozelo - 27 | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 2 3 4 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Pé – 28 | | | | | Bacia - 7 | Pé - 29 | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 2 3 4 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |



Fonte: adaptado de MOZZINI, 2008



O diagrama foi utilizado em junho de 2016 quando os funcionários estavam saindo das embarcações após voltarem da primeira viagem de 15 dias

## 3. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Observou-se que os maiores índices estavam com grau 3 na escala de Corlett e Bishop, indicando moderado desconforto ou dor: braço direito (3%), coxa direita (6%), coxa esquerda (3%), perna direita (10%), perna esquerda (3%), cabeça (3%), costas superior (6%), ombro direito (10%), cotovelo direito (10%), joelho direito (10%), joelho esquerdo (3%) e pescoço (6%). O valor de 20% de respostas para a região cervical é preocupante, pois demonstra que as articulações do corpo estavam sofrendo os impactos do trabalho da pesca. Os resultados para costas - médio (40%) e inferior (36%) foram os piores.

A coluna vertebral é a base do corpo e rotação, porém quando utilizada de maneira incorreta com levantamento de peso e más posturas, sofre lesão (PICOLOTO; SILVEIRA, 2008). No peso levantado com as duas mãos, o esforço é transferido para a coluna vertebral que, embora suporte a força no sentido vertical, é frágil a forças que não tenham a direção do seu eixo (IIDA, 2016).

As dores de cotovelo estão relacionadas a funções desempenhadas na produção que exigem um maior esforço braçal (PICOLOTO; SILVEIRA, 2008) e as dores em membros superiores ocorrem em trabalhos sem apoio por muito tempo e pelo uso de ferramentas manuais, sendo agravadas por aplicação de força ou movimentos repetitivos (DUL; WEERDMEESTER, 2012).

Dores na região cervical ocorrem por movimentos de inclinação da cabeça e da parte superior do corpo, provocando tensão muscular para manter a postura (BORGES, 2000). A inclinação da cabeça para frente aumentada provoca fadiga rápida no pescoço e ombros, pois a cabeça tem peso grande (IIDA, 2016).

Para Pinheiro, Tróccoli e Paz (2006) regiões anatômicas centrais como pescoço, ombros e dorso sofrem com cargas físicas.

Estes valores extremos foram identificados no posicionamento da rede, pesagem e seleção como penosos e que sobrecarregam demais o pescador. Isso provavelmente ocorre por serem todos destros utilizando o lado direito o tempo todo e excesso de peso.

O planejamento adequado do local evita posturas errôneas e esforços exagerados de membros superiores, inferiores e tronco (ROUQUAYROL; ALMEIDA FILHO, 2013). Movimentos repetitivos ou bruscos, uso da força, posições erradas e por tempo prolongado levam a lesões.

Segundo Lacaz e Sato (2000, p.16) o setor alimentício é uma fábrica de lesões por esforço repetitivo (Quadro 2).

Quadro 2. Diagnóstico de lesão por esforço repetitivo em operários da indústria de corte, suínos e bovinos, segundo setor/serviço e função

| Setor/Serviço | Função | Diagnóstico |
|---|---|---|
| Abate de aves | Pindura de frangos | Epicondilite medial; tendinite supra-espinhoso; cervicobraquialgia |
| Montagem de caixas | Ajudante de produção | Tenossinovite de extensores da mão esquerda; síndrome do túnel do carpo |
| Limpeza de carne | Ajudante de produção | Tenossinovite supra-espinhoso; síndrome do túnel do carpo |
| Presunto | Ajudante de produção | LER grau III; síndrome do túnel do carpo; epicondilite; tendinite |
| Abate de aves | Ajudante de produção | LER grau II e III; epicondilite lateral; tendinite do supra-espinhoso |
| Bovinos/suínos | Desossador | Cisto sinovial punho direito; bursite crônica; tendinite supra-espinhoso |
| Máquina de fatiar salame | Ajudante de produção | LER grau III; tendinite supra-espinhoso; bursite |
| Separação de miúdos | Ajudante de produção | LER grau III; tendinite supra-espinhoso; epicondilite medial; tenosinovite |
| Empacotadeira | Ajudante de produção | Tenosinovite de extensores da mão; LER grau III; tendinite supra-espinhoso; síndrome cérvico-braquial |

Fonte: LACAZ; SATO, 2000

A reforma e o investimento dentro dos barcos possibilitam a construção de um novo pensamento sobre a segurança e a saúde do trabalhador. Novos métodos e tecnologias trazem praticidade para a identificação dos problemas relacionados à saúde na embarcação, respeitando a promoção do processo com prevenção.

O Diagrama da Dor foi um excelente método de avaliação dos problemas musculoesqueléticos dos pescadores. Não há como eliminar o desconforto ou a dor, pois em muitos casos são considerados crônicos, anteriores a própria entrada dos pescadores nas atuais embarcações. São vícios de trabalho que lesaram os pescadores ao longo da sua história de vida. O que se tenta é diminuir a intensidade do desconforto e da dor.

Nenhum trabalho com análise pelo Diagrama da Dor foi encontrado envolvendo pescadores ou manipuladores de alimentos.

Mozzini, Polese e Beltrame (2008) ao estudarem 32 pessoas que trabalhavam com produção de embalagens metálicas em uma empresa em Passo Fundo, Rio Grande do Sul, descobriram que a região lombar era a mais afetada seguida da cervical, joelhos, pernas e tornozelos já que trabalhavam em pé todo o turno de serviço.

Oliveira, Bakke e Alencar (2009) avaliaram a postura de trabalhadores do setor de produção de uma serraria em João Pessoa, Paraíba. Foram relatadas dores na coluna vertebral em 73,3% dos funcionários e 26,7% na região dos ombros. Ainda segundo este estudo os membros superiores foram acometidos devido a exigência de manter, transportar e levantar cargas, gerando mudanças na configuração postural e utilização de força excessiva. Os autores relataram ainda que esforços físicos pesados, repetitivos e contínuos são prejudiciais para a coluna.

Trabalhos de cócoras mudam a linha de gravidade que se desloca ao eixo do joelho o que leva à lesão articular (OLIVEIRA; BAKKE; ALENDAR, 2009).

Dores nos ombros estão relacionados a tensão postural com o uso de ferramentas pesadas e em ambiente de trabalho com condições ergonômicas inadequadas (OLIVEIRA; BAKKER; ALENCAR, 2009).

## 4. CONCLUSÃO

A campanha de participação por um local saudável entra no contexto de atenção básica ao trabalhador sempre com perspectiva de melhorias e formação de uma visão ampliada do setor pesqueiro para a transformação dos índices atuais de insegurança e desconforto no trabalho em geral no Brasil.

Oportunidades educativas com programas governamentais concisos promoverão condições mais favoráveis para a pesca, com intervenções sobre problemas e poderão aprimorar relações pessoais e avanços nas tecnologias pesqueiras em um esforço conjunto, redefinindo papéis em uma perspectiva preventiva sobre o meio ambiente de trabalho, processo produtivo e qualidade de vida.

Ações de assessoria técnica também compõem a saúde do trabalhador. Os problemas musculoesqueléticos fazem parte de vários fatores de exposição ao risco em embarcações pesqueiras. Programas de intervenção devem promover mudanças de comportamento com esforço individual e coletivo, visando a valorização deste manipulador de alimentos. Iniciativas concretas são fundamentais para reverter os problemas observados.

## REFERÊNCIAS

[1] Baixo, Maria Letícia Iconomos. Análise jurídica da NR-17: instrumento por melhores condições de trabalho e consequente produtividade. 1994. Dissertação (Mestrado em Direito)- Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1994.

[2] Bart, Pierre. Ergonomia e organização do trabalho. Revista Brasileira de Saúde Ocupacional, v.6, n.21, p.06-13, 1978.

[3] Bartolomeu, Tereza Angélica. Identificação e avaliação dos principais fatores que determinam a qualidade de uma lavanderia hospitalar: um estudo de caso no setor de processamento de roupas do hospital universitário da UFSC. 1998. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção)- Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1998.

[4] Bem-Yami, Menakhem. Risks and dangers in small-scale fisheries: an overview. Geneva: International Labour Organization, 2000.

[5] Brasil. CLT saraiva e constituição federal. 39.ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

[6] Couto, Hudson de Araújo. Gerenciando a ler e os dort nos tempos atuais. Belo Horizonte: Ergo, 2007.

[7] Deliberato, Paulo César Porto. Fisioterapia preventiva: fundamentos e aplicações. São Paulo: Manole, 2002.

[8] Delwing, E. B. Análise das condições de trabalho em uma empresa do setor frigorífico a partir de um enfoque macroergonômico. 2007. 124f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção)- Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2007.

[9] Dul, Jan; Weerdmeester, Bernard. Ergonomia prática. 3.ed. São Paulo: Edgar Blücher, 2012.

[10] Iida, Itiro. Ergonomia: projeto e produção. São Paulo: Edgard Blücher, 2016.

[11] Kendall, Florence Peterson. Músculos: provas e funções. 5.ed São Paulo: Manole, 2007.

[12] Kisner, Carolyn; Colby, Lynn Allen. Exercícios terapêuticos: fundamentos e técnicas. São Paulo: Manole, 2016.

[13] Kroemer, Karl H. E.; Grandjean, Etienne. Manual de ergonomia: adaptando o trabalho ao homem. Porto Alegre: Bookman, 2008.

[14] Lacaz, Francisco Antonio de Castro; SATO, Leny. Cadernos de saúde do trabalhador: condições de trabalho e saúde dos trabalhadores (as) do ramo da alimentação. São Paulo: Inst/Cut, 2000.

[15] Miranda, Ivete Klein de. A ergonomia no sistema organizacional ferroviário. Revista Brasileira de Saúde Ocupacional, v.8, n.29, p.63-70, jan./mar. 1980.

[16] Moraes, A. M. Métodos e técnicas da ergonomia: problematização, sistematização, apreciação, diagnóstico, projetação, avaliação e experimento. In: X Encontro Nacional de Engenharia de Produção, Belo Horizonte, 1990.

[17] Mozzini, Carolina Barreto; Polese, Janaina Cunha; Beltrame, Mara Rubia. Prevalência de sintomas osteomusculares em trabalhadores de uma empresa de embalagens metálicas de Passo Fundo – RS. Revista Brasileira em Promoção da Saúde, v.21, n.2, p.92-97, 2008.

[18] Nascimento, M. A. A. O sofrimento do corpo em detrimento da produção: sobrecargas posturais e capacidade para o trabalho em operários da construção civil. 2005. 125f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção)- Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2005.

[19] Nascimento, Nivalda Marques; Moraes, Roberta de Azevedo Sanches. Fisioterapia nas empresas. Rio de Janeiro: Taba Cultural, 2001.

[20] Norkin, Cynthia C.; Levangie, Pamela K. Articulações: estrutura e função - uma abordagem prática e abrangente. 2.ed. Rio de Janeiro: Revinter, 2001.

[21] OIT. Organização Internacional do Trabalho. Condições de trabalho decentes, segurança e proteção social: trabalho na pesca, convenção n.188, recomendação n.199. Geneva: Secretaria Internacional do Trabalho, 2007.

[22] Oliveira, André Gustavo S. de; BAKKE, Hanne Alves; Alencar, Jerônimo Farias de. Riscos biomecânicos posturais em trabalhadores de uma serraria. Fisioterapia e Pesquisa, São Paulo, v.16, n.1, p.28-33, jan./mar. 2009.

[23] Pedrosa, Fabiana Ponte. Avaliação das condições de trabalho em um matadouro bovino: um estudo de caso. 2006. 107f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção)- Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2006.

[24] Picoloto, Daiana; Silveira, Elaine da. Prevalência de sintomas osteomusculares e fatores associados em trabalhadores de uma indústria metalúrgica de Canoas, RS. Ciência e Saúde Coletiva, v.13, n.2, p.507-516, 2008.

[25] Pinheiro, Fernanda Amaral; Tróccoli, Bartholomeu Tôrres; Paz, Maria das Graças Torres da. Preditores psicossociais de sintomas osteomusculares: a importância das relações de mediação e moderação. Psicologia: Reflexão e Crítica, v.19, n.1, p.142-150, 2006.

[26] Porto, M. A. Reinventar o trabalho. Revista Proteção, Porto Alegre, v.6, p.14-22, jul. 1994.

[27] Razera, Dalton Luiz. Uma abordagem metodológica para avaliar a relação entre condições de trabalho e produtividade: um estudo de caso em uma indústria paranaense. 1994. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção)- Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1994.

[28] Rouquayrol, Maria Zélia; Almeida Filho, Naomar de. Epidemiologia e saúde. 6.ed. Rio de Janeiro: Medsi, 2013.

[29] Tanaka, Clarice; Farah, Estela A. Anatomia funcional das cadeias musculares. São Paulo: Cone, 1997.

[30] Vidal, Mário César Rodríguez. Guia para análise ergonômica do trabalho (AET) na empresa. Rio de Janeiro: Virtual Científica, 2003.

[31] Wisner, Alan. Por dentro do trabalho: ergonomia, método e técnica. São Paulo: FTD, 1987.

# Capítulo 18

## *A ESTRATÉGIA DA CONVERGÊNCIA SETORIAL COMO UM CAMINHO PARA O CRESCIMENTO DA INTERCOOPERAÇÃO NO COOPERATIVISMO*

*Newton Ribeiro Parahyba Júnior*
*Ana Paula Oliveira da Costa Salgueiro*

Resumo: O objetivo do presente artigo é propor a utilização da estratégia da Convergência Setorial como uma ferramenta ou caminho para o crescimento da Intercooperação entre as Cooperativas. Para isso foi realizado um trabalho de pesquisa qualitativa, especificando os diversos meios de como a Convergência pode atuar, desde a seleção de um Setor Indutor, até os diversos envolvimentos necessários no desbravamento da grande cadeia de valor do sucesso das coisas, destaque para processo, network e inovação, sem os quais, a sustentabilidade, vista sob todas as suas óticas, não é possível. Por último sugerimos a criação de um APLV (Arranjo Produtivo Local Virtual), um grande mercado de interação entre as cooperativas.

Palavras-chave: Cooperativismo, Convergência Setorial, APLV (Arranjo Produtivo Local Virtual).

1. Os autores são Diretores da NETWORK COOPERATIVA DE TRABALHO DA ÁREA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO LTDA. 2. Trabalho apresentado no VIII Singescoop - Simpósio Nacional de Gestão de Cooperativas, Santa Maria/RS

## 1.INTRODUÇÃO

O Sistema Cooperativista, calcado nas bases da solidariedade, sustentabilidade e uma produção econômica onde os resultados teriam uma distribuição mais justa, crescem fortes e sistêmicos, desde 1844, quando do surgimento dos pioneiros de Rochdale. O que se verifica, no entanto, é que dentre seus Princípios Básicos, o da Intercooperação, padece de grandes dificuldades para ser implementado. A questão que se coloca é a necessidade de dar um impulso no Princípio da Intercooperação, considerando sua importância fundamental no desenvolvimento e sustentabilidade do Cooperativismo.

1. Economista / Pós-graduado em Engenharia Econômica / Formacoop/MBA Gestão e Governança em Cooperativas

2. Engenheira Civil / Pós-graduada em Engenharia e Segurança do Trabalho / Perita em Construção Civil/ Formacoop/ MBA Gestão e Governança em Cooperativas

Acreditamos que quatro pontos são de capital importância para o crescimento da Intercooperação:

A. Um grande programa, a nível nacional, voltado para a orientação, educação e disseminação do Sistema Cooperativista.

B. Políticas de governo claras, que permitam o investimento sem os contratempos acerca da legalidade do Cooperativismo no Brasil.

C. Criação de mecanismos que fomentem o crescimento da Intercooperação entre as Cooperativas, a exemplo do que já ocorre entre empresas privadas.

D. O incentivo à criação sistêmica de arranjos produtivos locais unindo sinergias visando o desenvolvimento e aproveitamento do potencial cooperativo regional.

No processo de pesquisa, encontramos um caso real que estará presente como um estudo de caso que evidencia a interação de Cooperativas, Convergência Setorial e Sucesso, o que nos possibilitou bastante a ordenação e sistematização das ideias.

Nas considerações finais do presente artigo apresentaremos ações, que tomadas de forma sistêmica e objetiva, após uma consistente análise dos processos envolvidos em toda a cadeia de valor, podem contribuir para o crescimento sustentável da Intercooperação. Finalizamos com a proposição de construção de um APLV (Arranjo Produtivo Local Virtual), um grande *market place* virtual, onde **demandantes** (Cooperativas, Empresas, Governo) se encontrariam com **ofertantes** (Cooperativas), realizando *sprints* constantes que dariam auto sustentabilidade ao sistema.

## 2.DESENVOLVIMENTO

Este artigo científico é relevante e produto de pesquisa qualitativa no interesse por soluções para fomentar a Intercooperação no meio cooperativista. Para isso, foram pesquisadas estratégias vencedoras na iniciativa privada e pública privada, bem como situações análogas onde o princípio da Intercooperação tivesse obtido êxito. Após extensa pesquisa, chegou-se à estratégia da Convergência Setorial e o caso da Saromcredi de São Roque de Minas, modelos análogos e potencialmente possíveis de extrapolar para o Sistema Cooperativista. Desta forma desenvolvemos nosso artigo fazendo uma exposição da estratégia da Convergência Setorial, bem como do caso exitoso da Saromcredi de São Roque de Minas, finalizando com uma grande proposta inovadora da construção de um APLV (Arranjo Produtivo Local Virtual), um grande Market Place para os produtos das Cooperativas. Nosso artigo foi dividido em quatro grandes eixos conceituais: Cooperativismo e a Intercooperação. O Significado de Convergência Setorial. Um Caso de Sucesso: A Saromcredi de São Roque da Mata. Uma proposta de Implementação do objeto desse estudo, como veremos a seguir.

## 3.O COOPERATIVISMO E A INTERCOOPERAÇÃO.

O Cooperativismo como se conhece teve seu início ao final do século XVIII com o advento da revolução Industrial. A passagem da sociedade rural para a industrial levou à marginalização os pequenos artesãos, que foram sendo substituídos pelas máquinas de tear industriais. Foi assim que o movimento cooperativista se iniciou na Inglaterra, no início do século XIX, com o surgimento dos pioneiros de Rochdale. Criada em 1844, por 28 operários, em sua maioria tecelões e tida como a primeira cooperativa moderna, a Sociedade dos Probos de Rochdale, estabeleceu as bases morais e de conduta, do Cooperativismo até hoje. Era uma cooperativa de consumo onde os produtos eram comprados em grande quantidade e vendidos a preços mais baratos aos seus integrantes. Dez anos mais tarde já contavam com mais de 1400 cooperados.

Nascia desta forma o Cooperativismo que tinha como suas bases, os Princípios do Cooperativismo, com sua primeira redação em 1844, posteriormente alterada nos Congressos da Aliança Cooperativa Internacional – ACI (1937 – Paris e 1966 - Viena) tendo sua última redação feita 1995 no congresso de Manchester, na Inglaterra.

Assim, segundo a OCERGS (Sindicato e Organização das Cooperativas do Estado do Rio Grande do Sul 2008), o cooperativismo atualmente é regido pelos seguintes princípios:

## 3.1 PRINCÍPIOS DO COOPERATIVISMO.

Na obra Cooperativismo Financeiro, percurso histórico, perspectivas e desafios, de Meinen, Ênio e Port, Márcio, (Editora Confebras, 2014), encontramos as seguintes informações: "Os princípios tiveram origem nas normas criadas pelos Pioneiros de Rochdale, que em 1844 fundaram a primeira cooperativa dos tempos modernos, na Inglaterra, e são mantidos atualmente pela ACI - Aliança Cooperativa Internacional". Vale ressaltar que tais princípios devem ser evidenciados para que saibamos compreender que a filosofia do cooperativismo é que deveria sustentas as práticas da cooperativa como uma atividade produtiva. Nesse sentido, elencaremos a seguir os referidos princípios, a saber:

- Adesão livre e voluntária: cooperativas são organizações abertas às pessoas aptas, sem qualquer tipo de discriminação.
- Gestão democrática: as cooperativas são organizações democráticas, controladas pelos seus membros. Tal princípio diz sobre igualdade e transparência.
- Participação econômica: a contribuição dos membros para o capital é equitativa. Os membros têm o dever de operar pela cooperativa. Esse princípio fala sobre responsabilidade e solidariedade.
- Autonomia e independência: as cooperativas são organizações autônomas, controladas por seus cooperados. Essa condição é fundamental para o estabelecimento de acordos ou negociações por parte de seus dirigentes.
- Educação, formação e informação: a educação e formação dos membros deve ser preocupação constante da direção da cooperativa. A informação passa pela transparência, item primordial numa gestão cooperativista.
- Intercooperação: é o princípio que pressupõe a troca entre as cooperativas. A importância da valorização dos produtos e serviços ofertados e demandados entre as cooperativas.
- Interesse pela comunidade: as cooperativas trabalham para o desenvolvimento de suas comunidades. Trata da responsabilidade sócio ambiental das cooperativas.

Cada princípio apresentado deve servir de diretriz orientadora para o cotidiano das cooperativas. Pode-se considerá-los como crenças e valores a serem obedecidos. Há que se pensar, que são essas diretrizes que evidenciam a atividade das cooperativas fora do segmento capitalista. O presente estudo dará ênfase ao sexto princípio –

INTERCOOPERAÇÃO.

## 3.2 RAMOS DO COOPERATIVISMO

Para diferenciação das diversas áreas de atuação, o Conselho Diretor da OCB, estabeleceu em 04 de maio de 1993, a divisão do Cooperativismo no Brasil em 13 segmentos. Esta informação baseou-se nos registros da OCB/Sescoop.

- Agropecuário – Com a maior participação no PIB, é composto pelas Cooperativas agropecuárias e de produtores rurais e voltada para a comercialização, armazenamento e industrialização de seus produtos.
- Consumo – Compra e venda de produtos aos seus cooperados a preços mais competitivos.
- Crédito – Formação de poupança e empréstimos a taxas abaixo do mercado.
- Educacional – União de professores, pais e alunos na busca de um ensino de boa qualidade e custo acessível.

- Habitacional – Construção de conjuntos habitacionais.
- Infraestrutura – Prestação de serviços essenciais como telefonia e energia, notadamente na zona rural.
- Especial – Visam à inserção de pessoas especiais no trabalho e renda.
- Mineral – Finalidade de pesquisar, extrair, lavrar, industrializar e comercializar produtos minerais.
- Produção – Gestão e produção quando possuem os meios de produção. Normalmente é a única alternativa para trabalhadores de uma empresa falida.
- Saúde – Trabalhadores que se cooperam para prestar serviços na área da saúde (Médico, Dentistas, etc.).
- Trabalho – Representada pelos trabalhadores das diversas categorias de ocupações que se reúnem oferecendo seus serviços.
- Transportes – Atuam no transporte de carga e passageiros.
- Turismo e Lazer – Oferecem a seus quadros de cooperados atividades referentes ao lazer, eventos e hotelaria.

É importante lembrar, que todos esses ramos, fazem parte do Sistema Cooperativista, onde o cooperado é proprietário do negócio (contrariamente ao Sistema Capitalista onde o capitalista é o proprietário) e difere do Sistema Socialista, pois os resultados do negócio, "sobras", retornam para o cooperado de acordo com a quantidade de trabalho que ele colocou no negócio, privilegiando desta forma, aqueles que trabalharam mais.

O cooperativismo brasileiro é regido pelas Leis 5.764/71 e 12690/12 sendo esta última voltada para as Cooperativas do Ramo Trabalho.

## 3.3 INTERCOOPERAÇÃO

O termo Intercooperação foi previsto, já entre os "Pioneiros de Rochdale", segundo eles, com o crescimento das cooperativas, elas passariam para as etapas da produção e distribuição, aí se incluindo demandantes como as empresas e governo, etapas estas que haveria necessidade da intercooperação dada a natural limitação de todos os meios necessários para o implemento destas ações.

No entanto, a intercooperação como princípio cooperativo, somente foi instituído pela Aliança Cooperativa Internacional no Congresso de Viena em 1966, quando foi intitulada no sexto princípio.

Para Leite (1982, pag. 73):

A intercooperação é a regra da sobrevivência do movimento cooperativo. Se não houver coesão de esforços, se as cooperativas não trocarem experiências entre si, se não se preferirem mutuamente nas trocas comerciais, se não partilharem a via organizativa federativa, se não intercooperarem, não há movimento cooperativo, mas sim uma ou outra experiência associativa para deleite de curiosos, uma ou outra realização interessante que será abafada quando esse interesse se dissipar.

Na busca de um modelo sustentável e competitivo, as cooperativas deverão enxergar a Intercooperação não somente como um princípio, mas como um caminho para superar sua própria escassez de recursos. A associação de cooperativas traz, dentre outros benefícios, o aumento da competitividade, acesso mais fácil a recursos tecnológicos e financeiros, barateamento dos processos e o compartilhamento dos riscos.

Dadas as dificuldades para o desenvolvimento de uma Intercooperação sistemática e sustentável, procuramos alternativas para solução da questão, encontrando na Estratégia da Convergência Setorial uma boa opção a ser desenvolvida.

## 4.O SIGNIFICADO DE CONVERGÊNCIA SETORIAL.

Eduardo Eugênio Gouvêa Vieira (2017), na apresentação do livro, Convergência Setorial – Um Caminho para o Desenvolvimento, afirma:

O protagonismo do setor produtivo no caminho do progresso econômico pode ser potencializado a partir da cooperação entre os empresários. A convergência setorial é justamente a integração entre setores econômicos e suas atividades, entre produtos, serviços e tecnologia, sendo um olhar novo e abrangente sobre o desenvolvimento da indústria.

As federações são instituições que funcionam como instrumentos para o fortalecimento da conscientização de que a troca de boas técnicas de gestão, conhecimentos e de networking geram resultados efetivos de integração.

É preciso estabelecer uma verdadeira rede de convergência entre empresas, instituições, associações e governos na busca de um objetivo comum: o crescimento econômico sustentável que resulte em ganhos efetivos para a sociedade.

O autor acima reforça o fato de que o fenômeno da Convergência Setorial é fator crítico do sucesso para a sustentabilidade das empresas. Um aspecto que se torna a cada dia mais difícil diante das inúmeras mudanças, políticas, sociais ou tecnológicas. A preocupação constante com a inovação é fator de vida ou morte no contexto atual.

R. Regazzi (2017, págs. 19 e 20) define:

Por Convergência Setorial, entende-se uma grande integração e conexão entre setores econômicos e suas atividades, que muitas vezes não se enxergam como complementares ou correlatos, e que podem fazer parte de um mesmo modelo de negócios ou de um sistema produtivo mais abrangente.

Constata-se, então, que os setores econômicos devem interagir entre si. Para se entender melhor esta lógica na prática é possível identificar em determinadas localidades algum setor econômico de maior relevância. Neste caso, para facilitar a análise, pode-se chama-lo de indutor ou vetor de investimento, aquele que puxa os demais setores existentes em uma determinada região. É esse vetor econômico que poderá definir os rumos da dinâmica econômica, através da integração e conexão com outros setores e empresas do mesmo território. Esta lógica permitirá que todos os setores econômicos envolvidos, existentes em uma localidade interajam entre si e promovam uma melhor utilização dos ativos existentes, tangíveis e intangíveis, com vista em impactos relevantes na produtividade, inovações e nos negócios. É importante nesta abordagem, nunca perder o enfoque em relação ao setor econômico principal, vetor que puxa o desenvolvimento.

A cooperação entre empresas possibilita entre outras um maior acesso a novas ideias, recursos, um mix maior de produtos e serviços, minimização de riscos, expansão de mercado, otimização de ativos, redução de custos, entre outros.

Convergir significa tender ou dirigir-se para o mesmo ponto; afluir; tender para um mesmo fim. Adriano Bravo (2017, pág.121), comenta:

> A Associação Comercial de Minas (ACMINAS) tem um trabalho que é o estímulo à associação entre jovens empreendedores, que nada mais é do que trazer a cultura empreendedora e esses novos empresários, com diálogos, rodadas de negócios e troca de experiências com empresários bem-sucedidos. Participam desta ação centenas de filhos de empresários, jovens empreendedores natos e até mesmo executivos mais velhos que são engajados na causa. É um jeito simples e eficaz de criar uma comunidade, garantir o bom funcionamento da economia mineira nas próximas gerações e proporcionar novos projetos. Convergência Setorial nada mais é do que a união de esforços das entidades com objetivo comum de estimular a maior quantidade de empreendimentos possíveis, em diversos segmentos, para que tenham sucesso. É colocar no mesmo sentido SEBRAE (Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas), FIRJAN (Federação das Indústrias do Rio de Janeiro), FECOMÉRCIO (Federação do Comércio), Universidades, Movimento Empresa Junior, Indústrias de Capital, Investidores Anjo, Venture Capital e Fundos de Investimento, buscando o desenvolvimento econômico regional e nacional.

Na busca cada vez mais da integração entre as empresas a Firjan promove as "Rodadas de Negócios", dedicadas aos associados e cujo objetivo é o estímulo ao networking e, por conseguinte o aumento dos negócios. Além deste existe o "Programa Nacional de Encadeamento Produtivo", cujo objetivo é a inserção de pequenos negócios na cadeia de valor das grandes empresas. Para o êxito do programa é feito um mapeamento das demandas de bens e serviços para após então serem diagnosticadas as diversas ações, como a montagem de um plano de ação, com cursos para adequação das empresas participantes às especificações do mercado.

A cooperação é imprescindível para o crescimento. Eventos, Feiras, Rodadas de Negócios, são fundamentais para aproximação de empresários. SEBRAE, Firjan, Fecomércio e secretarias de governo são os grandes promotores desse intercâmbio. A Associação Comercial do Rio de Janeiro – ACRio e o SEBRAE criaram o "Café com Negócios" que permitiu ao empresariado a realização de networking, parcerias, economia compartilhada e rede de negócios. Também o "Compra Rio" e Câmara de Gestão de APL's (Arranjos Produtivos Locais) são exemplos de ações voltadas para o incremento de negócios através da convergência entre setores.
Na busca de casos de sucesso que embora não seguindo o modelo da Convergência Setorial, tiveram seu crescimento no em torno de polos aglutinadores, lideranças focadas e o apoio de órgãos e entidades de fomento, chegamos à Saromcredi.

## 5.UM CASO DE SUCESSO – A SAROMCREDI DE SÃO ROQUE DE MINAS

Uma notícia de expressão e que despertou muita curiosidade, foi uma matéria publicada no caderno de economia do jornal O Globo, no dia três de abril de 2005. Esta matéria, intitulada "O tigre de Minas", destaca que o crédito cooperativo garantiu a São Roque um crescimento oito vezes maior que a média nacional, considerando o ano de criação da cooperativa (1991) até o censo (2000) e que a educação é o financiamento mais ambicioso da Saromcredi no município. Outra matéria de expressão vinculada no Correio Braziliense, em seis de março de 2005, também no caderno de economia. Esta matéria que o repórter Vicente Nunes titula "O milagre de São Roque", destaca que a cidade mineira enfrentou uma severa crise no início dos anos noventa, mas que se recuperou graças ao cooperativismo.
O município de São Roque de Minas situa-se na região oeste do estado de Minas Gerais e na microrregião de Piumhi. A cidade dista 322 km de Belo Horizonte e o acesso pode ser feito através da MG-050 e da MG-341. O município está na porta de entrada da Serra da Canastra, onde nasce o Rio São Francisco e tem como municípios limítrofes Medeiros, Tapira, Sacramento, Delfinópolis, São João Batista do Glória, Vargem Bonita, Piumhi e Bambuí.

### 5.1 BREVE HISTÓRICO DA EVOLUÇÃO DE SÃO ROQUE DE MINAS.

São Roque de Minas teve sua população reduzida desde a década de cinquenta até os anos noventa. É consenso, no entanto, que a perda do dinamismo econômico aliada à perda de perspectivas da população contribuiu bastante para o decréscimo populacional.
Em plena década de noventa na cidade não havia hospital, a luz elétrica era de baixa qualidade, o comércio era praticamente inexistente, pois, como não tinha agência bancária, todos os pagamento e compras eram feitos na cidade próxima. Em vão os moradores tentaram levar uma agência bancária para o município, advindo daí a ideia da criação de uma Cooperativa de Crédito. Não é objetivo de nossa análise historiar toda evolução de São Roque a partir da criação da Cooperativa de Crédito, o que faremos é estabelecer uma comparação de eventos, a partir da criação da Cooperativa, mostrando a evolução dos diversos indicadores econômico-sociais.

#### 5.1.1 CRIAÇÃO DA COOPERATIVA.

O fechamento da Minas Caixa em São Roque, apesar de seu pouco movimento financeiro no Município, fez com que aposentados, funcionários do Estado, da Prefeitura e comerciantes, fossem abrir e movimentar suas contas e salários, na cidade próxima, Piumhi, a 64 km de distância, aproveitando e já fazendo suas compras.

Com isso o movimento dos negócios, que já era pequeno, diminuiu, levando as pessoas influentes da região a buscarem o retorno urgente de uma agência bancária, sob o risco da falência da cidade. Porém não conseguiram, o movimento da cidade era muito pequeno e não justificava uma agência bancária.



Nesse momento foi levantada a hipótese da criação de uma Cooperativa de Crédito, elas estavam chegando à região. Com grande esforço a Saromcredi foi criada com 22 cooperados e autorizada pelo banco Central a abrir suas portas em 31 de julho de 1991.

A estratégia imediata foi a abertura de contas e o resgate de todos aqueles que haviam migrado para Piumhi, o que foi conseguido com muito esforço dos componentes da Cooperativa. E assim a Saromcredi foi crescendo até 1994.

### 5.1.2 O PLANO REAL.

Posteriormente, com a estabilidade trazida pelo Plano Real e o fim do descontrole inflacionário em 1994, havia necessidade de se mudar a estratégia de atuação da Cooperativa, somente o giro financeiro não pagaria mais suas contas.

A saída seria produzir, "o que gente da roça sabe fazer é plantar" e esse seria o caminho! Com os recursos do Fates (Fundo de Assistência Técnica, Educacional e Social), reserva que a Saromcredi já possuía dadas as sobras dos exercícios de 91 a 93, os investimentos seriam feitos na "seleção e distribuição de mudas de café que seriam pagas com parte do rendimento, quando os cafeeiros começassem a produzir", esse seria o caminho!

### 5.1.3 O CAFÉ E O MILHO.

Aprovado o plantio das mudas (São Roque possuía um parque cafeeiro em torno de 300 a 400 mil mudas, em agricultura familiar, com excelente produtividade), a notícia espalhou-se e os interessados nas mudas chegaram a 700 mil mudas, bastante acima da previsão, acréscimo este que foi suprido com créditos "em confiança", que já possuía a Saromcredi.

Com o sucesso do café e necessitando diversificar, veio a cultura do milho. A melhoria da renda já fazia com que alguns cooperados possuíssem tratores, melhoria de tecnologia e produtividade.

### 5.1.4 A FUNDAÇÃO, O SINDICATO RURAL E O SENAR (SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM RURAL).

Com a venda do café a Fundação teve seus recursos aumentados, o que lhe permitiu auxiliar na reestruturação, em 95, do Sindicato Rural da cidade que estava falido. Com a recuperação o Sindicato fez convênios com o Senar, que levaram o Município a bater o recorde de demandas por cursos no ano.

### 5.1.5 O LEITE E O QUEIJO.

A Cooperativa através da Fundação e o Sindicato investiram na melhoria da tecnologia da produção leiteira, o que trouxe o crescimento e melhora do rebanho, através da inseminação artificial. Também foram ministrados aos cooperados, cursos nas áreas de defensivos agrícolas, plantio e outros cursos, a exemplo de corte e costura e fabricação de doces caseiros. O crescimento da produção leiteira, aliado a um forte trabalho para melhoria e certificação do queijo, fizeram o queijo da Canastra ter reconhecimento internacional.

### 5.1.6 A ASSOCIAÇÃO COMERCIAL, INDUSTRIAL, AGROPECUÁRIA E DE SERVIÇOS DE SÃO ROQUE.

Com a melhoria do padrão técnico e dos serviços dos produtores rurais, os comerciantes cobravam também cursos para eles. A Saromcredi, impossibilitada por lei de agir diretamente, bancou, no entanto, através da Fundação, todo o processo da criação da Associação. Foram feitos convênios com o SENAC, SEBRAE que levaram cursos nas áreas de gerenciamento de negócios, entre outros.

### 5.1.7 A COOPERATIVA EDUCACIONAL SÃO ROQUE DE MINAS.

A insuficiência de escolas no Município levou à Saromcredi a firmar convênio com a Prefeitura para criação de escola, voltada inicialmente para crianças da alfabetização, passando em seguida para o primeiro ano e assim por diante.



Foi criada, com recursos do FATES e da Fundação a Cooperativa Educacional de S. Roque de Minas. Criada dentro dos ensinamentos cooperativistas, a Cooperativa é mantida com 60% dos recursos bancados pelos

pais e os restantes 40% pela Fundação. O nome dado foi Instituto Ellos, que significa: E de ética, L de liderança, L de liberdade, O de organização e S de solidariedade.

### 5.1.8 A COOPERATIVA AGROPECUÁRIA DE S. ROQUE.

Em situação quase falimentar, a Cooperativa Agropecuária de S. Roque- Coopersam foi auxiliada pela Saromcredi, que via a necessidade de uma cooperativa de produção sólida para "dar suporte aos produtores rurais, tais como assistência técnica, venda de insumos e sementes mais baratas". Dentro da visão sistêmica da Diretoria da Saromcredi, esta tinha a função de fomentar o crédito, produção e comercialização é competência de cooperativas agropecuárias. Não adianta olhar um setor e deixar os outros à deriva.

## 6.EVOLUÇÃO DOS INDICADORES QUE MOSTRAM A TRANSFORMAÇÃO EM SÃO ROQUE DE MINAS APÓS A CRIAÇÃO DA SAROMCREDI.

Abaixo relacionamos diversos indicadores que mostram a grande transformação porque passou São Roque de Minas após a criação da Cooperativa de Crédito a Saromcredi.

É de fundamental importância salientar a visão, perseverança e espírito solidário de seus criadores para o grande sucesso deste empreendimento durante todos esses anos:

| Evolução Populacional (hab.) | 1991<br>6.323 | jan. 2018 (est. IBGE)<br>7.092 |
|---|---|---|
| PIB São Roque (R. Mil) | 1998 | 2005 |
| Evolução no Período | 22.923 | 54.431 |
| Agropecuária | 10.266 | 31.890 |
| Indústria | 4.778 | 2.105 |
| Serviços | 7.879 | 20.436 |
| PIB per capta | 3.625 | 8.608 |

Fonte: Conf. dos Mun. e IBGE

| Crescimento da Arrecadação Municipal | 2001 | 2004 | Total |
|---|---|---|---|
| ICMS | 95.105 | 311.152 | 406.257 |
| Outros | 158.197 | 561.209 | 719.406 |

Fonte: Sec. Est. de Fazenda

Quadro 1 – Evolução da Saromcredi e reflexos na Região. de Minas

| Evolução do Quadro de Cooperados | 1991 | 2017 |
|---|---|---|
| **Crescimento no Período** | **274** | **25 mil** |
| **Outros Dados** | **Evolução no Período** | |
| ▪ Capital Social | ▪ R$ 18 milhões | |
| ▪ Dep. Associados | ▪ R$ 146 milhões | |
| ▪ Café | ▪ 25 milhões de pés de café plantados | |
| ▪ Milho | ▪ Grande produtor regional | |
| ▪ Leite/Queijo | ▪ Certificação de origem da Serra da Canastra | |
| ▪ Educação | ▪ Instituto Ellos | |

Fonte: Sicoob Saromcredi – Institucional / 2018

Tendo em vista os parâmetros apresentados, consideramos a abordagem seguinte como pontos de importância fundamental para o desenvolvimento da Intercooperação dentro das possibilidades oferecidas pela Convergência Setorial.

## 7.PROPOSTAS DE AÇÕES DE IMPLEMENTAÇÃO DA CONVERGÊNCIA SETORIAL

Da estratégia da Convergência Setorial, selecionamos uma série de ideias, ações e metas, que acreditamos postas em prática de forma sistemática, darão condições a um desenvolvimento sustentável do princípio da Intercooperação:

### 7.1 - ALINHAMENTO COM O MERCADO E INTERCOOPERAÇÃO.

"A intercooperação é a regra básica da sobrevivência do movimento cooperativo." Leite (1982, p. 73). Corroborando, a estratégia da Convergência Setorial pressupõe a necessidade de integração e conexão entre os setores econômicos de forma a ter um contexto macro para o desenvolvimento de um eficiente modelo de negócios.

A preocupação constante com o Mercado e a Intercooperação deverão ser as grandes diretrizes das Cooperativas, observando a excelência da execução de seu negócio, bem como seu entorno, ou seja, negócios que lhe são complementares ou correlatos.

### 7.2 - O SETOR INDUTOR OU VETOR DE INVESTIMENTOS

A identificação do setor ou setores indutores é de grande importância para melhor se entender e desenvolver a dinâmica da integração e conexão dos possíveis Arranjos Produtivos Locais/ regionais, aqueles que puxam os demais setores em uma determinada região.
No caso da Saromcredi em São Roque da Mata pudemos ver claramente a Cooperativa de Crédito como o grande Setor Indutor da região. A partir dela todas as demais cadeias produtivas foram iniciadas e/ou fortalecidas. Importante observar que os setores indutores podem ir se alternando no decorrer do tempo.

### 7.3 - O CONCEITO DE CADEIA DE VALOR

Cadeia de Valor é o processo da operação total de uma organização. Vem desde seu planejamento, processo produtivo, relação com fornecedores, clientes, design, tecnologia, administração, serviços, logística, preocupação ambiental, sustentabilidade, enfim tudo inerente à continuidade operacional da organização. Nesse sentido, o conceito de Cadeia Valor cristaliza a importância da análise 360º no entendimento e complementaridade nos negócios cooperativos ou não.

### 7.4 NETWORK

O objetivo é Intercooperar e para isso é necessário estender a cadeia de relacionamentos. É importante conhecer a realidade fora do seu segmento de negócio, é aí que podem aparecer novas oportunidades. Novos produtos, novas ideias, novas tecnologias, tudo deve ser buscado. Empresas, governos, entidades de fomento, tudo são oportunidades de negócios. Exemplos citados acima como, SEBRAE (Rio Oportunidades de Negócios, Programa Nacional do Encadeamento Produtivo, Café com Negócios – conjuntamente com a ACRIO Associação Comercial do Rio de Janeiro), Firjan (Rodadas de Negócios), Fecomércio, Universidades, Movimento Empresa Junior, Indústrias de Capital, Investidores Anjo, Venture Capital e Fundos de Investimento, todos são entidades públicas, privadas, programas e ações que têm que ser buscados, para o desenvolvimento de programas e projetos inovadores ou não .

## 7.5 DESIGN

Abaixo inserimos uma reflexão enriquecedora para o entendimento da importância do *Design* no contexto atual.

Segundo Dulce Ângela (2017,158):

> O design tem um papel estratégico para o desenvolvimento econômico. Muitos países já reconheceram a necessidade de implementação de políticas públicas para fomento do design como poderosa ferramenta de inovação, integração e convergência setorial. O Brasil é um desses países, com longo caminho pela frente. As empresas que fazem parte de um APL utilizam cada vez mais a ferramenta do design, além de formarem redes de negócios. O design é uma das ferramentas que podem promover integração entre setores econômicos diversos consolidando a lógica da convergência setorial como geradora de novos negócios e inovação.

É indiscutível a importância do *Design* como elemento transformador e de inovação, imprescindível na elaboração e modernização de produtos tradicionais e, por que não, projetos de grande valor para o crescimento da Intercooperação no sistema cooperativista.

## 7.6 ARRANJO PRODUTIVO LOCAL VIRTUAL (APLV)

Um Arranjo Produtivo Local é, dentre outros, uma aglomeração de empresas, localizadas em um mesmo território, que apresentam especialização produtiva e mantêm vínculos de articulação, interação, cooperação e aprendizagem entre si e com outros atores locais, tais como: governo, associações empresariais, instituições de crédito, ensino e pesquisa.

> São características dos APL's: - Intensa divisão de trabalho entre as firmas, flexibilidade de produção e de organização, especialização, mão de obra qualificada, competição entre firmas baseada em inovação estreita, colaboração entre as firmas e demais agentes, fluxo intenso de informações, identidade cultural entre os agentes, relações de confiança entre os agentes, complementaridades e sinergias. (Cassiolato, José E, Szapiro, Marina).

A nossa proposta de ação é finalizada com a sugestão da criação de um grande Arranjo Produtivo Local Virtual. Entendemos que tal projeto consolidaria, de forma inovadora e sustentável, um vibrante processo de intercooperação cooperativista, utilizando a estratégia da Convergência setorial e dentro do seguinte escopo:

- Acesso a oportunidades de negócio por meio digital visando à geração de ofertas e demandas efetivas;
- Visibilidade local, estadual, regional e nacional de sua capacidade produtiva "sem sair de casa";
- Intercooperação;
- Desenvolvimento e aprimoramento de processos gerenciais e produtivos;
- Treinamento e capacitação;
- Geração de indicadores produtivos, econômicos, sociais, competência e inovação visando o estabelecimento e controle de metas e resultados;
- Sustentabilidade, a essência do cooperativismo.

Com tais sugestões de reflexões e ações ao longo desse estudo, partiremos agora para as considerações finais do presente artigo.

## 8.CONSIDERAÇÕES FINAIS.



O objetivo desse artigo foi estender a estratégia da Convergência Setorial para aplicação no desenvolvimento da Intercooperação no Cooperativismo. Entendemos que o Sistema Cooperativista busca um crescimento mais harmônico, sustentável e social. Os cooperados são os donos do seu negócio, que por eles é gerido obedecendo a princípios, acima já relatados, cujo objetivo é uma existência mais humanizada.

Por outro lado, não podemos nunca esquecer que o cooperativismo é um Sistema Econômico, visando, portanto, o lucro ou **sobra**, como é conhecido na contabilidade cooperativa.

Dentro dessas perspectivas procuramos abordar um dos Princípios Fundamentais do cooperativismo que é a da Intercooperação. Vital para a sustentabilidade do processo cooperativista, ainda com grandes dificuldades para deslanchar na expansão das Cooperativas. Entendemos que ações como a identificação de setores indutores, a aproximação e fortalecimento do relacionamento com setores públicos e privados de fomento, a busca constante por ideias e processo inovadores, são precondições fundamentais para o desenvolvimento da Intercooperação no cooperativismo. Se aliarmos a essas ações a construção de um APLV (Arranjo Produtivo Local Virtual) integrando e potencializando todos esses vetores, teremos por certo uma via sólida e moderna para a sustentabilidade das cooperativas.

Trouxemos ainda um caso de sucesso, a Saromcredi, onde, de uma forma bastante transparente, sustentável e com muito sucesso, os fundadores e gestores da Saromcredi, desenvolveram um árduo e produtivo trabalho, bastante semelhante ao que estamos propondo e um modelo a ser seguido.

Por fim, elencamos um conjunto de ações pontuais, que servirão de proposta para a implementação da Estratégia da Convergência Setorial como um caminho para o crescimento da Intercooperação no cooperativismo.

## REFERÊNCIAS

[1] Ângela, D – Design + Arranjos Produtivos Locais + Compra Rio: Há Convergência. (Convergência Setorial: um caminho para o desenvolvimento – Rio de Janeiro: J Di Giorgio& Cia Ltda.2017.182 pg.)

[2] Bohrer, L.F.C., - O Processo de Inclusão da Intercooperação no Hábito das Cooperativas: Uma Análise nas Cooperativas Agropecuárias. 2017. Monografia (Aperfeiçoamento/Especialização em Gestão de negócios em Cooperativas). Universidade de Passo Fundo.

[3] Bravo, A. – Setor de Serviços e uma Visão sobre as Universidades. (Convergência Setorial: um caminho para o desenvolvimento – Rio de Janeiro: J Di Giorgio& Cia Ltda.2017.182 pg.)

[4] Carvalho, A., Leite, J., - A cidade morria devagar. O romance de uma Cooperativa. Armazém de Ideias. 2004. Belo Horizonte. 304 p.il

[5] Cassiolato, José E, Szapiro, Marina – Uma caracterização de arranjos produtivos locais de micro e pequenas empresas. Cap. 2, livro "Pequena empresa: cooperação e desenvolvimento local", organizado por Helena M.M. Lastres José E. Cassiolato e Maria Lúcia Maciel, Relume Dumará Editora, julho de 2003.

[6] Lago, A., - Fatores Condicionantes do Desenvolvimento de Relacionamentos Intercooperativos no Cooperativismo Agropecuário. Tese de doutorado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Agronegócios da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. 2009

[7] Leite, J. S. Cooperação e Intercooperação. Lisboa. Livros Horizonte. 1982. 141 pg.

[8] Meinen, E. - Cooperativismo Financeiro, percurso histórico, perspectivas e desafios. Autores Ênio Meinen e Márcio Port. Editora Confebras, 2014.

[9] Regazzi, R.D. – Definição de Convergência Setorial e sua importância para o desenvolvimento da Indústria. (Convergência Setorial: um caminho para o desenvolvimento – Rio de Janeiro: J Di Giorgio& Cia Ltda.2017.182 pg.

[10] Regazzi, R., Di Giorgio, C., Pinaud, A. – Convergência Setorial: um caminho para o desenvolvimento – Rio de Janeiro: J Di Giorgio& Cia Ltda.2017.182 pg.

[11] Souza, M.M.C., - Gestão Cooperativa e Desenvolvimento Local: Um Estudo de Caso na Cooperativa de Crédito de São Roque de Minas/Sicoob-Saromcredi. Dissertação apresentada à Universidade Federal de Viçosa. Viçosa. 2008

# Capítulo 19

## *FIDELIZAÇÃO NO COOPERATIVISMO: UM ESTUDO DE CASO NA COOPERATIVA DE LÃ TEJUPÁ LTDA*

*Keter Fagundes Bauermann*
*Carlos Eduardo Gerzson de Souza*

Resumo: O Agronegócio é o segmento que mais contribui para o PIB brasileiro nos últimos anos. Atrelado a este segmento emerge o cooperativismo como forma de associação contribuindo para a sustentabilidade local e regional, bem como, para o seu desenvolvimento em face de sua contribuição tanto econômica como social. Diante deste cenário questionou-se qual o nível de fidelização dos cooperados, bem como, qual a percepção dos cooperados/não cooperados em relação aos produtos/serviços oferecidos pela Cooperativa de Lã Tejupá Ltda? Através de um estudo de caso, realizou uma pesquisa exploratória-descritiva e quantitativa baseada nos modelos de Oliveira (2007) e Rósses (2015), buscou-se, mensurar o nível de fidelização e satisfação na Cooperativa de Lã Tejupá Ltda. Resultados indicam que o cooperados são moderadamente fiéis enquanto que os principais fatores que estimulam o associado/não associado a comercializar com a cooperativa são: parceria e a qualidade do atendimento dos funcionários.

Palavras-chave: Cooperativismo. Cooperativa Agropecuária. Fidelização

## 1 INTRODUÇÃO

O cooperativismo é um setor que vem crescendo muito no Brasil. Empresas deste ramo, por serem cooperativas, possuem alguns benefícios com relação às empresas em geral, mas, é preciso que os associados e não associados saibam deste diferencial para poder investir e comercializar o seu produto. A maneira que a cooperativa usa de seus benefícios deve ser uma vantagem a ser usada no mercado competitivo. Manter os associados ativos e participativos é o grande desafio, pois, a atuação nas ações e a tomada de decisões é muito baixa.

No cooperativismo deve-se levar em consideração que o sócio é o dono do negócio e, por isso, a importância da sua fidelidade. A percepção do sócio é que mostra o grau de satisfação ou insatisfação dos serviços prestados e aí é que entra o motivo da entrega ou não do seu produto. Os cooperados são tão importantes ou mais do que qualquer consumidor de uma empresa mercantil. As cooperativas necessitam de uma gestão eficiente, pois, a falta de instrumentos administrativos tem provocado uma série de problemas (OLIVERIA, 2007; MELESKO 2011; ROSSES, 2015; ROTHER e DALMASO, 2015; SCHINEIDER, 2016).

Deste modo, os administradores precisam ter visão de resoluções de problemas e aumentar a visibilidade das cooperativas. A preocupação em estar cada vez mais preparado para que seja possível a fidelização dos associados e a conquista de novos é o resultado que já vem sendo obtido.

Diante deste contexto e importância, questionou-se qual o nível de fidelização dos cooperados, bem como, qual a percepção dos cooperados/não cooperados em relação aos produtos/serviços oferecidos pela Cooperativa de Lã Tejupá Ltda? Consequentemente buscou-se objetivamente verificar a fidelização dos cooperados e não cooperados quanto aos produtos/serviços oferecidos pela Cooperativa de Lã Tejupá Ltda e especificamente: (a) analisar a percepção dos cooperados e não cooperados em relação aos produtos/serviços oferecidos; (b) identificar os fatores que influenciam e estimulam o relacionamento comercial na Cooperativa de Lã Tejupá Ltda; e (c) mensurar o grau de fidelidade dos associados da Cooperativa de Lã Tejupá Ltda.

Para a operacionalização deste estudo, desenvolveu-se uma pesquisa exploratória-descritiva de abordagem quantitativa mediante um estudo de caso.

Os resultados indicam que os principais fatores que estimulam o associado a comercializar com a cooperativa são: parceria e a qualidade do atendimento dos funcionários. Por outro lado, especificamente em relação aos sócios, constatou-se que os principais fatores que estimulam na fidelidade destes estão relacionados com a confiança, honestidade e credibilidade da cooperativa.

## 2 COOPERATIVISMO

Segundo Schneider (2016) o Cooperativismo moderno surge como um movimento da classe operária durante a primeira fase da revolução industrial. Neste movimento as cooperativas eram consideradas alternativas para reduzir as desigualdades provocadas pelo capitalismo, bem como por necessidades básicas de sobrevivência da classe trabalhadora, passando as desempenhar importante papel de fomento ao desenvolvimento econômico e social, seja local ou global.

Cooperativismo não é algo novo, inédito, ou resultado de uma conjuntura econômica, originado pela sociedade de maneira recente. Sabe-se que a origem do cooperativismo deu-se pela necessidade de busca de alternativas de sobrevivência e falta de reconhecimento do trabalho. Através da união entre os trabalhadores fez com que fosse possível atingir os objetivos propostos em comum (OLIVEIRA, 2007).

Conforme Martins (2017), cooperativismo surgiu como uma alternativa de desenvolvimento econômico e social, ao mesmo tempo em que surge uma possibilidade de resgate do verdadeiro sentido do trabalho fundamentado na solidariedade e na partilha. Martins (2017) ainda complementa dizendo que:

> O cooperativismo segue uma lógica diferente da empresa capitalista, pois os cooperados são os donos do negócio e participam nas decisões e das divisões dos resultados financeiros. Uma cooperativa é uma sociedade cujo capital é formado pelos associados e que tem a finalidade de somar esforços para atingir objetivos comuns que beneficiem a todos (MARTINS, 2017, p. 130).



O cooperativismo, segundo SESCOOPRS (2017), é um modelo econômico-social que gera e distribui riqueza de forma proporcional ao trabalho de cada associado. Ainda segundo SESCOOPRS (2017) o cooperativismo é considerado pela ONU (Organização das Nações Unidas) como um modelo de negócios

que constrói um mundo melhor visto que é uma opção de crescimento econômico que caminha junto com o desenvolvimento social, pautada por valores humanos como solidariedade, responsabilidade, democracia e igualdade.

Conforme Bialoskorski Neto (2018) Surgiu com uma cooperativa de consumo formada por tecelões, na cidade de Rochdale, na Inglaterra, em Plena Revolução Industrial, na segunda metade do século XIX. Essa iniciativa pioneira e outras apresentavam uma reação às condições em que os trabalhadores era expostos nas fábricas e ao meio em que estavam inseridos, representados por um cenário fortemente revolucionário. Logo após, em 1985 foi fundada a Aliança Cooperativa Internacional, com o objetivo de unificar o movimento cooperativista mundial. Após esse momento histórico, o cooperativismo cresceu em âmbito mundial.

Segundo Couvaneiro (2004) as Cooperativas são voltadas para prestações de serviços aos seus associados. Entretanto, pressupõe-se que, ao procurar um empreendimento cooperativo, o cooperado precisa possuir alto nível de respeitabilidade, em relação à organização da qual está inserindo-se, para efetuar o ato cooperativo.

No mundo, dados da SESCOOP/RS (2017) indicavam que existiam 2,6 milhões de cooperativas, gerando 250 milhões de empregos.

O cooperativismo tem como sua maior finalidade, libertar o homem do individualismo, através da cooperação entre seus associados, satisfazendo assim as suas necessidades. Em outras palavras, "é a união de pessoas voltadas para um objetivo comum, sem visar lucro" (ROTHER; DAL MASO, 2015, p. 184).

Através da legislação específica, pode-se diferenciar então Sociedade Cooperativa de Sociedade Civil cujas principais diferenças transcrevem-se a seguir através do quadro resumo nº 01.

Quadro nº 01 – Principais diferenças entre Sociedade Cooperativa e Sociedade Mercantil.

| Empresas Convencionais | Cooperativas |
|---|---|
| Sociedades de capital | Sociedades de pessoas |
| Concentração do lucro em poucas pessoas | Distribuição de riquezas entre os associados |
| A tomada de decisão é proporcional ao capital | A tomada de decisão é realizada de forma democrática: cada pessoa em um voto |
| Lucro é proporcional ao capital investido | Resultado proporcional à participação de cada cooperado |

Fonte: adaptado de CAAL (2018).

No ano de 1902, surgiu o movimento cooperativista no Rio Grande do Sul, inspiradas no modelo alemão. No Brasil, o movimento chegou através do padre suíço Theodor Amstad, com as primeiras cooperativas de crédito. Em 1907 instalaram-se no país as primeiras cooperativas rurais pelos alemães e italianos. (PIVOTO, 2015).

Em 1969 foi criado, no Brasil, a Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB). Em 1971 a Lei nº 5764/71 de 16/12/1971 regulamenta as organizações cooperativas e estabelece no seu artigo 79 o conceito de ato cooperado, a saber:

> Denomina-se atos cooperativos os praticados entre as cooperativas e seus associados, para a consecução dos objetivos sociais. Parágrafo único. O ato cooperativo não implica operação de mercado, nem contrato de compra e venda de produto ou mercadoria (OLIVEIRA, 2007, p.13).

Em 1998 foi criado o Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo - SESCOOP, parte do sistema S que por meio da educação cooperativista é responsável pelo ensino, pela formação profissional, pela organização e pela promoção social dos trabalhadores, associados e funcionários das cooperativas brasileiras (OCB, 2017).

O cooperativismo brasileiro está estruturado em treze ramos, a saber: (1) crédito, (2) saúde, (3) infraestrutura, (4) transporte, (5) trabalho, (6) educacional, (7) produção, (8) consumo, (9) habitacional, (10) mineral, (11) especiais, (12) turismo e lazer, (13) agropecuário (OCB, 2017).

Figura nº 01 - Ramos e Características das Cooperativas.

Fonte: OCB (2017)

A divisão por ramos, observada na figura nº 01 – anterior, facilita a visualização de peculiaridades/características referentes a grupos específicos de cooperativas, de modo a propiciar melhor entendimento da formação, estrutura, composição e sua participação nos diversos setores econômicos.

No Rio Grande do Sul, em 2017 o setor alcançou faturamento de R$ 43 bilhões representando um crescimento de 4,3% em relação a 2016 e 72% se analisados os últimos 05 anos (2012/2017), gerados por 426 cooperativas (concentrando 78% destas nos ramos agropecuário, crédito, transporte e saúde), com 2,8 milhões de associados e 61,8 mil empregados, concentrando 78% destas nos ramos agropecuário, crédito, transporte e saúde (SESCOOP-RS, 2018).

Considerando o foco do estudo, na sequência discorre-se um pouco mais sobre Cooperativas Agropecuárias.

Batalha (2001) define o agronegócio como o conjunto de atividades econômicas, tecnológicas, políticas e sociais ligadas à produção, à transformação, à distribuição e ao consumo de produtos de origem vegetal e animal.

O cooperativismo agropecuário tem importante participação na economia brasileira, sendo responsável por quase 50% do PIB agrícola e envolvendo mais de 1 milhão de pessoas. Dentre todos os ramos de atuação do cooperativismo brasileiro, o agropecuário tem papel de destaque, com 1.597 instituições e 180,1 mil produtores cooperados. Estima-se ainda, segundo dados do Censo Agropecuário do IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística), que 48% de tudo que é produzido no campo brasileiro passa, de alguma forma, por uma cooperativa (MAPA, 2017).

No Rio Grande do Sul (SESCOOP/RS, 2018) existem 128 cooperativas do ramo agropecuário envolvendo 333.378 milhões de associados e 35.923 empregados.

## 3 FIDELIZAÇÃO NAS COOPERATIVAS

Fidelização segundo Santos et al (2015, pg. 01) a "fidelização de clientes é uma estratégia fundamental para as empresas que hoje buscam um grande desenvolvimento empresarial e atender as necessidades de seus clientes" e consequentemente garantir a sobrevivência empresarial. Manter a fidelidade é um grande desafio frente a concorrência.

Nas palavras de Serigati, Azevedo e Orellano (2008), fidelidade é entendida como:

> O comprometimento de um associado para com sua cooperativa. Esse comprometimento se refere ao compromisso de entregar sua produção, participação nos processos de tomada de decisão, envolvimento com as rotinas e assuntos da organização (SERIGATI, AZEVEDO, ORELLANO, 2008, p.03).

O comprometimento dos cooperados com a cooperativa é tão delicada que a Organização das Cooperativas do Estado do Rio Grande do Sul (OCERGS) elegeu a fidelização como uma das estratégias para a reestruturação das cooperativas agropecuárias do Rio Grande do Sul, de acordo com Ferrazza (2012).

No que se refere à fidelização nas cooperativas, Pivoto justifica:

> As cooperativas buscam adotar políticas de fidelização do cooperado visando aumentar a utilização de seus serviços e a participação na governança da organização. As estratégias de fidelização têm como objetivo principal reduzir o problema do carona na cooperativa, ou seja, reduzir a ação oportunista dos cooperados que somente usam a organização quando esta lhes proporciona o melhor preço (PIVOTO, 2015, p. 72).

Schneider (2016) comenta que a fidelização do cooperado com sua cooperativa, num mercado altamente competitivo, tornou-se um obstáculo para muitas delas. No passado, segundo alguns autores, a fidelidade dos cooperados era mais visível, eram mais atuantes e participavam adequadamente em suas cooperativas.

Conforme Rossés (2015), a fidelidade de associados em cooperativas agropecuárias, no atual cenário do agronegócio brasileiro, passa em primeira estância, pela superação de um dilema: resgate dos valores cooperativistas, sendo eles: igualdade e ajuda mútua. Faz-se assim necessário que os interesses individuais sejam subordinados aos interesses da organização no coletivo.

Rossés (2015, p. 02) ainda complementa afirmando, por sua vez que, "a infidelidade dos cooperados é um problema sério, que compromete a situação econômica da cooperativa, podendo levá-la a dificuldades financeiras e autoliquidação".

Móglia et al (2004) considera o cooperado fiel a sua cooperativa aquele que opera com ela mesmo que as condições de mercado sejam mais favoráveis tendo em vista esperar no futuro uma reversão da situação, ou seja, cooperado fiel, pode em algum momento comercializar com outras empresas/cooperativas sem contudo deixar de ser fiel a cooperativa de origem.

Para Melesko (2011), a participação em conjunto dos associados é de extrema importância para o sucesso. Uma cooperativa sem participação transparece que os interesses das pessoas sobressaem sobre os interesses coletivos. Isso ocorre, muitas vezes, dando à ausência de uma estrutura e política que possibilite que essa participação aconteça. Assim, é frequente o fato, por exemplo, que o associado não forneça produtos para processamento ou comercialização pela cooperativa, preferindo outros canais. Mas, esse mesmo associado continua adquirindo produtos de consumo nas lojas da cooperativa.

Melesko (2011) ainda trata a fidelidade e a reciprocidade como princípios e condições básicas do cooperativismo. A reciprocidade, elemento de mutua convivência, sendo um dos fatores de importância para o sucesso de uma cooperativa e fundamental na questão da satisfação do cooperado.

Reciprocidade conforme Móglia et al (2004, pg. 03) "a reciprocidade envolve um relacionamento mais direto, a cooperativa recebe "apoio" de seus membros conforme ela os apoia, e vice-versa" tendo em vista como papel importante a aproximação e comunicação entre o produtor e a cooperativa. A participação efetiva do cooperado agrega valores à cadeia produtiva da cooperativa, atendendo os objetivos que servem para estimular a fidelidade e a reciprocidade dos cooperados.

## 4 METODOLOGIA

Para a operacionalização deste estudo foi desenvolvida uma pesquisa descritivo-exploratória, quantitativa mediante um estudo de caso na Cooperativa de Lã Tejupá.

Esta Cooperativa foi fundada em 18 de Janeiro de 1952. A cooperativa com sede própria, situada na Rua General Câmara, nº 810, São Gabriel-RS com negócios no ramo agropecuário tendo como atividade principal a comercialização de lã ovina e frutos do país (peles e pelegos). Não há industrialização dos produtos recebidos e nem exportação. No mercado interno possui um canal de venda direta. Possui, também, uma assistência técnica veterinária aos produtores associados e uma veterinária com insumos agropecuários. É composta por uma diretoria executiva, conselho de administração e um conselho fiscal. Conta, atualmente, com um quadro de 5.000 (cinco mil) associados.

Segundo Barros (2007), a pesquisa descritiva não permite interferência do pesquisador, há a descrição do objeto da pesquisa. Busca descobrir a periocidade de ocorrência de um fenômeno, a natureza, características, causas e conexões com outros fenômenos.

A pesquisa descritiva, por sua vez, segundo Leal e Souza (2006, p. 21), "os fatos são observados, registrados, analisados, classificados e interpretados, sem que o pesquisador interfira sobre eles, ou seja, os fenômenos do mundo físico e humano são estudados, mas não são manipulados pelo pesquisador".

Na visão de Rodrigues (2015, p. 91), pesquisa exploratória, "como o nome sugere, [...] é explorar ou examinar um problema para proporcionar conhecimento e compreensão mais abrangente sobre ele". Rodrigues (2015) ainda comenta que a pesquisa exploratória pode ser utilizada quando a administração encontra um problema, mas ainda não identifica as variáveis que o cercam.

Barros (2007, p. 112), ao discorrer sobre estudo de caso, cita que a "origem do termo "estudo de caso" remonta à pesquisa médica e psicológica, referindo-se a análise minuciosa de um caso individual, explicativa de patologias".

Chizotti (1991) em uma de suas obras, caracteriza o estudo de caso como uma modalidade de estudo nas ciências sociais, voltada para coleta e registro de informações sobre um ou vários casos particularizados, elaborando relatórios organizados e avaliados, dando margem a decisões e intervenções sobre o objeto escolhido para a investigação, seja uma comunidade, organização ou empresa.

Conforme Rodrigues (2015), a pesquisa quantitativa busca quantificar os dados. Ela procura uma transparência, que toma por base amostras representativas e, de alguma maneira, aplica-se analise estatística. As descobertas da pesquisa quantitativa podem ser tratadas como conclusivas.

Como base da investigação utilizou-se os modelos de Oliveira (2007) e de Rossés (2015) devidamente adaptados aos objetivos do estudo.

Para avaliação da fidelidade construiu-se uma escala (quadro nº 02) para mensurar esta variável dentro de uma escala de 05 pontos.

Quadro nº 02 - Parâmetro de classificação da fidelidade dos cooperados da Tejupá.

| Escala de Fidelidade na Cooperativa | | | |
|---|---|---|---|
| Até 1,9 pt | De 2,0 a 2,9 pt | De 3,0 a 3,9 pt | 4,0 ou mais pt |
| Infiel (I) | Pouco Fiel (PF) | Moderadamente Fiel (MF) | Fiel (F) |

Fonte: Elaborada pela autora.

Por se tratar de um estudo de caso com cooperados e não cooperados da Cooperativa de Lã Tejupá a amostra foi constituída de 32 sócios cooperados e 18 não cooperados através de um processo probabilístico aleatório, cujos dados foram coletados no período entre abril e maio/2018. Posteriormente à coleta, os respectivos dados serão tabulados através do aplicativo SPHINX.

## 5 RESULTADOS

Analisando o perfil dos respondentes, verificou-se que a maioria dos entrevistados são sócios da cooperativa (64%), destes 93,8% são do gênero masculino, com faixa etária mais de 40 anos (83,4%), e tempo de associativismo junto a Cooperativa com mais de 05 anos (90,6%).

Através de uma questão afirmativa, os associados foram consultados a respeito de fazer parte do conselho administrativo ou fiscal. A maioria dos respondentes 62,5% revelou que não fazem parte. Do total somente 40,6% participam do funcionamento da cooperativa.

Com base nos resultados obtidos, verificou-se que 56,3% dos sócios operam com outras empresas similares ou concorrentes, sendo que 15,6% são com frequência.

Para Melesko (2011), a participação em conjunto dos associados é de extrema importância para o sucesso. Como constatado nos resultados do trabalho, a maior parte dos respondentes revelou que não fazem parte do conselho, ou seja, não fazem parte das decisões da cooperativa.

Na investigação foram identificados (quadro nº 03) alguns fatores que mais estimulam o associado ou cliente (não cooperado) a utilizar dos produtos/serviços da Cooperativa Tejupá, destacando-se a parceria (sócio) e qualidade no atendimento dos funcionários (não sócio).

Quadro nº 03 – Fatores que estimulam e influenciam a utilizar os produtos/serviços

| FATORES | Sócio (%) | FATORES | Não Sócio (%) |
|---|---|---|---|
| Parceria | 10,10 | Qualidade atendimento dos funcionários | 16,70 |
| Formas de pagamento | 9,70 | Parceria | 15,00 |
| Qualidade do atendimento dos funcionários | 9,70 | Preço dos produtos/serviços | 11,70 |
| Preço dos produtos/serviços | 8,20 | Formas de pagamento | 10,00 |
| Estacionamento | 8,20 | Qualidade dos produtos/serviços | 10,00 |
| Qualidade dos produtos/serviços | 7,70 | Estacionamento | 6,70 |
| Credibilidade da Cooperativa | 7,70 | Variedade produtos/serviços | 6,70 |
| Velocidade do atendimento | 5,80 | Credibilidade da Cooperativa | 5,00 |
| Pontualidade no pagamento | 5,30 | Acessibilidade | 5,00 |
| Localização | 4,80 | Velocidade do atendimento | 3,30 |
| Acessibilidade | 4,80 | Rapidez na solução de problemas | 3,30 |
| Variedade produtos/serviços | 4,30 | Pontualidade no pagamento | 1,70 |
| Instalações Físicas | 3,90 | Localização | 1,70 |
| Assistência Técnica | 3,40 | Assistência Técnica | 1,70 |
| Rapidez na solução de problemas | 3,40 | Outras | 1,70 |
| Intermediação na negociação da produção | 2,40 | Instalações Físicas | - |
| Outras | 0,50 | Intermediação na negociação da produção | - |

Fonte: Elaborada pela autora.

Dentre os clientes amostrados que são sócios da cooperativa, observa-se que, na visão destes, os fatores que estimulam e influenciam a utilizar os produtos/serviços da cooperativa estão ligados a parceria (10,1%), formas de pagamento (9,7%), qualidade do atendimento dos funcionários (9,7%). O fator menos influente na relação dos sócios com a cooperativa é a intermediação na negociação da produção (2,4%).

Por outro lado, percebe-se que na visão dos não sócios os fatores que influenciam a relação com a cooperativa é a qualidade do atendimento dos funcionários (16,7%), seguido da parceria (15,0%), preço dos produtos/serviços (11,7%), formas de pagamento (10,0%), qualidade produtos/serviços (10,0%).

Na tentativa de identificar as variáveis que fidelizam especificamente os cooperados (quadro nº 04) é possível afirmar que a confiança, credibilidade, a honestidade e a pontualidade nos pagamentos (M = 5) são importantes valores cooperativos, constituindo-se num diferencial competitivo. Além desta variável, supracitada, verifica-se que outras cinco variáveis fidelizam clientes, tais como: prazo de pagamento (M = 4,41), Assistência Técnica (M = 4,31), Estrutura de recebimento (M = 4,27), Preço pago (M = 4,24) e os Incentivos econômicos (M = 4,02).

Quadro nº 04 - Nível de concordância dos cooperados em relação às afirmativas propostas.

| VARIÁVEIS | MÉDIA | CLASSIF. |
|---|---|---|
| Confiança, credibilidade e honestidade da Cooperativa | 5,00 | F |
| Prazo de pagamento (2) | 4,41 | |
| Assistência Técnica (2) | 4,31 | |
| Estrutura de recebimento (3) | 4,27 | |
| Preço pago (3) | 4,24 | |
| Incentivos econômicos (2) | 4,02 | |
| Marketing | 3,87 | MF |
| Logística (2) | 3,37 | |
| Afinidade e hábito (3) | 2,77 | PF |
| Descontos. | 2,72 | |
| Localização | 1,94 | I |
| Endividamento | 1,84 | |
| Média Geral de Pontos | 3,56 | MF |

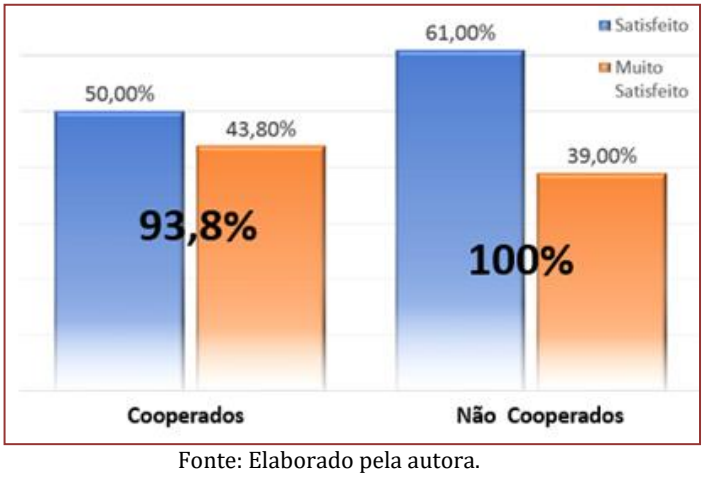
Legenda: (F) Fiel; MF (Moderadamente Fiel); (PF) Pouco Fiel; e (I) Infiel
Fonte: Elaborado pela autora.

Dentro da escala de fidelização utilizada verifica-se que duas variáveis com moderada fidelização como: Marketing (M = 3,87) e Logística (M = 3,37). Com menos expressão e classificadas com variáveis de Pouca Fidelização tem-se como a Afinidade e hábito (M = 2,77) e os Descontos (M = 2,72), bem como, identifica-se que a variável localização (M = 1,94) é uma variável indiferente que não influi na fidelização com a cooperativa.

No geral, complementando a análise, verifica-se que o nível de fidelização dos sócios com a cooperativa pode ser classificado como Moderadamente Fiel em face da média encontrada de 3,56 pontos.

A busca por políticas de fidelização aumentaria o índice de fidelização, como mencionado na literatura de que as estratégias de fidelização têm como objetivo principal reduzir a ação oportunista dos cooperados que somente usam a organização quando esta lhes proporciona o melhor preço (PIVOTO, 2015).

Gráfico nº 01 - Nível de Satisfação dos cooperados e não cooperados.




Fonte: Elaborado pela autora.

Pode-se observar acima que o nível de satisfação dos sócios cooperados, bem como também dos não cooperados em relação aos produtos/serviços oferecidos pela Cooperativa é elevado (gráfico nº 01) uma vez que 93,8% e 100% destes, respectivamente, sócios cooperados e não cooperados encontram-se satisfeitos/muito satisfeitos com os produtos/serviços.

## 6 CONCLUSÕES

A permanência das organizações no mercado, atualmente, está atrelada à satisfação dos desejos do cliente. Deste modo, as empresas, para obterem sucesso, devem verificar as necessidades de seus clientes, identificando oportunidades, criando diferencias e oferecendo algo especial.

Diante deste cenário, o presente estudo teve como objetivo analisar a percepção quanto aos produtos e serviços oferecidos pela Cooperativa de Lã Tejupá. A pesquisa aplicada possibilitou analisar o público externo que utilizam dos produtos/serviços, os quais mostraram que a maioria são associados.

A partir dos resultados obtidos, foi possível verificar que dentre os fatores que mais estimulam a utilização dos produtos/serviços destacam-se dois deles: a parceria e a qualidade do atendimento dos funcionários. Percebe-se que as questões físicas não têm muita importância em relação à utilização dos produtos/serviços, representando um baixo percentual.

Quanto a fidelidade, analisando de um modo geral, pode-se notar através da escala proposta, que os sócios amostrados são moderadamente fieis a Cooperativa Tejupá.

Os resultados evidenciaram a necessidade de uma maior atenção nos aspectos com baixo estímulo na hora de decidir comercializar ou usar dos produtos/serviços oferecidos pela cooperativa, pois, percebe-se que algumas variáveis encontram-se com baixo nível de influência. Em contrapartida, podemos perceber que dentre as afirmativas propostas que

classificam os sócios como fiéis devem seguir sendo trabalhadas juntamente com os valores cooperativistas para que seja mantida a fidelidade destes.

O estudo apontou que dentre os principais fatores que afetam a fidelidade dos associados estão à confiança, honestidade e a credibilidade da cooperativa; prazo de pagamento; assistência técnica; preços e incentivos econômicos. Tais fatores influenciam e estimulam na hora de comercializar o seu produto.

Desta forma, percebe-se a relevância de estudos nesta área da organização para visualizar e melhorar os diferenciais de mercado que fazem com que os clientes permaneçam na empresa. Assim sendo, como sugestão para futuros trabalhos, seria importante a realização de pesquisas voltadas a diferencias de mercado, satisfação dos clientes desenvolvidos em todas as áreas de atuação da empresa para poder identificar as particularidades e diferenças.

## REFERÊNCIAS

[1] Barros, Aidil Jesus da Silveira et al. Fundamentos e metodologia científica. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

[2] Batalha, Mário Otávio (Coord). Gestão Agroindustrial. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

[3] Bialoskorki Neto, Sigismundo. Cooperativas: economia, crescimento e estrutura de capital. Tese de Doutorado e, Economia Aplicada. USP, 1998, 254 pg. Disponível no endereço: https://www.researchgate.net/publication/34772924_Cooperativas_economia_crescimento_e_estrutura_de_capital. Acessado em 09/10/2018.

[4] Caal – Cooperativa Agroindustrial Alegretense. 02 de julho – dia internacional de cooperativismo – notícia. Disponível no endereço: http://www.caal.com.br/Noticia/2-de-julho---dia-internacional-do-cooperativismo. Acessado em 20/06/2018.

[5] Chizzotti, Antônio. Pesquisa em Ciências Sociais. São Paulo: Cortês, 1991.

[6] Couvaneiro, Conceição S. Práticas Cooperativas: personalização e socialização. Lisboa: Instituo Piaget, 2004.

[7] Ferrazza, Antonio Regel. Regime Jurídico nas Cooperativas Agrícolas Francesas e Brasileiras: Contrastes e Convergências. Tese (Doutorado em Direito), UFRGS, Porto Alegre (2012).

[8] Leal, Alzira Elaine Melo; Souza, Carlos Eduardo Gerzson. Construindo o conhecimento pela pesquisa. Orientação básica para elaboração de trabalhos científicos. Santa Maria: Sociedade Vicente Pallotti, 2006. 112 p.

[9] Mapa - Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. Disponível no endereço: http://www.agricultura.gov.br/assuntos/cooperativismoassociativismo/cooperativismo-brasil Acessado em: 28/10/2017.

[10] Martins, José Ricardo. Introdução à sociologia do trabalho. Curitiba: INTERSABERES, 2017.

[11] Melesko, Bruno Mateus. Fidelidade e Lealdade: Uma relação dos cooperados com sua cooperativa. Artigo de Curso de Especialização, UNIJUI (2011). Disponível no endereço: http://bibliodigital.unijui.edu.br:8080/xmlui/handle/123456789/556 Acessado em: 15 de maio de 2017.

[12] Moglia, C. L; Parada Junior, I; Neto, B. S; Marchi, D; Fidelidade e Reciprocidade do Cooperado: O caso da Carol. Congresso da Sober, Cuiabá (2004). Disponível no endereço: http://www.sober.org.br/palestra/12/04P261.pdf Acessado em: 14/06/2018.

[13] Ocb - Organização Das Cooperativas Brasileiras. Disponível no endereço: http://www.ocb.org.br/sescoop. Acessado em: 28/10/2017.

[14] Oliveira, José Rudnei de. O comprometimento do cooperado com a cooperativa. Dissertação de Mestrado, UFSM, Santa Maria, 2007. Disponível no endereço: https://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/8397/Rudnei.pdf?sequence=1&isAllowed=y Acessado em: 09/07/2017.

[15] Pivoto, Dieisson. Governança cooperativa: os problemas dos direitos de propriedades difusos em cooperativas agropecuárias. Porto Alegre: BUQUI, 2015.

[16] Rodrigues, Airton. Pesquisa mercadológica. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015.

[17] Rosses, Gustavo Fontinelli et al. Fidelidade em Cooperativa agropecuária: um estudo de caso. Disponível no endereço: https://periodicos.ufsm.br/rgc/article/view/20111. Santa Maria: 2015. Acessado em: 20/07/2017.

[18] Rother, Guilherme; Dalmaso, Cesar Buaes. Grau de Fidelidade dos Associados de uma Cooperativa de Crédito do Norte do Rio Grande do Sul. In: Santos, Sandra Porto Alegre: Sescoop/RS, 2015. cap. 5.

[19] Santos, Ana Laura Gonçalves dos Santos, et al. Fidelização de clientes. In V Encontro Científico e Simpósio de Educação Unisalesiano. 2015. Disponível em http://www.unisalesiano.edu.br/simposio2015/publicado/artigo0195.pdf. Acessado em 19/06/2018.

[20] Schneider, José Odelso. Tendências do cooperativismo agropecuário no Rio Grande do Sul: a peculiaridade das cooperativas do leite. São Leopoldo: Unisinos, 2016.

[21] Serigati, F. C; Azevedo, P. F; Orellano, V.F. Fidelidade em cooperativas: um estudo empírico com as cooperativas paulistas. FGV-Eesp. São Paulo, 2008. Disponível no endereço: http://www.sober.org.br/palestra/13/2018.pdf. Acessado em 18/09/2018.

[22] Sescooprs. Cooperativismo: o que é cooperativismo. Disponível no endereço: http://www.sescooprs.coop.br/cooperativismo/o-que-e-cooperativismo/ Acessado em: 11/10/2017.

[23] Sescooprs. Relatório Expressão do Cooperativismo Gaúcho 2018 – ano base 2017. Disponível no endereço: http://www.sescooprs.coop.br/app/uploads/2018/07/sescooprs-expressao-cooperativismo-gaucho-2018.pdf/ Acessado em: 10/07/2018.

# Capítulo 20

## *ESTRATÉGIAS DE INBOUND MARKETING EM UMA INDÚSTRIA BRASILEIRA 3.0*

*Sueli de Sales Almeida*

Resumo: A difusão entre a internet e o marketing permitiu as empresas explorarem novos campos de atuação frente ao mercado, assim o marketing digital surgiu para facilitar o processo de compras e vendas, entre as ferramentas utilizadas por este, está o Inbound Marketing. O objetivo do presente estudo de caso foi propor uma discussão sobre o uso e aplicação de estratégias de Inbound Marketing e verificar a aplicação desta nova filosofia de marketing por uma indústria brasileira 3.0 de médio porte. Desta forma, foi realizada uma pesquisa Survey, através da plataforma do Google Drive para se obter informações sobre a aplicação do Inbound Marketing na mesma, bem como as principais ferramentas utilizadas e as que mais fidelizam os clientes. Os resultados do estudo demonstraram que as estratégias do Google Adwords, bem como algumas estratégias de marketing de relacionamento direto são os meios que mais fidelizam seus clientes. Dentre as principais dificuldades encontradas numa indústria 3.0 foram mencionados a preocupação na geração de conteúdo de qualidade, a falta de recursos para as áreas de marketing, bem como para a implementação de estratégias mercadológicas e a compreensão da complexibilidade dos mercados-alvos.

Palavras-chave:Inbound marketing. Marketing digital. Marketing de Relacionamento.

## 1.INTRODUÇÃO

Com certeza, hoje o caminho para a nossa indústria prosperar é a inovação de seus produtos e serviços. Uma visão de futuro da Indústria 4.0 prevê-se que, nos anos 2020, o maior "grupo de usuários" da internet serão produtos inteligentes e conectados (algo em torno de 24 bilhões de dispositivos). Segundo Turchi (2018), mais da metade da população brasileira (cerca de 139 milhões de pessoas) está presente na web. São pessoas se relacionando, produzindo e disseminando conteúdo, usando diversos entretenimentos online ou buscando informações e promoções pela internet. E com o desenvolvimento da internet, o ambiente digital passou a ser visto pelo setor corporativo como um terreno fértil a ser explorado e como forma de imprimir maior agilidade aos negócios. Inclui-se aqui aspectos importantes para os consumidores, tais como: os produtos inteligentes serão identificados de forma única e poderão ser localizados a qualquer momento, desde quando ainda estão sendo fabricados até o fim da sua vida útil; será possível incorporar características específicas de cada consumidor individual em todas as fases, do projeto à reciclagem ou disposição final; será possível incorporar mudanças de última hora, inclusive durante o processo de fabricação. Assim, nesse novo modelo, a entrega do produto não é o fim, mas, o início do processo de intensa interação entre produtor e consumidor.

A luz de todas essas revoluções trazidas pela *internet* percebe-se mudanças profundas no comportamento das pessoas, tirando-as de um estado de passividade e tornando-as mais críticas, exigentes e ativas junto às marcas. E também está exigindo das empresas uma postura de atualização e inovação permanentes, podendo-se afirmar que há realmente mudanças que alteram o conhecimento que as empresas tinham de seus consumidores e sobre qual a melhor forma de alcançá-los. Dessa maneira, o *outbound marketing*, que tem como objetivo obter a atenção de potenciais clientes unicamente por meio da publicidade (PIEDRAHITA, 2015), precisou ser revisto, pois não compreende de forma eficaz o indivíduo moderno. Entender o indivíduo passou a ser uma difícil tarefa e, para isso, outras formas de se fazer o *marketing* tiveram de ser pensadas, como o *inbound marketing*.

O *inbound marketing,* também chamado de *marketing* de atração, para Burnes (2015, apud OLIVEIRA, 2015, p. 60), o *inbound marketing* rompe com os antigos conceitos de *marketing* e apresenta uma nova visão que se baseia em ganhar o interesse das pessoas e fazer com que os potenciais clientes procurem e encontrem as empresas.

No entanto, percebe-se que o domínio sobre o assunto no cenário nacional é escasso, e ainda pouco se utiliza dessa nova forma de se fazer o *marketing* pelas empresas. Assim, a presente pesquisa tem o objetivo de propor a discussão sobre o uso e aplicação de estratégias de *inbound marketing* e verificar a aplicação desta nova filosofia de marketing pelas empresas industriais.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 MARKETING: DA EVOLUÇÃO À CONCEITUAÇÃO

De acordo com a *American Marketing Association* – AMA (2013), o *marketing* é definido como a "atividade, conjunto de instituições e processos para criar, comunicar, distribuir e negociar ofertas que tenham valor para os consumidores, clientes, parceiros e sociedade em geral".

Com o passar dos anos, desde a sua primeira conceituação, o *marketing* vem evoluindo de forma intensa. Para Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010, p. 3), o *marketing* divide-se em 4 estágios: Marketing 1.0 (foco no produto); 2.0 (foco no consumidor); 3.0 (foco nos valores) e 4.0 (foco nos sentimentos humanos). O marketing 1.0 surge "durante a era industrial – quando a principal tecnologia se relacionava a equipamentos industriais, o *marketing* dizia respeito a vender produtos da fábrica a todos que quisessem comprá-los". Já o *marketing* 2.0 "surgiu na atual era da informação – orientado para o consumidor, sendo que o profissional da área deve segmentar o mercado e desenvolver um produto superior para um mercado-alvo específico" (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2010, p. 4). O *marketing* 3.0 tem a ideia de satisfazer os consumidores, que são pessoas complexas, com necessidades que jamais devem ser deixadas de lado. Além disso, completa "o *marketing* emocional com o *marketing* do espírito humano" (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2010, p. 5).

Segundo Jara, Parra e Skarmeta (2012), o *marketing* 4.0 continua concentrando-se nas necessidades e desejos das duas primeiras gerações do *marketing*, bem como satisfaz os desejos, ansiedades, criatividade e valores do *marketing* 3.0. Porém, trata-se de estratégias que tornam as pessoas mais conscientes dos valores e das ações sociais da marca, ou seja, os recursos oferecidos devem ser condizentes aos valores defendidos pela organização.

## 2.2 MARKETING DIGITAL

Diante da evolução tecnológica e a necessidade de expansão das empresas, viu-se a possibilidade de unificar as duas áreas (computacional e marketing), surgindo, então, o conceito de *marketing* digital, sendo este aplicado para facilitar o processo de compra e venda de produtos/serviços.

Segundo Vaz (2010, p. 54), o advento da era da informação criou um novo tipo de consumidor, com diferentes perspectivas, desafios e oportunidades "para aqueles que souberem como funciona essa nova máquina". O autor ainda salienta que um novo caminho deverá ser percorrido pelas empresas que desejam sucesso em sua trajetória, dando o codinome de "máquina" ao que se refere ao *marketing* digital.

Para Keller e Machado (2006, apud AGUIAR; BASTOS, 2016), "os profissionais de *marketing* vêm abandonando as práticas de *marketing* massivas que fortaleceram marcas poderosas nas décadas de 50 até 70 para implementar novas abordagens".

Assim, o emprego do *marketing* digital desde então foi estendido aos demais mercados, com objetivos diferentes, não mais limitados à compra e venda de produtos pela *internet*, mas sim como uma ferramenta essencial para o desenvolvimento de novas estratégias para se chegar ao indivíduo.

Vértice (2010 apud OLIVEIRA, 2015, p. 56), salienta que "o marketing digital utiliza instrumentos que lhe permitem manter uma relação contínua entre a empresa e os seus clientes e este reúne características próprias do *marketing* direto".

Segundo Endeavor (2018) para que este novo instrumento seja utilizado de modo efetivo, são necessários cinco requisitos básicos:

I. Atração: Produção de conteúdo, otimização de conteúdo e compra de mídia.

II.Conversão: Geração de *leads*, oferta, *landing page* e promoção.

III.Relacionamento: Mídias Sociais, *e-mail marketing* e nutrição de *leads.*

IV.Venda: Qualificação de *leads,* alinhamento entre *marketing* e vendas.

V.Análise: Análise de dados.

Dentro do marketing digital, existem seis pilares fundamentais para seu pleno funcionamento, a saber:

a) Mídia *Online:* compreende os meios de comunicação que se utilizam da linguagem binária da informática (PERNISA JR, 2002, p.1).

b) SEO *(Search Engine Optimization)*: traduzido como Otimização de Motores de Busca, trata-se de um conjunto de técnicas que possuem o objetivo de melhorar o posicionamento de páginas nos mecanismos de buscas *online*. Dessa forma, quando o usuário realiza uma pesquisa pela palavra-chave, o *SEO* faz com que uma ou algumas páginas do seu *website* sejam encontradas e apareçam entre os primeiros resultados das buscas orgânicas, ou seja, excluindo-se os anúncios pagos (RICOTA, 2007).

c) Social (Mídia Social): definida como um conjunto de dinâmicas que permite a criação de conteúdo, difusão e trocas de informações, dentro de grupos sociais em plataformas *online*, ou seja, as chamadas redes sociais. Estas ações são produzidas pela interação de seus usuários por meio da propagação de informações, compartilhamento de conteúdo, e demais mobilizações sociais realizadas em meio eletrônico (RECUERO, 2010).

*d) Marketing* de Conteúdo: trata-se de um conjunto de ações em *marketing* ou negócios que visa criação e distribuição de conteúdo para atrair, conquistar e envolver o público-alvo com a sua marca, sempre com a intenção de gerar lucro (PULIZZI, 2016, p.4).

*e) Web Analytics (Web Análise):* consiste no monitoramento de ações da marca na *internet,* por meio da coleta de dados estatísticos, medição e análise quantitativa, para otimizar os *websites* e as iniciativas de *marketing* na *web* (*WEB ANALYTICS ASSOCIATION*, 2010 apud TELMA, 2011).

*f) Inbound Marketing*: segundo Burnes (2015, apud OLIVEIRA, 2015, p. 62), são ações estratégicas de *marketing* contrária ao *outbound marketing*, tendo como objetivo fazer com que o cliente, voluntariamente, ao buscar informações importantes ou respostas às suas perguntas, seja capaz de encontrar a marca por meio de mecanismos de busca *online* ou *offline*.

## 2.3 INBOUND MARKETING

Antes de tratar especificamente do *inbound marketing*, importante se faz conceituar *outbound marketing*. Segundo Piedrahita (2015), o *outbound marketing* "se baseia em conseguir a atenção de potenciais clientes através de publicidade, tentando conduzir os mesmos a realizar determinada ação". Ou seja, o *outbound marketing* pode ser entendido como estratégias tradicionais de marketing, sendo: publicações em revistas e jornais, comerciais de rádio e televisão, *outdoor, banners* em *sites* ou *blogs*, etc. Neste tipo de estratégia, a empresa expõe seus possíveis clientes a formas de propagandas que, muitas vezes, podem ser interpretadas como invasivas e indesejadas. A vantagem desse tipo de estratégia está no fato de que o profissional de *marketing* está no controle de todas as variáveis da mensagem enviada ao mercado. Por outro lado, exige que a empresa conheça intimamente seu público-alvo, pois a mensagem deverá chegar até ele e ser corretamente compreendida.

Já no *inbound marketing*, as estratégias devem ser focadas nos interesses dos consumidores de forma individual, apresentando alternativas e deixando com que eles procurem e se envolvam com a marca. Dessa forma, é deixado seduzir-se, acontecendo o engajamento do cliente com a marca, ao passo que quem fornece a informação torna-se referência no assunto.

O *inbound marketing* tem a intenção de posicionar a empresa como um especialista sobre o assunto, oferecendo informação ao seu público-alvo, fazendo com que seus mercados se dirijam até a marca para consumir o que ela tem para oferecer.

O conceito de *inbound marketing* foi concebido em 2005 nos EUA, sendo popularmente difundido em 2009 após a publicação do livro "*Inbound Marketing: seja encontrado usando o Google, a mídia social e os blogs*", de Brian Halligan e Dharmesh Shah (SFREDO, 2017).

De acordo com Sfredo (2017 apud HALLIGAN; SHAH, 2010), o *inbound marketing* consiste em ser encontrado *online* por meio de mecanismos de buscas e em redes sociais, como *Facebook, Twitter* e *Youtube,* que milhões de pessoas usam diariamente para encontrar respostas. No entanto, assim como no *outbound marketing,* o *inbound* pode ser usado também *offline*, quando empresas que, mesmo através de meios tradicionais, como os encartes, tentam atrair os clientes para si, sem forçá-los a interagir com a marca. Conteúdos "faça você mesmo" em impressos são exemplos dessa aplicação.

Para Assad (2016), o *inbound* tem o propósito de transformar usuários em contatos qualificados (também chamados de *leads*), e de forma espontânea converter *leads* em clientes, e estes em divulgadores da marca.

A HubSpot, plataforma criada por Halligan e Shah para apoiar a ideia de *inbound marketing,* cunhada em 2005, tem uma metodologia dividida em quatro fases (HUBSPOT, 2018), caracterizando o "funil de vendas" sendo:

1. Atração (*Attract*): desenvolvimento de conteúdo na *internet* que atrai cada vez mais visitante até a sua marca/*site*, utilizando de redes sociais, *blogs*, vídeos, etc. Dessa forma, converte-se "estranhos (*strangers*) em visitantes (*visitors*)".

2.Conversão (*Convert*): uma vez que captada a atenção de estranhos para a marca, é necessário transformá-los em *leads* (contatos qualificados) para conhecê-los melhor, ou seja, abrir canais de contato por meio de formulários, encontros, mensagens ou CRM - *Customer Relationship Management* (Gestão de Relacionamento com o Cliente). Aqui têm início do processo de vendas propriamente dito.

3.Fechamento (*Close*): esse processo é focado em *leads* que, possivelmente, irão se tornar clientes (*customers*), ou seja, nos indivíduos que estão mais propensos a finalizar o processo de compra/venda. Nesta etapa, deve-se investir mais em relacionamento, mostrando-se sempre presente, visando a manutenção de suas relações.

4.Encantar (*Delight*): o processo do funil de vendas, diferentemente do que se imagina, não acaba na fase vendas, pois o *inbound marketing* proporciona uma excepcional experiência para seus clientes. Desta forma, o encantamento é a fase mais importante para a marca, fazendo com que os clientes se tornem defensores (*promoters*) e advoguem a favor da marca, indicando-a para seus conhecidos. Aqui se pode investir mais em relacionamentos e pesquisas, para tornar os clientes mais engajados com a marca, propagando-a pelo mercado.

## 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

### *3.1 OBJETO DE ESTUDO*

Para o desenvolvimento do presente estudo foi utilizado pesquisa bibliográfica e estudo de caso de marketing digital junto à uma indústria brasileira metalúrgica, de médio porte, localizada no interior de São Paulo, cuja fundação foi em 1957, portanto, uma empresa de mais de 60 anos atuando no mercado de rolamentos industriais. Seu público-alvo são distribuidores, revendas, empresas fabricantes de máquinas e equipamentos e empresas de manutenção industrial de máquinas e equipamentos. A escolha da empresa foi em função de sua atuação ativa nas estratégias de marketing e também pela facilidade de acesso às respostas reais.

"O estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado, tarefa praticamente impossível mediante os outros tipos de delineamentos considerados." (GIL, 2008, p. 58).

### 3.2 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

Para tanto foi elaborada um questionário semi estruturado, pela Plataforma Google Drive, com 21 perguntas abertas e fechadas.

### 3.3 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS

- Qual o ramo de atuação da empresa?
- Porte da Empresa?
- Mercados de Atuação?
- Principais formas de divulgação e vendas?
- Qual a forma de relacionamento com o mercado?
- Para a empresa, em ações de marketing quais os tipos de estratégias são mais utilizadas?
- A empresa usa o marketing digital em suas ações de marketing?
- Se a resposta anterior for sim, quais os meios você utiliza?
- Nas ações de marketing da empresa, considera-se a utilização do inbound marketing?
- Se sim, há quanto tempo a empresa utiliza o inbound marketing em ações de marketing?
- Com qual frequência a empresa utiliza o inbound marketing nas ações de marketing da empresa?
- O Inbound Marketing pode ser usado em meio online, estratégias em mídias sociais são um exemplo. Sobre as ações de inbound, com qual frequência são realizadas em meios online?
- O Inbound Marketing pode ser usado em meio online, estratégias em mídias sociais são um exemplo. Sobre as ações de inbound, com qual frequência são realizadas em meios offline? Sempre
- Para a empresa qual a importância de estratégias do inbound nas ações de marketing?
- Quais mídias sociais (online) a empresa utiliza para a aplicação de inbound marketing? Qual o nível de utilização da empresa na aplicação do inbound marketing?
- Quanto a empresa investe financeiramente em estratégias de inbound marketing?
- Quais as 3 principais dificuldades encontradas pela empresa durante a aplicação de ações inbound marketing?
- A empresa contribui para a formação de seus profissionais em inbound marketing?
- Em sua opinião quais as competências necessárias para um profissional que trabalha com marketing digital?

## 4. RESULTADOS

1. Qual o ramo de atuação da empresa? Indústria metalúrgica com produção verticalizada, certificada ISO9001. Desde 2003 a empresa trabalha baseado no planejamento estratégico, com indicadores como metas fabril e comercial para cumprir, participação nos lucros, 5S, ISO, que auxiliam nas tomadas de decisão e tem aprimorado constantemente. Nunca se preocupou em descrever sua missão e visão para os colaboradores internos, porém, elaborou um planejamento consistente afim de definir metas e objetivos alcançáveis e de longo prazo, tinha que agir senão fechava as portas e havia apenas uma saída: com muito planejamento e cobrança, romper o ciclo de inércia e conformismo, aplicando um "choque" geral, especialmente nos profissionais de vendas. Definiu-se um detalhado planejamento comercial e de marketing, coordenado pela consultoria e elaborado pelos gerentes e diretores da empresa. A marca tem boa reputação e tradição. Os produtos são de alta qualidade e a agilidade no atendimento da empresa satisfaz os clientes. Os clientes enxergam como uma empresa ética e séria. Cumpre o que promete e está sempre buscando melhorias. Através de ações de fidelização e relacionamento os clientes apontam um nível altíssimo de satisfação entre 95% e 99% em pesquisa de satisfação realizada com os clientes ativos e inativos.

2. Porte da Empresa: Empresa com mais de 110 funcionários, porte médio, que mesmo com as crises no País tem mantido seu número de funcionários, faturamento e fidelização de seus clientes.

3. Mercado de Atuação: líder no mercado de rolamentos industriais com mais de 80% do mercado brasileiro; Exporta 30% do seu faturamento para EUA, Países da América do Sul, Canadá, entre outros.

4. Principais formas de divulgação e vendas:

- Catálogos, Folders, Banners.
- E-mail marketing (em datas comemorativas, promoções, etc)
- Mobile Marketing (SMS; Whatsapp; Skype; APP)
- Publicidade online (links patrocinados, banners, etc)
- Mídias Sociais (Facebook, Linkedin, , Youtube, Vímeo)
- Website responsivo com catálogo de produtos eletrônico.
- Revistas segmentadas do setor de Papel e Celulose; Mineração; Máquinas e Equipamentos, etc.

5. Qual a forma de relacionamento com o mercado? B2B - Business to Business (a empresa se relaciona com outras empresas, que muitas vezes, são intermediários); As vendas diretas são para montadores de máquinas/ equipamentos industriais e representa 25% das vendas totais, porém, evita a venda direta para o cliente final, dando preferência sempre para os intermediários. Já as vendas indiretas representam 75% e são direcionadas para canais de distribuição em todo o Brasil, através de distribuidores localizados na região Sudeste e o restante são vendas para OEM e empresas de manutenção de máquinas industriais. Hoje a empresa tem uma carteira de mais de 3500 clientes, com vendas realizadas pelo *call center* (vendas realizadas 100% por telemarketing, através de 4 vendedores internos qualificados para atendimento direcionado ao distribuidor), por telefone, e-mail, skype (antes se utilizava o fax), e atualmente através de whatsapp. A empresa possui representantes comerciais que tem a função apenas de visitar os clientes e suprir suas necessidades in loco, porém, os pedidos são tirados pelo call center e as comissões repassadas para os representantes da área. Para as visitas técnicas, conta com 2 com engenheiros de aplicação de produto e comercial, que dá treinamentos e faz visitas constantes nos clientes estratégicos, bem como acompanha as promoções no Ponto de Venda.

6. Para a empresa, em ações de marketing qual o tipo de estratégia é mais utilizado?

Marketing Institucional através de mídias impressas e digitais, como anúncios em revistas e jornais segmentados; participação em feiras de mineração; treinamentos para clientes através de vídeos técnicos e institucional, manuais de instrução, APP (aplicativo que ajuda fazer montagem e desmontagem de máquinas); catálogo eletrônico de produtos. Marketing de relacionamento Direto, através de mala direta, telemarketing, e-mail marketing em datas comemorativas, Newsletters, etc.



7. A empresa usa o marketing digital em suas ações de marketing? Sim.

8. Se a resposta anterior for sim, quais os meios você utiliza?

✓ Mídia Online: compreende os meios de comunicação que se utilizam da linguagem binária da informática.

✓ SEO (Search Engine Optimization): traduzido como Otimização de Motores de Busca, trata-se de um conjunto de técnicas que possuem o objetivo de melhorar o posicionamento de páginas nos mecanismos de buscas online, dessa forma, quando o usuário realiza uma pesquisa pela palavra-chave, o SEO faz com que uma ou algumas páginas do seu website sejam encontradas e apareçam, entre os primeiros resultados das buscas orgânicas, ou seja, excluindo-se os anúncios pagos.

✓ Social Mídia (Redes Sociais): definida como um conjunto de dinâmicas que permite a criação de conteúdo, difusão e trocas de informações, dentro de grupos sociais em plataformas online, ou seja, a chamada rede social. Estas ações são produzidas pela interação de seus usuários através da propagação de informações, compartilhamento de conteúdo, e demais mobilizações sociais realizadas em meio eletrônico.

✓ Marketing de Conteúdo: trata-se de um conjunto de ações em marketing ou negócios que visa criação e distribuição de conteúdo para atrair, conquistar e envolver o público-alvo com a sua marca, sempre com a intenção de gerar lucro.

✓ Inbound Marketing: são ações estratégicas de marketing tendo o objetivo fazer com que o cliente voluntariamente, ao buscar informações importantes ou respostas as suas perguntas, seja capaz de encontrar a marca por meio de mecanismos de busca *online* ou *offline.*

✓ Web Analytics (Web Análise): consiste no monitoramento de ações da marca na internet através da coleta de dados estatísticos, medição e análise quantitativa, para otimizar os Websites e as iniciativas de marketing na Web.

9. Nas ações de marketing da empresa, considera-se a utilização do inbound marketing? Sim

10. Se sim, há quanto tempo a empresa utiliza o inbound marketing em ações de marketing? Desde 2013.

11. Com qual frequência a empresa utiliza o inbound marketing nas ações de marketing da empresa? Sempre

12. O Inbound Marketing pode ser usado em meio online, estratégias em mídias sociais são um exemplo. Sobre as ações de inbound, com qual frequência são realizadas em meios online? Sempre

13. O Inbound Marketing pode ser usado em meio online, estratégias em mídias sociais são um exemplo. Sobre as ações de inbound, com qual frequência são realizadas em meios offline? Sempre

14. Para a empresa qual a importância de estratégias do inbound nas ações de marketing? Muito importante, pois queremos inovar sempre para atender nossos clientes.

16. Quais mídias sociais (online) a empresa utiliza para a aplicação de inbound marketing?

✓ Facebook

✓ Linkedin

✓ Google +

✓ Youtube

✓ Vímeo

17. Qual o nível de utilização da empresa na aplicação do inbound marketing? A nossa melhor mídia é o Google Adwords. Segundo dados do Google Analytics (junho/18), as campanhas do Google Adwords foram a segunda fonte de tráfego para o site da empresa, perdendo somente para a busca orgânica. Temos uma assessoria mensal que nos auxilia afim de melhorar o desempenho no Google Adwords, fornecendo relatórios que contém as campanhas, taxas de conversões, grupos de anúncios, conversões por dispositivo, cliques por gênero, cliques por localização, relatório por palavras-chave, etc, conforme um dos dados do relatório mensal (junho/18), do Quadro 1 abaixo:

Quadro 1: Visão Geral Google Adwords

https://datatudio.google.com/reporting/0BwYCB48hHYyU51SDkwald5VTQ/page/vhtH

18. Quanto a empresa investe financeiramente em estratégias de inbound marketing? O valor aproximado de investimento mensal no Google Adwords é de R$1.400,00. No entanto, no Plano de Marketing, investe 1% do seu faturamento anual.

19. Quais as 3 principais dificuldades encontradas pela empresa durante a aplicação de ações inbound marketing? Falta de pessoas capacitadas no departamento de Marketing (composto apenas por 1 consultora de marketing, o restante são todos de vendas internas); Falta de tempo para criar conteúdos interessantes para cada público, como por exemplo, APP e E-Books. Falta de investimento em Comércio Eletrônico; Falta de confiança nas novas Mídias, pois as redes sociais e whatsapp são focadas em pessoas físicas e não jurídicas. Falta de monitoramento dos dados, como por exemplo, relatórios do Google Analytics e das redes sociais, também acompanhamento dos leads (prospects) do mercado externo. Muita informação e abordagens aos clientes, podem prejudicar o relacionamento.

20. A empresa contribui para a formação de seus profissionais em *inbound marketing*? Sim. A empresa investe anualmente para que o pessoal de vendas e marketing façam cursos de atualização.

21. Em sua opinião quais as competências necessárias para um profissional que trabalha com marketing digital? Estar sempre conectado com as tendências e mudanças de hábitos do mercado. Conhecer bem as necessidades e desejos de seus clientes, tanto do mercado interno como externo. Estar sempre atento às novas estratégias de comunicação e relacionamento do mercado. Como ele compra? O que compra? Quando compra? De quem está comprando? Porque compra? Agilidade nas respostas; Ter qualidade na comunicação com os clientes, fazendo com que toda a empresa seja qualidade total e com foco na satisfação do cliente.

## 5.DISCUSSÕES

Percebe-se nesse contexto, que a empresa possui um estilo arrojado de vendas, talvez o número de atendentes não sejam suficientes para expansão das vendas de uma forma mais intensa, porém, os vendedores internos já possuem um conhecimento personalizado dos seus clientes.

## 6. CONCLUSÕES

O estudo mostrou que a empresa pesquisada está atenta a essas mudanças, pois utiliza o *inbound marketing* em suas ações estratégicas de *marketing* com frequência, já há oito anos, sendo o *Google e as* redes sociais mais utilizadas para sua vinculação. O estudo também mostrou que o marketing tradicional e *inbound marketing* aplicado em meios *off-line*, mantém se em uso.

A pesquisa também revelou que, as principais dificuldades na aplicação do inbound marketing citadas foram: a geração de conteúdo relevante de qualidade; as rápidas mudanças e a grande complexidade envolvida em cada mercado específico; a falta de recursos humanos e tecnológicos que afetam as áreas de marketing das empresas e a qualificação limitada dos profissionais da área; e a finalização da venda (objetivo principal).

Esses dados revelam que as empresas devem investir cada vez mais em ações de mídias sociais e estratégias de SEO, facilitadas por ferramentas e técnicas *online,* como *mobile marketing*, realidade aumentada, *e-commerce, m-commerce*, redes sociais, e-mail marketing, SMS, Bluetooth, Tv digital, Web digital, etc. imprescindíveis para que entendam a influência que a internet está trazendo na vida das pessoas e o que está ocorrendo no mercado, mantendo-se atualizada.

## REFERÊNCIAS


[1] Aguiar, K.; BASTOS, F. Inbound Marketing para o varejo: a chave para atração e retenção de clientes. Pós em Revista do Centro Universitário Newton Paiva, Belo Horizonte, n. 13, 2016.

[2] American Marketing Association. Dictionary: Database Marketing. Disponível em <https://www.ama.org>. Acesso em: 15 maio. 2018.

[3] Assad, N. Marketing de conteúdo: como fazer sua empresa decolar no meio digital. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2016, p. 12.

[4] Endeavor. Marketing Digital para empreendedores. Disponível em: <https://www.endeavor.org.br/novo-ebook-gratuito-marketing-digital-para-empreendedores/>. Acesso em:

[5] 04 de abr. de 2018.

[6] Gil, A. C. Método de Pesquisas Sociais. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

[7] Hubspot. A história por trás de nossa história. Disponível em: <https://br.hubspot.com/internet-marketing-company>. Acesso em: 07 de abr. de 2018.

[8] Hubspot. *The Inbound Methodology*. Disponível em: <https://www.hubspot.com/*inbound*-marketing>. Acesso em: 07 de abr. de 2018.

[9] Jara, A. J.; PARRA, M. C.; Skarmeta, A. F. Marketing 4.0: A new value added to the Marketing through the Internet of Things. In: International Conference On Innovative Mobile And internet Services IN Ubiquitous Computing, 6, 2012. Palermo. Anais. Palermo: IEEE, 2012. p. 852-857.

[10] Kotler, P. Administração de Marketing. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

[11] Kotler, P; Kartajaya, H; Setiawan, I. Marketing 3.0: As forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

[12] Oliveira, M. B. C. F. Análise do impacto da implementação de uma estratégia de *inbound* marketing na geração de LEADS: estudo de caso das empresas Voxtron e Youlead. Dissertação (Mestrado em Comunicação nas Organizações) - Escola de Comunicação, Arquitetura, Artes e Tecnologias de Informação, Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias, Lisboa, 2015. Disponível em: < http://recil.grupolusofona.pt/bitstream/handle/10437/7644/Disserta%C3%A7%C3%A3o_MartaOliveira.pdf?sequence=1>. Acesso em 14 de out. de 2017.

[13] Pernisa JR, C. Mídia digital. Revista Lumina, Juíz de Fora, v. 4, n. 2, p. 175-186, jul./dez. 2001.

[14] Piedrahita, F. E. P. *Inbound* Marketing y su incidência en el posicionamento de la marca Great Wall de Ambacar Cía. Ltda. de la Ciudad de Ambato. 2015. 125 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Engenharia em Marketing e Gestão de Negócios) – Facultad de Ciencias Administrativas, Universidad Técnica de Ambato, Ambato/Equador, 2015. Disponível em: < http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/12875/1/343%20MKTsp.pdf>. Acesso em: 14 de out. de 2017.

[15] Pulizzi, J. Marketing de Conteúdo Épico. 1. ed. São Paulo: DVS Editora, 2016.

[16] Recuero, R. Mídia x rede social. Disponível em: <http://www.raquelrecuero.com/arquivos/midia_x_rede_social.html>. Acesso em: 06 abr. 2018.

[17] Ricota, F. O que é SEO? 2007. Disponível em: <https://www.agenciamestre.com/seo/o-que-e-seo>. Acesso em 05 de abril. 2018.

[18] Sfredo, A. R. Inbound marketing como estratégia de relacionamento entre cliente e empresa: Lush Cosmetics. 2017. 27 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Marketing Empresarial) – Centro de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2017. Disponível em: < https://acervodigital.ufpr.br/handle/1884/53062>. Acesso em: 05 de abr. de 2018.

[19] Telma, M. F. P. O uso das ferramentas de web analytics no processo de inteligência competitiva das organizações. 2011. 104f. Dissertação (Mestrado em Ciência, Gestão e Tecnologia da Informação) – Programa de Pós-Graduação em Gestão da Informação, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2011. Disponível em: < http://www.ppgcgti.ufpr.br/publicacoes/24-o-uso-das-ferramentas-de-web-analytics-no-processo-de-inteligencia-competitiva-das-organizacoes.html>. Acesso em: 05 de abr. de 2018.

[20] Turchi, S. Estratégias de marketing digital e e-commerce. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2018.

[21] Vaz, C. A.. Google Marketing: o guia definitivo do marketing digital. 2. ed. São Paulo: Novatec Editora, 2010. 85 p.

# Capítulo 21

## *AS MUDANÇAS NO PROCESSO DE DECISÃO DE COMPRA DO CONSUMIDOR DURANTE A CRISE ECONÔMICO-FINANCEIRA NO BRASIL (2010 – 2016)*

*Bianca Bastos Rodrigues*
*Leonardo Werneck Paulo*
*Luiz Alexandre Corrêa castelo Branco*
*Natália Cristina Corrêa Castelo Branco*
*Sthefani Nogueira Saraiva*
*Tatiani Ferreira Marcelino*

Resumo: Este estudo tem como objetivo analisar o comportamento do consumidor diante da crise econômico-financeira no Brasil (2010-2016), em relação ao processo de decisão de compras de produtos de higiene e limpeza no município de Itaboraí, localizado no Estado do Rio de Janeiro. Assim, buscou-se identificar as mudanças e os impactos causados pela crise, conciliando com a teoria do comportamento do consumidor a fim de analisar os aspectos relevantes para os clientes desse ramo no momento da decisão da compra. O estudo foi realizado no município de Itaboraí e tem como propósito entender o comportamento desse tipo de consumidor, identificando até que ponto estes possíveis compradores são sensíveis a variações de preços ocasionadas com a crise econômico-financeira. Como metodologia o estudo se desenvolve a partir de pesquisas bibliográficas em autores e obras que oferecem subsídios em relação ao tema abordado. Além disso, realizou-se uma pesquisa quantitativa utilizando a técnica de "survey" através de questionário estruturado com consumidores desse segmento, a fim de mensurar quanto a atual crise econômica mundial tem afetado no seu processo de decisão de compra.

Palavras chave: Comportamento do Consumidor, Crise Econômico-Financeira, Decisão de Compra, Itaboraí/RJ, Produtos de Higiene e Limpeza

## 1. INTRODUÇÃO

Este artigo tem como objetivo analisar o comportamento do consumidor diante da crise econômico-financeira no Brasil (2010-2016), em relação ao processo de decisão de compras de produtos de higiene e limpeza no município de Itaboraí, localizado no Estado do Rio de Janeiro.

Sendo assim, buscou-se estudar os conceitos que envolvem a temática do comportamento do consumidor e entender, mais especificamente, como os consumidores realizam suas escolhas na tomada de decisão de compras dos produtos de higiene e limpeza, na cidade de Itaboraí, no período de crise econômica, através de pesquisa quantitativa acerca do comportamento do consumidor desses produtos além de como essas tomadas de decisões podem fazer a diferença no processo de consumo.

O comportamento do consumidor é influenciado por diversos fatores, tais como: culturais, sociais, econômicos, pessoais, entre outros. Este tema tem ganhado bastante importância nos últimos anos devido às transformações econômicas ocorridas na última década e os impactos que essas mudanças trazem para a sociedade.

Pode-se destacar como consumidor todo o indivíduo que busca por algum produto ou serviço com a finalidade de satisfazer suas necessidades, revendê-lo ou comprá-lo para outras pessoas. Portanto, devido às influências que fatores externos e internos exercem sobre o consumidor, entender como funciona o comportamento do consumidor e suas influências para a tomada de decisão torna-se algo de suma importância, principalmente no ramo empresarial, pois a partir do momento que a empresa compreende as necessidades de seu consumidor, ela acaba ganhando vantagem competitiva sobre seus concorrentes, visto que saberá como gerar a satisfação deles.

Com as mudanças ocorridas na economia devido à crise que atinge todo o mundo desde 2008, muitos setores saíram prejudicados financeiramente. No entanto, ao longo dos anos, essas mudanças foram se fortalecendo e com isso afetando diretamente, também, o comportamento da sociedade em geral, produzindo sentimentos de incerteza e receio com relação ao consumo de bens e serviços.

A hipótese deste estudo é que as classes mais baixas da sociedade sofreram as maiores mudanças em seu comportamento no processo decisório de compras dos produtos de limpeza e higiene. O estudo busca demonstrar que é necessária uma maior aproximação com o consumidor, realizando pesquisas periódicas que possam perceber sobre seu comportamento. Torna-se mais fácil entender quais são as suas necessidades a partir destas respostas, e pode-se elaborar estratégias para garantir a satisfação dos seus clientes e vantagem competitiva frente a concorrência.

## 1. OBJETIVOS

### 1.1 OBJETIVO GERAL

Analisar o comportamento dos consumidores durante o período de crise econômica financeira no Brasil, em relação ao processo de decisão de compras dos produtos de higiene e limpeza, identificando as mudanças e os impactos causados pela crise.

### 1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Apresentar os conceitos que envolvem a temática do comportamento do consumidor e decisão de compra;
- Analisar o panorama da Crise Econômica no Brasil de 2010 a 2016;
- Entrevistar consumidores para entender o processo decisório de compras dos produtos de higiene e limpeza;
- Identificar as mudanças e os impactos causados no comportamento do consumidor devido à crise econômica financeira.



## 2. METODOLOGIA

O estudo se desenvolve a partir de pesquisas bibliográficas de autores e obras que oferecem subsídios em relação aos temas que dialoguem com a proposta do trabalho como, por exemplo, os conceitos referentes

ao comportamento do consumidor e o processo de decisão de compra, bem como análise do cenário brasileiro acerca da crise econômico-financeira.

Foi realizada uma pesquisa com o uso de metodologia quantitativa do tipo "survey" através de questionários estruturados com perguntas fechadas para se obter informações padronizadas que possam ser analisadas estatisticamente, com consumidores residentes no município de Itaboraí, tendo como resultado uma análise das mudanças no comportamento destes no processo decisório de compras de produtos de higiene e limpeza.

## 3; DESENVOLVIMENTO

Esta seção abarca a revisão da literatura que está pautada no comportamento do consumidor, tendo como base livros e artigos de estudiosos do tema. Estes demonstram como se dá o processo decisório de um cliente e os fatores que fazem com que ele sofra influência na hora de comprar determinado produto ou serviço. Estes fatores podem ser internos e/ou externos. Também serão apresentadas as informações e análises obtidas através da pesquisa quantitativa realizada através de uma amostra com mulheres, donas de casa, consumidoras do município de Itaboraí, proporcionando um maior entendimento acerca do processo de decisão de compras dos produtos de higiene e limpeza dos moradores desta região.

### 3.1 AS INFLUÊNCIAS SOBRE O COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR

Segundo Churchill e Peter (2000), há diversos fatores que interferem no comportamento do consumidor, não somente nos produtos que os clientes escolhem, mas também em diagnosticar qual o processo utilizado para se chegar a uma decisão, processos esses divididos em influências sociais e situacionais.

Churchill e Peter (2005) lembram ainda que, comumente, o processo de tomada de decisão formal e mais demorado somente ocorre quando há uma ou mais circunstâncias: quando a compra é considerável para os consumidores, o preço do produto é bastante elevado, o produto possui características novas ou complexas, ou ainda quando há muitas opções de marcas.

Para Solomon (2002), o indivíduo, no sentido de consumidor, sofre influências psicológicas, pessoais, sociais, culturais e de mercado. Kotler (1998), atestando os conceitos dos referidos autores, realizou uma adaptação da conceituação teórica expondo um modelo que indica os fatores psicodinâmicos internos e externos que atuam sobre o consumidor, sendo eles fatores pessoais: idade e estágios do ciclo de vida, ocupação, condições econômicas, estilo de vida e personalidade; fatores psicológicos: motivação, percepção, aprendizagem, crenças e atitudes; fatores sociais: grupos de referências, família, papéis e posições sociais e personalidade; fatores culturais: culturas, subculturas e classes sociais.

Sendo assim, entende-se, com sustentação nos autores anteriormente citados, que o comportamento do consumidor tem influências de fontes diversas, seja por fatores vivenciados por ele diariamente, quanto pelas variáveis externas como, por exemplo, uma crise econômica vivida em seu país. Tendo em vista que cada indivíduo possui um comportamento que o difere do outro, os tipos de influências irão alternar de um consumidor para outro.

De acordo com Kotler e Keller (2006), os fatores culturais exercem o papel mais amplo e profundo quanto às influências sobre os consumidores. Esses fatores estão subdivididos em: cultura, que para Kotller (1998) é o fator fundamental dos desejos e do comportamento de uma pessoa. A cultura trata-se de um complexo de valores e comportamento adquiridos que são utilizados em comum por uma sociedade e destina-se a elevar sua probabilidade de sobrevivência. Outro fator é a Subcultura, segmento dentro de uma cultura que compartilha valores e padrões de comportamentos diferentes da cultura geral (CHURCHILL E PETER, 2000).

### 3.2 COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR: A CLASSE SOCIAL

Segundo Kotler (1998), a classe social é a acanaveadura social das sociedades humanas, onde as divisões são homogêneas e duradouras que são escalados hierarquicamente e cujos membros compartilham valores, interesses e comportamentos similares. Muitos pesquisadores mensuram a classe social em termos de status social, ou seja, define-se cada classe social pelo status que os membros da mesma possuem em comparação com os de outras classes sociais.

Para que se possa obter um melhor entendimento de como o status funciona na mente dos consumidores, pesquisadores exploram a ideia da teoria da comparação social, que significa que os indivíduos compararam suas próprias posses materiais com as de outro individuo para determinar sua posição social, ou seja, os indivíduos com maior poder de compra ou com maior capacidade de fazer compras têm o maior status e aqueles que possuem maior restrição quanto ao que podem ou não comprar têm menor status.

Segundo Schiffman e Kanuk (2015) as classes sociais podem ser divididas basicamente em 3 (três) esferas: alta, média e baixa. Os indivíduos inseridos na classe social alta são aqueles que possuem um poder aquisitivo e padrão de vida e de consumo além do razoável, de forma que não só supram suas necessidades de sobrevivência como também permitem-se formas variadas de lazer e cultura, chegando-se aos padrões de consumo exagerados.

A classe média encontra-se na mesma definição acima, porém, apesar de permitir-se às formas variadas de lazer e cultura, não se chega a padrões exagerados de consumo. Os indivíduos inseridos na classe social baixa são caracterizados por possuírem menor poder aquisitivo, bem como, baixo padrão de vida e de consumo do que as demais camadas da sociedade.

Levando em consideração que as classes sociais sofrem mobilidades, Schiffman e Kanuk (2015) dizem que a mobilidade social consiste em compreender as formas pelas quais os variados grupos humanos diferenciam os integrantes de uma mesma cultura, ou seja, possibilita a troca, ascensão ou rebaixamento que uma determinada pessoa possui no meio que estabelece suas relações.

A mobilidade social pode ser dividida em dois segmentos: horizontal e vertical. A mobilidade social horizontal consiste em uma alteração de posição provocada por fatores profissionais ou gerenciais, porém não implica numa mudança de classe social, ou seja, essa mobilidade acontece dentro da mesma classe social. Já na mobilidade social vertical, acontece o inverso, onde há uma alteração de classe social e a mesma pode ocorrer de forma ascendente (de uma classe baixa para uma classe mais alta) ou de forma descendente (de uma classe superior para uma classe mais baixa).

Além desses segmentos, a mobilidade social também pode ser classificada como: intrageracional, que ocorre entre participantes de uma mesma geração, ou intergeracional, ocorrida em participantes de gerações diferentes.

## 3.3 O PROCESSO DE COMPRA E A TOMADA DE DECISÃO DOS CONSUMIDORES

Segundo Sheth *et al.* (2001), o comportamento do consumidor é conferido como as atividades físicas e mentais que são executadas por aqueles que manuseiam bens de consumo e industrias que tem como efeito decisões e ações de comprar e utilizar bens e serviços, bem como pagar por esses. A efetivação de uma compra efetuada pelo consumidor trata-se do fato de que uma necessidade foi verificada pelo mesmo e esta necessitou ser preenchida. Solomon (2002), Sheth *et al.* (2001) e Minor e Mowen (2003) concordam que a metodologia de compra é uma resposta para um determinado problema.

Observa-se que os autores acima citados concordam que o processo de compra do consumidor é realizado por etapas que caminham em uma ordem, representadas da seguinte forma: reconhecimento do problema, busca de informações, avaliação das alternativas, escolha do produto e avaliação da compra.

No que tange ao processo de tomada de decisão, caracteriza-se por uma ação fundamentada em algum propósito, que irá trazer um espelho de reação em tempo presente e futuro. Essa atitude permite que a pessoa se encontre em posição responsável por si própria, levando em consideração os prós e os contras de uma determinada aquisição, que como decorrência serão úteis e o guiarão à alegria ou irão trazer arrependimentos, fazendo com que se sintam desapontados. (GADE, 1980).

Segundo Schiffman e Kanuk (2000), o processo de decisão se dá através da triagem entre duas ou mais opções, ou ainda através da não escolha entre as possibilidades apresentadas. Porém, para que se determine um processo de tomada de decisão é necessário que mais de uma opção esteja disponível.

Churchill e Peter (2000) afirmam que existem 3 (três) tipos de decisão que poderão ser tomada pelos clientes: decisões rotineiras (considerada as mais simples), decisões limitadas (de nível mediano) e as decisões extensivas (considerada as mais complexas).



As tomadas de decisão rotineiras geralmente acontecem na aquisição de produtos simples, baratos e conhecidos onde não existe uma maior dificuldade para que se resolva o problema reconhecido. Nas tomadas de decisão limitadas, o consumidor está disposto a gastar mais tempo realizando pesquisas sobre aquele bem ou consumo, porém manterá seu custo de tempo e esforços baixos. Já a tomada de decisão

extensiva é rotineiramente utilizada no caso de produtos complexos, caros, pouco conhecidos ou muito relevantes para o consumidor e, assim, demandará um maior investimento de tempo e esforço por parte do consumidor.

### 3.4 A CRISE ECONÔMICA FINANCEIRA NO BRASIL (2010 A 2016)

Conforme Cury e Cardoso (2015) o Brasil foi o país que, após sofrer uma grande queda econômica no ano de 2009 causada pelos efeitos da crise financeira mundial de 2008, conseguiu se reerguer com um grande desenvolvimento econômico em 2010, cujo PIB bateu os 7,6%, o maior crescimento levando em consideração os resultados analisados de 2001 a 2016. Porém esse cenário não permaneceria para os próximos anos, já que, devido à alta de juros e inflação, empresários preocupados com corrupções, entre outros fatores, o crescimento do PIB começou a desacelerar, deixando o país em estado de alerta. (CURY; CARDOSO, 2015).

Ao assumir o governo, em seu primeiro mandato em 2010, o atual governo federal instituiu uma política de controle contra o superaquecimento da economia, o que em um primeiro momento foi analisado com bons olhos pela imprensa financista, haja vista que a mesma tática havia dado certo no primeiro mandato de Luiz Inácio Lula da Silva. Porém, esse crescimento experimentou, bem cedo, uma queda vertiginosa e as finanças globais se mostraram sombrias novamente (ANDERSON, 2015).

O governo, então, mudou sua estratégia e criou um pacote de medidas que visava priorizar os investimentos em desenvolvimentos subsidiados. As taxas de juros foram reduzidas, as dívidas trabalhistas forma abatidas, os custos da energia elétrica foram reduzidos, a moeda desvalorizou e foi imposto um limite de controle sobre o movimento de capital.

Porém, ao invés de acelerar, segundo Anderson (2015), a economia brasileira desacelerou, passando para 2,72% em 2011. A partir de 2011 os preços das principais mercadorias – minério de ferro, soja e o petróleo cru - comercializadas pelo país entraram em colapso e reagindo ao fim da bonança exterior, o consumo doméstico também entrou em declínio.

Em 2012 a economia do Brasil continuou a cair, passando de 2,72% em 2011 - índice já considerado muito baixo – para apenas 1% em 2012. Além disso, com a inflação ultrapassando os 6% em abril 2013, o Banco Central aumentou os juros de forma avassaladora. Em resposta à onda de protestos realizados pela população em todo o país, que se mostravam descontentes com os serviços públicos, o governo efetuou a redução nos gastos públicos e permitiu que os juros aumentassem novamente. Essa medida não deu certo e o crescimento do país continuou em queda – que seria de praticamente zero em 2014 –, porém o desemprego e os salários permaneceram estáveis.

Em seu segundo mandato, em 2014, Dilma Rousseff mudou novamente sua estratégia de governo e passou a defender que um pouco de austeridade se fazia necessário, assumindo, assim, um mandato que deveria reduzir a inflação e restaurar confiança da população. Sendo assim, ocorreram os cortes nos gastos sociais, redução dos créditos dos bancos públicos, leilão das propriedades do Estado e o aumento das taxas, para que trouxesse o orçamento de volta a uma situação de superávit primário.

Nesse momento (2014) a economia do país encontrava-se estagnada e o efeito desse pacote pró-cíclico foi de mergulhar o país em uma recessão generalizada, ou seja, houve queda nos investimentos, os salários diminuindo e o desemprego aumentando cada vez mais. Enquanto o Produto Interno Bruto (PIB) contraía, as receitas fiscais diminuíam, piorando ainda mais o quadro de déficit e dívida pública do Brasil.

Com a economia do país entrando em crise, muitas empresas decretaram falência, principalmente devido à redução da procura das necessidades de consumo dos clientes. Consequentemente, os investimentos, que na maioria das vezes eram os grandes responsáveis pelo desenvolvimento do país, também entraram queda.

Para Mendonça (2016) o estopim da crise se deu início quando o governo, no final de 2014, “esticou a corda” ao represar preços administrados como a gasolina, por exemplo, e ampliar os gastos públicos, contando com uma receita futura que não veio e, depois, no inicio de 2015 “soltou essa corda de uma só vez”.



Portanto, com menos receita, o governo teve de rever suas metas fiscais, gerando, assim, incertezas que deterioraram a credibilidade do governo e as contas públicas que, segundo Mendes (2015) fez com que as agências de avaliação de risco sinalizassem o eminente rebaixamento da nota de crédito do país, sendo

assim, provocando as elevadas taxas de juros cobrados de empresas e governos brasileiros que procuram crédito no exterior.

Mendonça (2016) ainda salienta que, em menos de dois anos, o Brasil viu sua economia cair em uma elevada e forte recessão que ainda está longe de dar sinais de trégua. Praticamente nenhum setor, do varejo à indústria, conseguiu escapar da crise, e os resultados negativos tornam-se palpáveis diante da deterioração do mercado de trabalho brasileiro.

Segundo Mendonça (2016), só em 2015 o país fechou mais de 1,5 milhão de postos de empregos com carteira assinada. Os brasileiros também "sentiram no bolso" o elevado aumento na inflação que, sob pressão do reajuste dos preços controlados pelo governo, como a conta de luz e a gasolina, fecharam no referido ano com 10,67% de aumento.

De acordo com os dados do Produto Interno Bruto divulgado pelo IBGE (2016), a economia brasileira reduziu em 2015, comparada com o ano de 2014, 3,8%. Essa foi a maior queda desde que a atual pesquisa do IBGE começou a ser feita, em 1996.

A recessão brasileira se aprofundou no início de 2016. Só no primeiro trimestre do ano, o Produto Interno Bruno registrou queda de 0,3% em comparação com os três meses anteriores, segundo dados divulgados pelo IBGE, tornando-se a quinta queda trimestral seguida do Produto Interno Bruto brasileiro.

Pode-se então notar que desde 2010 a economia brasileira passa por momentos críticos e de recessão, esbarrando-se com um quadro desordenado, que mescla taxas de crescimentos negativas, juros e impostos classificados como os mais altos do mundo, orçamentos desequilibrados e investimentos em queda e que, segundo os especialistas, demorarão a se estabilizar novamente.

## 3.5 INFORMAÇÕES OBTIDAS COM A PESQUISA

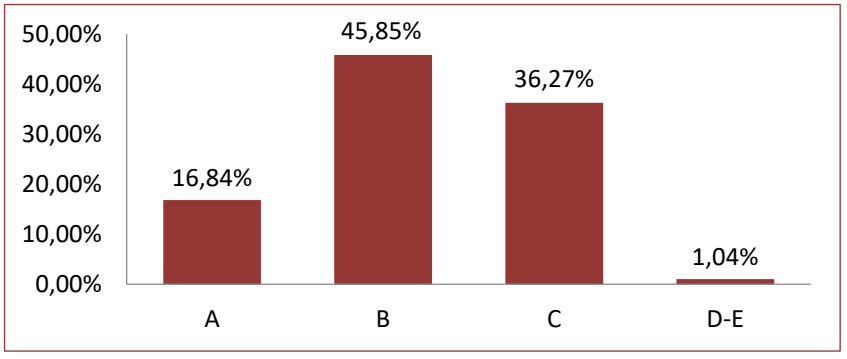
A pesquisa foi realizada no município de Itaboraí, localizado no Estado do Rio de Janeiro, com mulheres, donas de casa, responsáveis pelas tomadas de decisão de compra da família. Nela obteve-se uma amostra de 386 entrevistados do sexo feminino. Os questionários foram aplicados em supermercados nos bairros de Manilha e Centro de Itaboraí no período do dia 10 de junho ao dia 20 de junho de 2017.

A entrevista foi elaborada na forma objetiva; 6 (seis) perguntas buscam traçar o perfil da respondente, 4 (quatro) buscam verificar o quanto a crise econômica atingiu as consumidoras e se houve mudanças na hora de efetuar as compras e 2 (duas) para identificar se houve alterações nas compras de produtos de higiene e limpeza por produtos substitutos.

Assim, pode-se identificar que maioria delas tem idade entre 35 a 44 anos, é casada e dispõe de uma renda familiar entre R$ 4.685,00 e R$ 6.559,00, o que corresponde a uma variação de 5 a 7 salários mínimos. Além disso, em sua maior parte, possuem ensino médio completo e/ou nível superior e, a maioria das famílias possui entre 3 (três) e 4 (quatro) moradores em sua residência.

As classes sociais dos entrevistados estão representadas no Gráfico 1:

Gráfico 1: Classe social

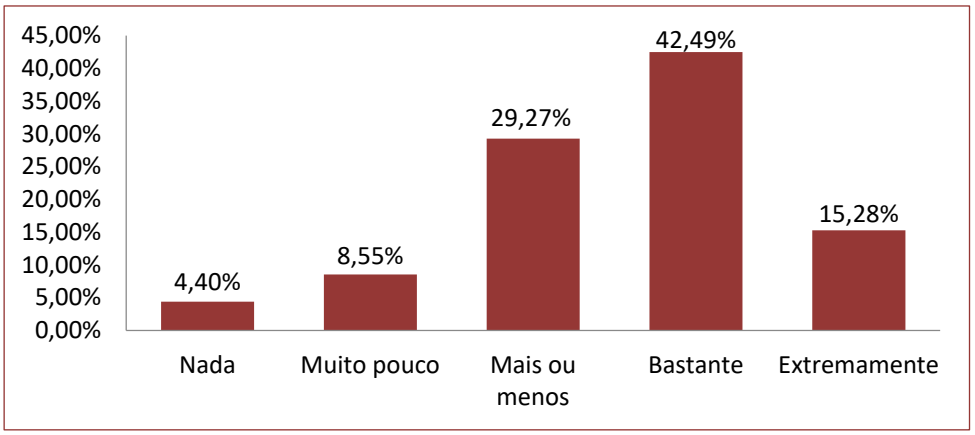



Fonte: Elaborado pela autora

A definição das classes sociais foi elaborada a partir da somatória de pontos estabelecida pelo Critério Brasil da ABEP, conforme informado na nota metodológica do presente estudo. Verifica-se no gráfico 1 que maior parte dos entrevistados se encontra nas classes B e C, visto que, juntas, elas totalizam 82,12% das entrevistadas. Sendo assim, pode-se usar como base de estudo essas classes para a definição de estratégias que atendam suas necessidades.

Com relação ao impacto da crise econômica na família das entrevistadas temos o Gráfico 2.

Gráfico 2: Quanto a crise econômica afetou sua família?

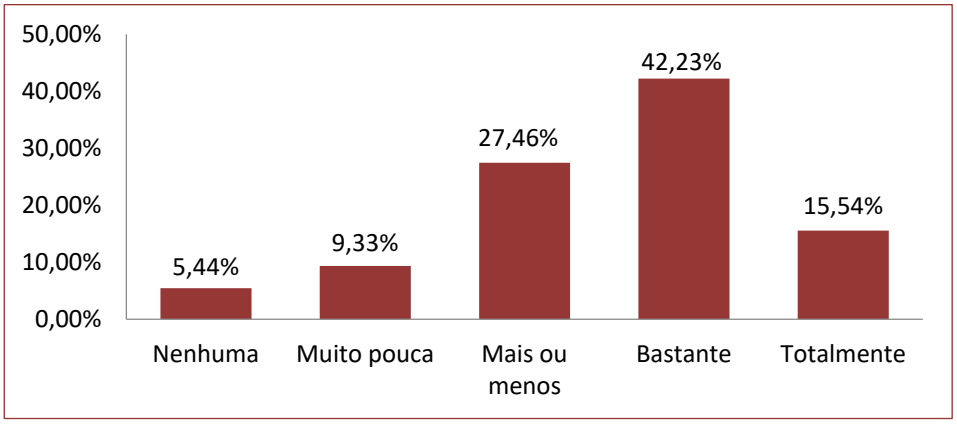



Fonte: Elaborada pela autora

De acordo com as informações obtidas no gráfico 2 pode-se verificar que a maior parte das entrevistadas (42,49%) informou que a crise econômica afetou bastante sua família. Pode-se destacar também que, das 386 entrevistadas, 15,28% informaram que a crise econômica afetou de forma extrema a sua família, 29,27% responderam que a crise afetou de forma razoável sua família, 8,55% informaram que a crise afetou muito pouco sua família e 4,40% das entrevistadas respondeu que a crise econômica não afetou em nada a sua família.

Com relação a mudança na hora de realizar as compras da família em virtude da crise econômica temos o Gráfico 3.

Gráfico 3: Houve mudanças na hora de realizar as compras da família?

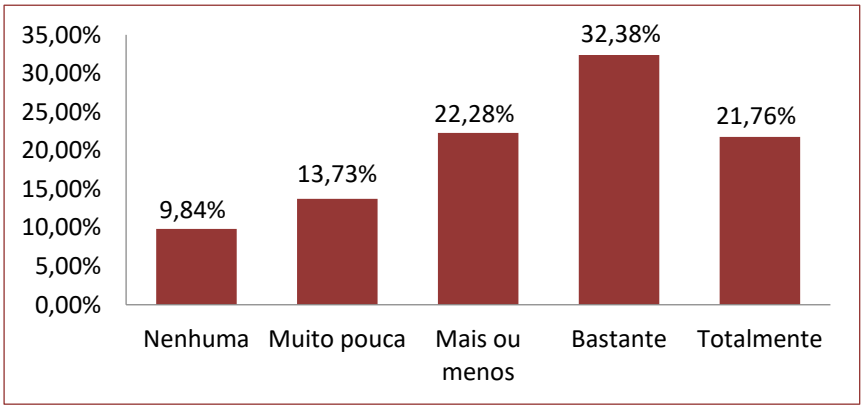



Fonte: Elaborada pela autora

Pode-se verificar que quando perguntadas se houveram mudanças na hora de realizar as compras da família, 42,23% das entrevistadas responderam a opção "bastante" e disseram que realizaram muitas mudanças na hora de efetuar suas compras. Destaca-se também que, das 386 entrevistadas, 15,54% responderam que precisaram realizar mudanças totais na realização das compras de sua família. Ainda de acordo com o gráfico 3, 27,46% das entrevistadas realizaram algumas mudanças na hora de efetuar as compras, 9,33% informaram que poucas mudanças foram realizadas e 5,44% responderam que não houve nenhuma mudança na hora de efetuar as compras de sua família.

As mudanças em relação às compras de produtos de higiene e limpeza estão representadas no Gráfico 4.

Gráfico 4: Houve mudanças em relação às compras de produtos de higiene e limpeza?

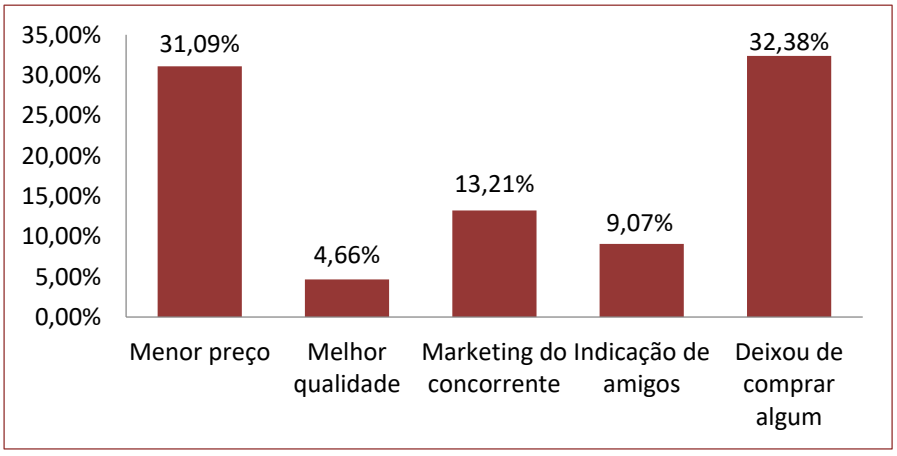



Fonte: Elaborado pela autora

O gráfico 4 demostra que, apenas, 9,84% das entrevistadas informaram que não houve nenhuma mudança na hora de realizar as compras de produtos de higiene e limpeza, ou seja, das 386 entrevistadas 348 responderam que tiveram alguma mudança, por menor que fosse, na hora de realizar as compras de produtos de higiene e limpeza para a sua família. Destaca-se que 21,76% mudaram totalmente suas compras em relação aos produtos mencionados.

O principal motivo das mudanças na hora de efetuar as compras de produtos de higiene e limpeza está representado no Gráfico 5.

Gráfico 5: Se houve mudanças na hora de efetuar as compras de produtos de higiene e limpeza, qual foi o principal motivo?



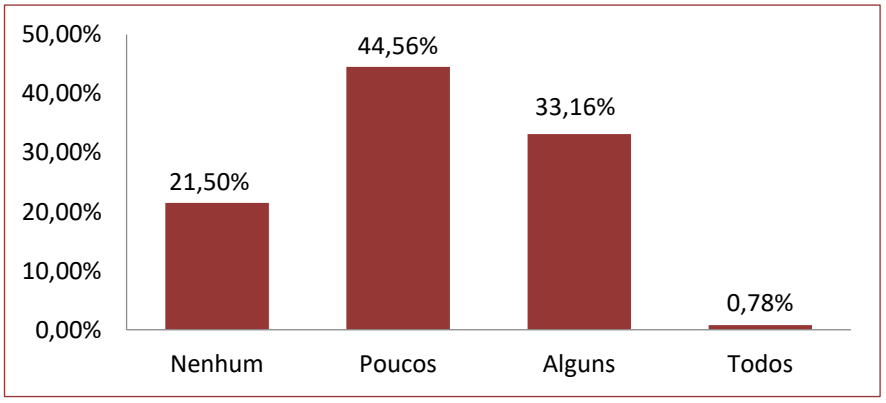

Fonte: Elaborado pela autora

De acordo com o gráfico 5 pode-se verificar que das 348 entrevistadas que informaram que tiveram mudanças na hora de efetuar as compras dos produtos de higiene e limpeza, 32,38% informaram que, com a crise econômica, deixou de comprar algum produto de higiene e limpeza. 31,09% informaram que passaram a comprar os produtos de higiene e limpeza que possuíam menores preços, 13,21% mudaram devido ao marketing do concorrente, 9,07% responderam que mudaram por indicação de amigos e, apenas, 4,66% optaram por produtos de melhor qualidade.

As entrevistadas que optaram por comprar produtos de melhor qualidade informaram que fizeram essa escolha levando em consideração que diminuíram a quantidade de compras dos produtos de higiene e limpeza, escolhendo produtos de melhor qualidade que, segundo elas, tem rendimento maior.

Também foi questionado se entrevistadas optaram por substituir os produtos de higiene e limpeza. As respostas estão relacionadas no Gráfico 6.

Gráfico 6: Houve trocas por produtos substitutos?



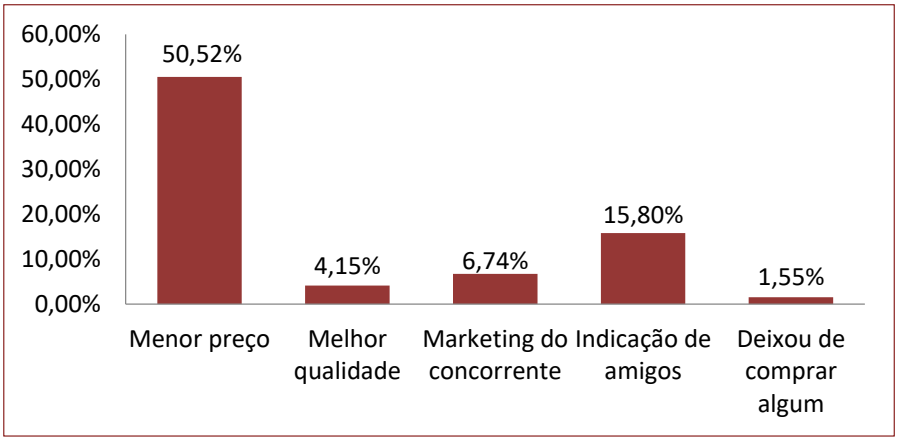

Fonte: Elaborado pela autora

O gráfico 6 apresenta que 44,56% das entrevistadas informaram que realizaram poucas trocas por produtos substitutos, 33,16% responderam que alguns produtos foram substituídos, 21,50% disseram que nenhum produto foi substituído e, apenas, 0,78% das entrevistadas informaram que todos os produtos de higiene e limpeza foram substituídos.

Desta forma, pode-se observar que das 386 entrevistadas, 303 informaram que houve troca por produtos substitutos, por menor que fosse essa troca.

Com relação ao principal fator que ocasionou a substituição por substituir os produtos de higiene e limpeza, as respostas das entrevistadas estão representadas no Gráfico 7.

Gráfico 7: Qual foi o principal motivo da troca?




Fonte: Elaborada pela autora

De acordo com o gráfico 7 pode-se observar que, das 303 entrevistadas que informou substituir os produtos de higiene e limpeza, a maior parte delas (50,52%) informou que a troca ocorreu devido a menores preços. Portanto, pode-se analisar como base do estudo que o fator preço é determinante para o segmento em questão optar pela troca por produtos substitutos. Além disso, 15,80% das entrevistadas informaram que a troca ocorreu por indicação de amigos, 6,74% pelo marketing do concorrente, 4,15% por produtos de melhor qualidade e 1,55% deixou de comprar algum produto.

## 4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Com relação ao perfil das donas de casa demostrado anteriormente, entende-se que se trata de um público mais experiente, com poder aquisitivo relativamente elevado, e que geralmente é fiel às marcas que já estão consagradas no mercado. Sendo assim, torna-se importante que a empresa estabeleça estratégias de marketing voltadas ao público em questão como, por exemplo, utilizar-se da propaganda para demonstrar a qualidade de seu produto e os benefícios que o mesmo trará para a sua família, caso aquele consumidor passe a adquiri-lo. Fazendo uso desta estratégia, a empresa teria como finalidade, conquistar novos consumidores e fidelizar os que já consomem aquele determinado produto e/ou serviço.

Conforme a pesquisa demostra, as famílias das donas de casa entrevistadas possuem entre 3 (três) e 4 (quatro) moradores o que demostra que o consumo dessas famílias é bastante razoável, ou seja, a quantidade de produtos comprados por essas famílias também são. Deste modo, seria interessante que as empresas elaborassem, por exemplo, uma política de venda voltada a promoções de produtos vendidos no atacado ou relacionados ao slogan de "pague 1 e leve 2".

A pesquisa permite apontar que, no contexto em questão, os consumidores estudados estão mais vulneráveis e abertos para conhecer e experimentar outras marcas que, talvez, ofereçam boa qualidade, mas que custem menos. Partindo deste ponto, é interessante que as empresas de menor expressão aproveitem esta oportunidade para ganhar mercado e notoriedade, investindo em todos os canais de comunicação possíveis como a internet através das redes sociais, outdoors em pontos estratégicos na cidade, através de demonstrações do produto em supermercados e/ou lojas onde o produto é vendido, entre outros.

Em relação à questão 7 observa-se que a crise econômica financeira atingiu de forma elevada às famílias do município de Itaboraí possuindo um percentual de 42,49%, ou seja, com a crise econômica financeira atingindo de forma significativa as entrevistadas, obteve-se como consequência mudanças na hora de realizar as compras da família e é exatamente esse resultado que a questão 8 demonstra, onde 42,23% das entrevistadas afirmam que, devido a crise econômica financeira, muitas mudanças ocorreram no momento da tomada de decisão de compra.

Se a crise econômico-financeira ating os consumidores, fazendo com que eles mudem a postura na hora de decidir o que comprar, consequentemente, as empresas sofrerão impactos em suas vendas. Diante deste cenário é importante que a empresa realize uma análise financeira, com a finalidade de verificar se há possibilidade de diminuir o preço de venda de seus produtos para que assim não corra o risco da mesma ficar com produtos "encalhados" em estoque ou ainda realizar pesquisas de mercado para se verificar a sazonalidade para que não se produza produtos em excesso.

As questões 9 e 10 foram elaboradas com intuito de verificar se houveram mudanças na tomada de decisão de compras dos produtos de higiene e limpeza e qual foi o principal fator de influência para que essas mudanças ocorressem. Sendo assim, verificou-se que 90,15% das entrevistadas afirmaram que houve mudanças na hora de efetuar as compras de produtos do segmento em questão e que, com a crise econômica financeira, 32,38% das entrevistadas deixaram de comprar algum produto de higiene e limpeza. Com esse resultado pode-se observar que alguns consumidores entendem que esses produtos não são essenciais para atender suas principais necessidades e com isso, faz-se necessário que as empresas realizem investimentos em relação à propaganda de seus produtos para que possam mudar esse conceito diante dos consumidores, fazendo assim com que não percam clientes.

Os resultados obtidos com as questões 11 e 12 apresentam que a maior parte das entrevistadas (78,50%) optou por produtos substitutos na hora da tomada de decisão das compras dos produtos de higiene e limpeza e observa-se que o maior fator de influência para tal, foi a busca por produtos que possuíam menor preço, atingindo um percentual de 50,52%. Desta forma, para que a empresas não percam clientes seria interessante que as mesmas investissem na produção de produtos substitutos para inserirem no mercado, para que assim pudessem competir com as outras empresas do mesmo segmento. Assim, a empresa ganharia em lucratividade já que, continuaria vendendo seus produtos chaves e ainda lucraria

com os produtos substitutos, e não perderia sua posição de mercado podendo, em alguns casos, até aumentá-los.

A pesquisa como um todo remete ao cenário de que a crise econômica financeira acaba atingindo a maior parte da sociedade e, levando em consideração que 100% dos questionários foram respondidos por mulheres, identifica-se que as primeiras mudanças na tomada de decisão de compras, no período de crise, parte dos produtos de higiene e limpeza.

Diante dos resultados apresentados observa-se que é importante que as empresas entendam que compreender as mudanças no comportamento do consumidor torna-se relevante para a sua sobrevivência.

## 5. CONCLUSÕES

O estudo teve como objetivo promover uma análise do tema voltado ao processo de tomada de decisão de compra dos consumidores em relação aos produtos de higiene e limpeza e entender quais os fatores que mais os influenciam na hora de tomar a decisão.

Foi realizado um amplo estudo bibliográfico baseado em autores e obras que ofereceram aporte em relação ao tema abordado, sendo possível entender os conceitos relacionados ao comportamento do consumidor desde sua origem até os dias atuais e os diversos fatores que os influenciam no momento de tomada de decisão de compra, principalmente em momentos de crise econômico-financeira. O estudo bibliográfico foi realizado também para que se pudesse compreender o cenário econômico-financeiro do país entre os anos de 2010 a 2016 e os fatores que fizeram com que o Brasil chegasse ao atual momento de crise econômica financeira.

Deste modo, através das pesquisas realizadas foi possível identificar que por mais que existam diversos fatores de influências como, por exemplo, culturais, sociais, entre outros, o fator econômico é o mais elevado na hora da tomada de decisão de compras, no período de crise econômica financeira, visto que, nas entrevistas realizadas 81,61% das consumidoras apontaram o fator preço como determinante na hora de realizar mudanças nas compras dos produtos de higiene e limpeza e/ou substitui-los.

É possível dizer que as classes sociais mais atingidas com a crise econômico-financeira analisada pelo presente estudo foram às classes média e baixa atingindo um percentual de 45,85% e 36,27%, respectivamente, resultado este que age em concordância com a hipótese mostrada no inicio do referido estudo. Ou seja, a classe social média e baixa, que são aquelas que possuem menor poder aquisitivo, acabam sofrendo primeiro os impactos causados por uma crise econômica financeira.

Cabe ressaltar ainda que, de acordo com a entrevista aplicada, em períodos de crise econômica, 32,38% das entrevistadas informaram que deixou de comprar algum produto de higiene e limpeza. Esse público acaba enxergando que, em momentos de crise econômica financeira, deixar de comprar determinados produtos de higiene e limpeza não influenciará de forma crítica suas necessidades de consumo, o que para as empresas desse ramo não é visto como um cenário favorável, haja vista que, se os consumidores deixam de comprar seus produtos, a lucratividade da empresa será afetada.

Sendo assim, indica-se que as empresas tenham um olhar diferenciado para o marketing, enxergando-o não como apenas um meio de propaganda, mas sim, como todo o processo de planejamento e execução do conceito, preço, comunicação, etc. que promovam trocas a fim de satisfazer as necessidades dos clientes, de modo que, em cenários de crise econômico-financeira, o consumidor passe a enxergar a importância daquele produto para a sua necessidade e não opte por descartá-lo, garantindo, assim, a fidelização de seus clientes e a possibilidade de conquistar novos consumidores (KOTLER E KELLER, 2006).

Recomenda-se que as empresas adotem a estratégia de aplicações de pesquisas de satisfação com os clientes com o objetivo de saber se seu produto está agradando, o que está deixando a desejar, os produtos que consumidores mais precisam no momento, entre outros.

Além disso, recomenda-se que as empresas invistam em estratégias voltadas a inserção de produtos similares e/ou substitutos aos seus, no mercado, visto que 78,50% das entrevistadas afirmaram ter efetuado a troca de produtos de higiene e limpeza por substitutos. Fazendo uso desta estratégia, a empresa passa a fazer concorrência direta com seus próprios produtos e com outras organizações do mesmo segmento, com a finalidade de não se perder mercado, e ainda aumentar a sua lucratividade.



Com essas considerações e recomendações, espera-se poder contribuir com a comunidade acadêmica e com as organizações do segmento abordado, na busca de um melhor entendimento da importância da

tomada de decisão de compra dos consumidores, bem como a utilização dos resultados apresentados na elaboração do planejamento estratégico das organizações.

## REFERÊNCIAS

[01] ANDERSON, Perry. O golpe no Brasil. London Review of Books. Abril, 2015.

[02] CHURCHILL JR., Gilbert A., PETER, J. Paul. Marketing: criando valor para o cliente. São Paulo: Saraiva, 2000.

[03] CURY, A.; CARDOSO, C. Economia brasileira cresce 0,1% em 2014, diz IBGE. 2015. Disponível em: <http://g1.globo.com/economia/noticia/2015>. Acesso em: 02 Maio de 2017.

[04] GADE, Christiane. Psicologia do consumidor. São Paulo: EPU, 1980.

[05] IBGE Cidades – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE): Localização Geográfica do Município de Itaboraí/RJ – Disponível em: <www.cidades.ibge.gov.br>. Acesso em: 14 jun. de 2017

[06] KOTLER, P. Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle. 5. Ed. 1998.

[07] KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. Administração de marketing. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

[08] MENDONÇA, H. Mudança brusca fez atual crise brasileira se transformar na pior do mundo. El País. 2016. Disponível em: <http://brasil.elpais.com/brasil/2016>. Acesso em: 02 Maio de 2017.

[09] MINOR, Michael. S.; MOWEN, Jonh. C. Comportamento do consumidor. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

[10] SCHIFFMAN, Leon G.; KANUK, Leslie Lazar. Comportamento do consumidor. 9. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2015.

[11] SOLOMON, M. R.O comportamento do consumidor: comprando, possuindo e sendo. 5. ed. Porto Alegre. Bookman, 2002.

# Capítulo 22

## *AVALIAÇÃO DA QUALIDADE NA GESTÃO DO PROCESSO DE SERVIÇOS DE ALIMENTAÇÃO NA CIDADE DE NITERÓI, RIO DE JANEIRO, BRASIL*

*Elisabete Coentrão Marques*
*Renata Coentrão Marques*

Resumo: Os serviços de alimentação vêm tendo seu foco ampliado sobre a qualidade dos serviços prestados e produtos oferecidos ao consumidor, principalmente quanto ao aspecto gastronômico. A gestão da qualidade busca a melhoria contínua através da redução de defeitos, retenção de clientes, redução de tempo de produção, mudança cultural, pesquisa e desenvolvimento, entre outros. Este artigo teve como objetivo identificar os fatores na área de recebimento de insumos que interferem na gestão de rotina de produção de refeições, necessitando de ações estratégicas para eliminar e/ou minimizar tais falhas. A metodologia utilizada foi um questionário respondido por 20 nutricionistas, na cidade de Niterói, Rio de Janeiro, Brasil. Observou-se que os problemas mais apontados foram fornecedores não pontuais, ausência de visita técnica aos fornecedores, equipamento de proteção individual inadequado dos funcionários dos serviços de alimentação e acúmulo de materiais rejeitados. Concluiu-se que é necessário detectar e controlar os pontos críticos de modo a eliminar todas as falhas que possam impactar sobre o desempenho das empresas e na qualidade do produto final.

Palavras-chave: Gestão da Qualidade; Serviços de Alimentação; Logística; Gestão de Pessoas

## 1. INTRODUÇÃO

Uma unidade de alimentação e nutrição destina-se à produção de refeições para os mais diversos públicos, desenvolvendo funções administrativas, técnicas, financeiras, de gestão de pessoas, entre outras. Desta forma, para mantê-las é necessário estabelecer padrões e rotinas que objetivem a qualidade organizacional.

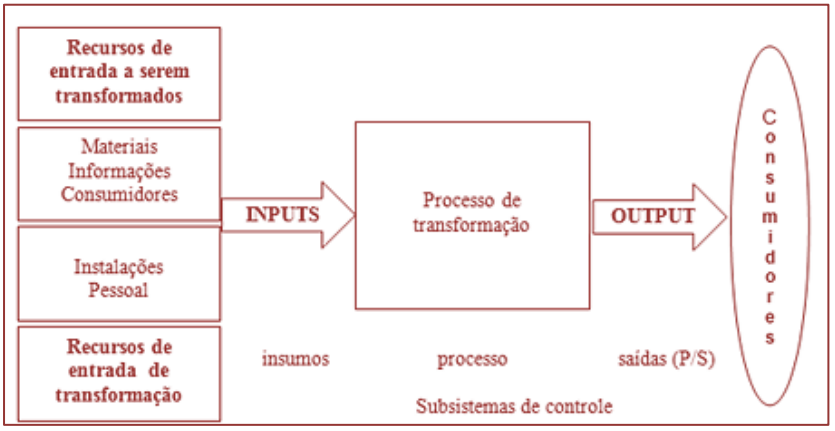
A qualidade do produto e/ou serviço não deve ser limitada a reduzir erros advindos da multiplicidade de objetivos e normas cumpridas simultaneamente, mas inclui custos, entregas, pessoal, clientes, competência, segurança, interpretação de especificações, garantias, responsabilidade civil e problemas de relacionamento com chefia (BARÇANTE, 1998).

Na comercialização de refeições coletivas os produtos estão expostos à contaminação pelo ar, pelo pessoal de serviço e pelos próprios usuários, sendo necessário observar alguns aspectos, tais como: refrigeração inadequada, prolongados espaços de tempo entre a preparação e a distribuição dos alimentos, a manipulação do produto por pessoa infectada, cozimento inadequado, temperaturas de aquecimento pouco apropriadas, limpeza e desinfecção insuficientes, etc (SILVA, 2000).

O papel da administração é a organização do trabalho objetivando atingir interesses comuns, dependendo do auxílio e capacidade dos colaboradores (TEIXEIRA *et al.*, 2015).

Os sistemas de produção são compostos de qualquer operação que produza bens ou serviços, ou um misto dos dois, através de um processo de transformação, a partir do uso de recursos (inputs) para mudar o estado ou condição de algo para produzir saídas/resultados (outpus) (Figura 1).

Figura 1. Influências e restrições internas e externas




Fonte: Slack *et al.*, 2015, p.36

A produção de refeições está relacionada a aspectos sensoriais como higiene, qualidade da matéria-prima, manipulação dos alimentos, equipamentos e local de trabalho.

A área de refeições converte matérias-primas em produtos alimentícios, tentando manter as características sensoriais e nutritivas do produto, envolvendo as etapas de elaboração, conservação, armazenamento, transporte, distribuição e consumo, estabelecendo um programa de qualidade compatível com a missão da empresa (SILVA JÚNIOR, 2014).

A área de recepção de alimentos em serviços de alimentação tem merecido atenção por parte dos gestores por ser o início da possibilidade de toxinfecções alimentares no setor. Das formas mais variadas pode acontecer a contaminação ou infestação nestes locais, prejudicando posteriormente a rotina do desenvolvimento do trabalho e a qualidade do produto final.

Os consumidores estão mais conscientes sobre alimentação saudável e qualidade de vida, buscando formas de minimizar impactos sobre seus estilos de vida e incrementando e exigindo suas refeições com movim



Pelo exposto pretendeu-se identificar os fatores na área de recebimento de insumos que interferem na gestão de rotina de produção de refeições, necessitando de ações estratégicas para eliminar e/ou minimizar tais falhas.

## 2. REVISÃO DE LITERATURA

### 2.1. PRODUÇÃO DE REFEIÇÕES

O mercado de alimentação coletiva vem tornando-se um mercado representativo e em expansão na economia mundial, com o ritmo de vida moderno contribuindo para isso.

No Brasil o setor de alimentação coletiva compreende 6 macrossegmentos (SANT'ANA, 2012):

- Alimentação em empresas: indústria, comércio e serviço;
- Alimentação em serviços de saúde ou refeitórios dietoterápicos: hospitais e spas;
- Serviço de bordo: refeições servidas em aviões, navios, trens e plataformas marítimas;
- Alimentação em instituições de educação ou alimentação escolar: creches, ensino infantil, fundamental, médio e superior;
- Alimentação das forças armadas: exército, marinha, aeronáutica e polícias militares;
- Alimentação comercial: restaurantes, bares, fast-food, hotéis, buffets e resorts.

O mercado brasileiro de refeições coletivas apresentou uma expansão de 7,69% no faturamento do ano de 2016 em comparação com 2017. No total, a receita com refeições coletivas foi de R$ 18,2 bilhões contra R$ 16,9 bilhões do ano anterior.

Tabela 1. Faturamento, em bilhões de reais (R$), aproximado de refeições coletivas no Brasil de 2010 até 2017 e estimativa para 2018

| Refeições coletivas | |
|---|---|
| Ano | R$ em bilhões |
| 2010 | 10,8 |
| 2011 | 13,4 |
| 2012 | 14,7 |
| 2013 | 16,6 |
| 2014 | 18,3 |
| 2015 | 17,8 |
| 2016 | 16,9 |
| 2017 | 18,2 |
| 2018 | 19,3 |

* estimativa para 2018
Fonte: ABERC, 2018

Ainda segundo a ABERC (2018) apurou-se que em número de refeições servidas, 2017 registrou uma expansão de 9,09%, passando de 11,0 milhões servidas por dia em 2016 para uma média diária de 12 milhões no ano passado.

Tabela 2. Produção de refeições coletivas (em milhões) aproximado por dia no Brasil entre os anos de 2010 e 2017 e estimativa para 2018

| Refeições coletivas | |
|---|---|
| Ano | Refeições/dia (em milhões) |
| 2010 | 9,4 |
| 2011 | 10,5 |
| 2012 | 10,9 |
| 2013 | 11,7 |
| 2014 | 12,2 |
| 2015 | 11,7 |
| 2016 | 11,0 |
| 2017 | 12,0 |
| 2018 | 13,0 |

* estimativa para 2018
Fonte: ABERC, 2018

A ABERC (2018) constatou também uma ampliação na força de trabalho: o setor empregava 180 mil pessoas em 2016 e fechou o ano de 2017 com um total de 210 mil funcionários, um aumento de 16,6%.

## 2.2. CONTROLE DA QUALIDADE

Muitas iniciativas e programas da qualidade foram criados e implementados pelas organizações, atingiram sua maturidade e em seguida iniciativas mais abrangentes surgiram para substituí-las em uma busca constante pela qualidade (ECKES, 2001).

O controle da qualidade é um sistema de proteção ao produtor e ao consumidor, pois seu principal objetivo é assegurar a fabricação de alimentos de excelente padrão e em condições de cumprir sua finalidade de nutrir (EVANGELISTA, 2008). Assim, evita-se os perigos de toxinfecções que representam risco à saúde pública e tem-se o controle da garantia da inocuidade do alimento analisado.

Joseph Juran trata a estatística como mais uma ferramenta da qualidade sendo mais importante entender o que os clientes querem, quem são e reagir às suas necessidades com a tecnologia correta. Assim sendo, a qualidade baseia-se na adequação para uso, ou seja, aquilo que atende às necessidades do cliente, um produto ou serviço livre de defeitos ou erros e essa premissa precisa ser incorporada ao processo desde o início (MALIK; SCHIESARI, 2002; CORTADA, 1995). Desta forma, o controle da qualidade não é mais um instrumento estatístico para os engenheiros na linha de produção, mas uma ferramenta de administração. Neste âmbito, a Trilogia de Juran (EQUIPE GRIFO, 1998) é composta por planejamento, controle e aprimoramento, conforme observa-se no Quadro 1.

Quadro 1. Trilogia de Juran

| Planejamento da Qualidade | Controle da Qualidade | Melhora da Qualidade |
|---|---|---|
| Determine quem são os clientes | Avalie o desempenho do serviço | Estabeleça a infraestrutura |
| Determine as necessidades dos clientes | Compare o desempenho real com os objetivos do serviço | Identifique os projetos de melhoria |
| Desenvolva características dos serviços que respondam as necessidades dos clientes | Atue sobre a diferença | Estabeleça os projetos das equipes de trabalho |
| Transfira o plano para o nível operacional | | Forneça às equipes de trabalho recursos, treinamento e motivação para diagnosticar as causas, estimular a implantação das soluções e estabelecer controles para garantir os resultados desejados |

Fonte: Malik e Schiesari, 2002, p.21

O controle da qualidade caracteriza-se como "o conjunto de atividades planejadas e sistematizadas que objetivam avaliar o desempenho de processos e a conformidade de produtos e serviços com especificações e prover ações corretivas necessárias" (ARRUDA, 1998). O controle da qualidade é alcançado com uma boa investigação, uma boa atitude e trabalho árduo.

Conforme Cortada (1995) a qualidade consiste no conjunto de processos que aumentam as vantagens competitivas, levando a melhora constante dos produtos e/ou serviços, resultando em clientes fiéis que voltam para adquirir mais bens e serviços. O produto pode ser entendido como produto físico ou ampliado envolvendo embalagem, orientação para o uso, imagem, serviços pós-venda, relação com o meio ambiente, entre outros aspectos (DETONI, 2001).

Plsek (BARÇANTE, 1998) por sua vez desdobra o conceito da qualidade em nove dimensões como apresentado no Quadro 2. Em geral, não é possível satisfazer todas estas dimensões. Assim, a importância atribuída pelo cliente as mesmas ajudará a definir como a empresa deve agir.

QUADRO 2. DIMENSÕES DA QUALIDADE

| Desempenho | Características principais de operação de um produto/serviço |
|---|---|
| Características secundárias | Suplementam o funcionamento básico |
| Durabilidade | Vida útil, antes da deterioração física |
| Conformidade | Concordância com especificações/padrões e grau de variabilidade |
| Confiabilidade | Consistência do desempenho com o tempo ou probabilidade de um produto, um serviço ou um processo ter um desempenho sem falhas, sobre condições e funções especificadas em projeto, por um período de tempo determinado |
| Assistência técnica | Solução de problemas e reclamações |
| Estética | Características sensoriais, como som, aparência, odor e sabor |
| Qualidade percebida | Imagem e reputação no mercado |
| Resposta | Características da relação fornecedor-cliente, tais como pontualidade, cortesia, profissionalismo e moral |

Fonte: Barçante,1998, p.40

## 2.3. LOGÍSTICA EM ALIMENTOS

Logística é fornecer produtos e/ou serviços no local e momento esperados pelos clientes, sendo as práticas logísticas um desafio (BOWERSOX; CLOSS, 2010).

Logística engloba planejamento, implementação e controle eficiente e eficaz do fluxo e armazenagem de mercadorias, serviços e informações, desde a origem até o consumo (BOWERSOX; CLOSS, 2010).

O serviço logístico deve ser medido em termos de disponibilidade (estoque para atender o cliente no local e momento certo), desempenho (tempo entre o recebimento e entrega), respostas rápidas a eventuais problemas, confiabilidade, atendimento à quantidade e à qualidade do produto (SAKAI, 2005; BOWERSOX; CLOSS, 2010).

A cadeia de suprimento do setor alimentício tem experimentado mudanças significativas nas últimas décadas pelo aumento da competição. As empresas têm reagido a estes movimentos tanto gerenciais quanto operacionais. Uma das mudanças é a busca de relacionamentos mais próximos entre as empresas industriais e comerciais, mediante a coordenação das operações logísticas (SILVA; FLEURY, 2000).

Segundo Brasil (2004) os serviços de alimentação devem especificar os critérios para avaliação e seleção dos fornecedores de matérias-primas, ingredientes e embalagens. A recepção deve ser realizada em área protegida e limpa. As matérias-primas, os ingredientes e as embalagens devem ser submetidos à inspeção e aprovados na recepção. O transporte desses insumos deve ser realizado em condições adequadas de higiene e conservação. As embalagens primárias das matérias-primas e dos ingredientes devem estar íntegras e em temperaturas corretas. Os lotes reprovados ou vencidos devem ser imediatamente devolvidos ao fornecedor e, na impossibilidade, devem ser devidamente identificados e armazenados separadamente.

A gestão da cadeia de suprimentos assume papel relevante e estratégico, na definição dos indicadores de performance do nível de serviço. As empresas devem promover esforços com o objetivo de otimizar a cadeia como um todo (CONCEIÇÃO; QUINTÃO, 2004).

Materiais e logística são, juntamente com recursos humanos e administração financeira, fatores críticos para o desenvolvimento de atividades (INFANTE; SANTOS, 2007).

Há a necessidade de controle mais efetivo do desempenho logístico para sobreviver num ambiente de intensa concorrência (SILVA; LIMA; PEREZ, 2013).

Cada vez mais, a busca por eficiência tem como pré-requisito a alta qualidade dos serviços. No entanto, para atingir plenamente estes objetivos, é fundamental que exista alto nível de integração e coordenação entre os processos logísticos (SILVA; FLEURY, 2000).

O nível de serviço, prestado pelos fornecedores, pode ser medido por indicadores de desempenho como a quantidade ou porcentagem de entregas realizadas dentro do prazo, o tempo de entrega, o recebimento do pedido de acordo com as especificações ou a porcentagem de entregas devolvidas parcial ou integralmente (CONCEIÇÃO; QUINTÃO, 2004).



O objetivo tem sido ampliar cada vez mais o valor percebido dos produtos que serão entregues ao consumidor. A percepção do valor está ligada aos atributos que estes mais valorizam (TALAMINI; PEDROZO; SILVA, 2005).

## 3. MATERIAIS E MÉTODO

A metodologia da presente investigação foi sustentada na pesquisa quantitativa. Observou-se o número reduzido de estudos nesta área de pesquisa e para este tipo de empreendimento.

No presente trabalho foi aplicado um questionário a vinte nutricionistas de serviços de alimentação na cidade de Niterói, Rio de Janeiro, Brasil. Tal questionário continha dez perguntas que versavam sobre logística, fornecedores de gêneros alimentícios, inspeção e área de recepção de mercadorias. Posteriormente a obtenção das respostas, foi realizada a análise da situação dos problemas diagnosticados pelas nutricionistas.

Os questionários foram respondidos sem dificuldades pelas nutricionistas no mês de dezembro de 2017. Este mês foi escolhido devido ao fechamento do balanço geral das empresas.

Os dados foram inseridos e tabulados no programa *Microsoft Excel* 2010, a fim de permitir a análise quantitativa.

## 4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

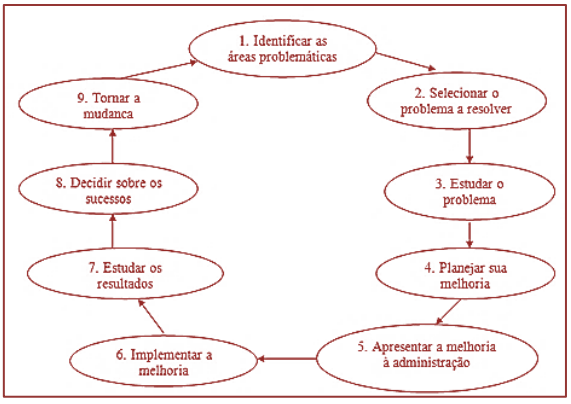
Os administradores usam as ferramentas estatísticas e as várias técnicas para coletar dados a fim de analisar e resolver problemas com o propósito de atender as aspirações e as necessidades dos clientes. Dentro deste âmbito, na Gestão da Qualidade Total há uma busca constante da satisfação do cliente através de um sistema integrado de ferramentas, técnicas e capacitação. Tal sistema integrado envolve a melhoria contínua dos processos organizacionais, resultando em produtos e serviços de alta qualidade (SASHKIN, 1994).

Segundo Crosby (MALIK; SCHIESARI, 2002), a administração da qualidade é um sistema integrado para alcançar a satisfação do cliente, envolvendo todos os trabalhadores, gerentes e técnicos, utilizando métodos quantitativos para aprimorar continuamente os processos da organização. O autor ainda define que são quatro os princípios da qualidade (MALIK; SCHIESARI, 2002, p.22): "...a definição da qualidade é a conformidade com os padrões, o sistema da qualidade é a prevenção, o padrão de desempenho é o defeito zero e a mensuração da qualidade é o preço da não-conformidade...".

Em Megginson, Mosley e Petri Júnior (1998, p.555), a qualidade pode ser seguida através dos círculos da qualidade (Figura 2) que:

"são unidades de trabalho relativamente autônomas com um pequeno grupo de empregados (geralmente cerca de 4 a 10) liderados por um supervisor mais antigo. Esforços típicos incluem reduzir defeitos, resíduos, repetições e equipamentos lentos. Os círculos podem também visualizar a qualidade em sentido mais amplo e concentrar-se em melhorar a motivação, as condições do trabalho e o reconhecimento das realizações dos empregados".

Figura 2. Como o círculo da qualidade opera.




Fonte: Megginson, Mosley e Pietri Júnior (1998, p.556)

Conforme Davis (2008) a qualidade não é limitada às exigências técnicas dos bens produzidos, mas integra-se a qualidade do produto e do serviço atendendo adequadamente as necessidades dos consumidores.

A produção de refeições, por exemplo, é um processo sintético ou de montagem, ou seja, é um sistema de operações pelo qual os insumos materiais são colocados lado a lado transformando-os em produtos (MEGGINSON; MOSLEY; PIETRI JÚNIOR 1998). Assim, administrar a produção significa gerenciar os recursos diretos que são necessários para a obtenção dos produtos da empresa (DAVIS, 2008).

Com base nas respostas obtidas foi possível levantar os problemas que interferem de forma negativa na área de recebimento de mercadorias nos serviços de alimentação.

Tabela 3. Problemas apontados pelas nutricionistas em % dos serviços de alimentação analisados na cidade de Niterói, Rio de Janeiro, Brasil

| Problemas | % |
|---|---|
| Planejamento do tempo de forma incorreta, cronometrando o processo nos serviços de alimentação | 25 |
| Organização das tarefas por pessoa não treinada | 20 |
| Desconhecimento das técnicas corretas operacionais pelos funcionários dos serviços de alimentação | 25 |
| Temperaturas incorretas para os materiais entregues | 20 |
| Suprimentos em quantidade incorreta para receber as mercadorias | 15 |
| EPI inadequado dos funcionários do serviço de alimentação | 35 |
| EPI inadequado dos funcionários dos fornecedores | 10 |
| Inexistência de formulários na recepção | 20 |
| Reutilização de embalagens para outros fins na área de recepção | 10 |
| Acúmulo de materiais rejeitados na área de recepção | 35 |
| Equipamentos inadequados utilizados para transportar na área de recepção de mercadorias | 15 |
| Fornecedores não pontuais | 60 |
| Erros de quantidade na entrega pelo fornecedor | 15 |
| Layout inapropriado do exterior do prédio | 30 |
| Ausência de antessala para paramentação dos funcionários dos serviços de alimentação | 5 |
| Rotulagem, embalagens e etiquetas inadequadas | 10 |
| Sem inspeção da integridade do produto recebido | 5 |
| Ausência de visita técnica aos fornecedores | 90 |

A maioria das doenças transmitidas por alimentos está ligada aos hábitos precários dos manipuladores, inadequado controle ambiental, baixa formação em nível de capacitação, dentre outros aspectos.

Os manipuladores segundo a Organização Mundial da Saúde (OMS) são responsáveis por 26% dos casos de contaminação em serviços de alimentação (SIQUEIRA JÚNIOR *et al.*, 2004).

Algumas maneiras utilizadas para garantir a qualidade dos alimentos são a realização de programas de educação continuada para os manipuladores de alimentos e o fortalecimento do sistema de vigilância sanitária para fiscalização de alimentos oferecidos para a população, incluindo uma legislação adequada (NOLLA; CANTOS, 2005).

No contexto do preparo de refeições, Teixeira *et al.* (2015, p. 81) afirma que "é através do planejamento que se pode garantir uma operacionalização das refeições conforme os padrões qualitativos desejados, do ponto de vista técnico e higiênico". Seguindo esta linha de pensamento, na produção dos alimentos deve-se manter suas características sensoriais (ou ainda enaltecê-las), nutricionais e em condições higienicossanitárias capazes de assegurar ao consumidor um suprimento adequado no aspecto quantitativo e qualitativo. A adequação do manuseio impede execuções incorretas de tarefas mantendo a integridade do alimento (SILVA, 2000).

Produzir é transformar matérias-primas em produtos para consumo em diferentes pontos e momentos da operação (FONSECA, 2014). Segundo Abdallah (1997) o sistema de controle de processos é um fator relevante, devendo apresentar garantia da qualidade com ações preventivas e corretivas nos pontos críticos.



VIDAL *et al.* (2011) ao avaliar uma unidade de alimentação e nutrição de uma organização militar na cidade de Belém, Pará, observaram a ausência de planilhas de controle de recepção (temperatura,

características sensoriais, condições de transporte e outros com relação ao item matéria-prima, ingredientes e embalagens). Também não havia procedimentos operacionais padronizados para ingredientes e embalagens.

Silva e Cardoso (2011) ao fazerem o controle da qualidade higienicossanitário de três escolas municipais de Salvador, Bahia, descobriram que na recepção as inadequações estavam na ausência de monitoramento das condições de higiene dos veículos, de horário pré-estabelecido para as entregas, de controle de temperatura dos gêneros perecíveis e de infraestrutura física para o recebimento.

Freitas e Sant'ana (2008) avaliaram uma unidade de alimentação escolar em Florestal, Minas Gerais, e descobriram a inexistência de controles na recepção, sendo esta realizada em local impróprio, desprotegido e próximo ao lixo. Observaram alimentos com sujidades e em caixas de madeira e armazenamento de forma desorganizada. Os alimentos não eram inspecionados corretamente, não sendo feita a contagem dos itens e o controle de validade de alguns produtos, detectando-se inúmeros alimentos vencidos dentro da unidade.

Neste trabalho foi possível identificar os problemas (erros, gastos e retrabalhos). Através da análise pode-se apontar ações estratégicas de controle da qualidade. Então algumas recomendações podem ser feitas:

- Rastrear e controlar os pontos críticos, abrangendo várias operações, trazendo benefícios na capacidade produtiva e nos aspectos qualitativos do produto, minimizando ou eliminando a ocorrência de perigos (físicos, químicos e microbiológicos) a fim de evitar risco à saúde dos consumidores;
- Criar sistemas com abordagem eficaz e que atenda às necessidades de excelência de curto prazo e às de mudança de longo prazo;
- Seguir os planos de controle;
- Estabelecer critérios no controle;
- Acatar os programas de capacitação para os procedimentos e métodos de trabalho;
- Adotar novas tecnologias;
- Participar dos planos de melhoria da qualidade.

## 5. CONCLUSÃO

Uma empresa diferencia-se das outras quando oferece algo que é muito valorizado pelos clientes, por um preço aceitável, com alta conformação às especificações, aparência atrativa do produto, respostas rápidas às mudanças de especificações, baixa taxa de defeitos, tempo curto de produção, entre outros aspectos. Desta forma, na atualidade a qualidade é vista como fator de sobrevivência e competitividade para a empresa, sendo importante o contínuo aprimoramento e desenvolvimento de condições em que seja possível verificar os mais diversos pontos que necessitem de melhoramentos, acarretando vantagens empresariais.

Com o crescimento dos serviços de alimentação coletiva observa-se que os alimentos ficaram mais expostos à contaminações microbianas associadas à práticas incorretas de manipulação e processamento. Portanto, desenvolver sistemas de controle é imprescindível para ampliar as possibilidades de identificação e avaliação dos perigos da cadeia de produção.

## REFERÊNCIAS

[1] Abdallah, Rodrigo Raggi. Uma experiência de aplicação do sistema APPCC (análise de perigos e pontos críticos de controle) em uma indústria de laticínios. 1997. 67f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção)- Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1997.

[2] Aberc. Associação Brasileira das Empresas de Refeições Coletivas. Mercado Real. Disponível em: <http://www.aberc.com.br/mercadoreal.asp?IDMenu=21>. Acesso em: 12 abr. 2018.

[3] Arruda, Gillian Alonso. Manual de boas práticas volume II: unidades de alimentação e nutrição. 1.ed. São Paulo: Ponto Crítico, 1998.

[4] Barçante, Luiz César. Qualidade total: uma visão brasileira: o impacto estratégico na universidade e na empresa. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

[5] Bowersox, Donald J.; CLOSS, David J. Logística empresarial: o processo de integração da cadeia de suprimentos. São Paulo: Atlas, 2010.

[6] Brasil. Ministério da Saúde. Agência Nacional de Vigilância Sanitária. Resolução nº 216, de 15 de setembro de 2004 . Dispõe sobre o regulamento técnico de boas práticas para serviços de alimentação. Diário Oficial da União, de 16 de setembro de 2004.

[7] Conceição; Samuel Vieira; Quintão, Ronan Torres. Avaliação do desempenho logístico da cadeia brasileira de suprimentos de refrigerantes. Gestão & Produção, v.11, n.3, p.441-453, set./dez. 2004.

[8] Cortada, James W.; Quintella, Heitor Luiz Murat de Meirelles. TQM: gerência da qualidade total. São Paulo: Makron Books, 1995.

[9] Davis, Mark M.; Aquilano, Nicholas J.; CHASE, Richard B. Fundamentos da administração da produção. Porto Alegre: Bookman, 2008.

[10] Detoni, Dimas José. Estratégias de avaliação da qualidade de vida no trabalho: estudo de caso em agroindústrias. 2001. 138f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção)- Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

[11] Eckes, G. A revolução seis sigma: o método que levou a GE e outras empresas a transformar processos em lucro. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

[12] Equipe Grifo. Iniciando os conceitos da qualidade total. 6.ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

[13] Evangelista, José. Tecnologia de alimentos. São Paulo: Atheneu, 2008.

[14] Freitas, Jackline Freitas Brilhante de São ; Sant'ana, Helena Maria Pinheiro. Avaliação das boas práticas de manipulação em unidade de alimentação escolar. Nutrire, v.33, n.3, p.123-138, 2008.

[15] Fonseca, Marcelo Traldi. Tecnologias gerenciais de restaurantes. 7.ed. São Paulo: SENAC, 2014.

[16] Infante, Maria; Santos, Maria Angélica Borges dos. A organização do abastecimento do hospital público a partir da cadeia produtiva: uma abordagem logística para a área de saúde. Ciência & Saúde Coletiva, v.12, n.4, p.945-954, 2007.

[17] Malik, Ana Maria; Schiesari, Laura Maria César. Qualidade na gestão local de serviços e ações de saúde. São Paulo: Petrópolis, 2002.

[18] Megginson, Leon C.; Mosley, Donald C.; Pietri Junior, Paul H. Administração: conceitos e aplicações. 4.ed. São Paulo: Harbra, 1998.

[19] Nolla, Alexandre Costa; Cantos, Geny Aparecida. Prevalência de enteroparasitoses em manipuladores de alimentos, Florianópolis, SC. Revista da Sociedade Brasileira de Medicina Tropical, n.38, n.6, p.524-525, nov./dez. 2005.

[20] Sakai, Jurandir. A importância da logística para a competitividade das empresas: estudo de caso na indústria do pólo de Camaçari. 2005. 224f. Dissertação (Mestrado profissional em Administração)- Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2005.

[21] Sant'ana, Helena Maria Pinheiro. Planejamento físico-funcional de unidades de alimentação e nutrição. Rio de Janeiro: Rubio, 2012.

[22] Sashkin, Marshaal; Kiser, Kenneth J. Gestão da qualidade total na prática: o que é TQM, como usá-la e como sustentá-la a longo prazo. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

[23] S, Alexandre Navarro da; Lima, João Eustáquio de; Perez, Ronaldo. Caracterização e desempenho logístico das indústrias laticinistas da Zona da Mata e Campo das Vertentes em Minas Gerais, Brasil. Ciência Rural, v.43, n.7, p.1337-1343, jul, 2013.

[24] Silva, César Roberto Lavalle da; Fleury, Paulo Fernando. Avaliação da organização logística em empresas da cadeia de suprimento de alimentos: indústria e comércio. Rev. Adm. Contemp., v.4, n.1, p.47-67, jan./abr. 2000.

[25] Silva, João Andrade. Tópicos da tecnologia de alimentos. São Paulo: Varela, 2000.

[26] Silva Júnior, Enio Alves da. Manual de controle higiênico-sanitário em serviços de alimentação. 7.ed. São Paulo: Varela, 2014.

[27] Silva, Valteneide Bitencourt da; Cardoso, Ryzia de Cássia Vieira. Controle da qualidade higiênico-sanitária na recepção e no armazenamento de alimentos: um estudo em escolas públicas municipais de Salvador, Bahia. Segurança Alimentar e Nutricional, v.8, n.1, p.43-57, 2011.

[28] Siqueira Júnior, William Moreira *et al*. Qualidade microbiológica de equipamentos, utensílios e manipuladores de uma indústria de processamento de carnes. Revista Nacional da Carne, n.326, abril 2004.

[29] Slack, Nigel; Chambers, Stuart; Johnston, Robert. Administração da produção. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

[30] Talamini, Edson ; Pedrozo, Eugenio Avila ; Silva, Andrea Lago da. Gestão da cadeia de suprimentos e a segurança do alimento: uma pesquisa exploratória de carne suína. Gestão & Produção, v.12, n.1, p.107-120, jan./abr. 2005.

[31] Teixeira, Suzana Maria Ferreira Gomes *et al.* Administração aplicada às unidades de alimentação e nutrição. São Paulo: Atheneu, 2015.

[32] Vidal, Glenda Marreira; Baltazar, Lorena Régia Sarmento; Costa; Larissa da Cunha feio; Mendonça, Xaene Maria Fernandes Duarte. Avaliação das boas práticas em segurança alimentar de uma unidade de alimentação e nutrição de uma organização militar da cidade de Belém, Pará. Alim. Nutr.,v.22,n.2, p.283-290, abr./jun. 2011.

# Capítulo 23

## *ENTRAVES QUE PERMEIAM A GESTÃO AMBIENTAL EM UNIDADES DE CONSERVAÇÃO NO BRASIL*

*Maria do Socorro Ferreira da Silva*
*Vicentina Socorro da Anunciação*
*Hélio Mário de Araújo*

Resumo: As Unidades de Conservação (UCs) são criadas para conservar parcela dos recursos naturais e garantir a biodiversidade. Entretanto, esses espaços são palco de conflitos sociambientais que dificultam a gestão ambiental. Esse trabalho tem como objetivo analisar os entraves que dificultam a gestão ambiental das UCs. Para tanto foi realizado levantamento e análise bibliográfica e documental acerca da temática pesquisada. Os usos diversos estabelecidos nos territórios das UCs têm gerado conflitos e dificultado a gestão ambiental das unidades e comprometido tanto a biodiversidade como a permanência do modo de vida das comunidades tradicionais envolvidas. Parte representativa das UCs foi decretada como Área de Proteção Ambiental (APA), categoria estabelecida pelo SNUC no grupo de Uso Sustentável, onde é permitido usos diversos que comumente resultam na dilapidação dos recursos naturais. Ademais, outras categorias do SNUC, convivem com conflitos em virtude da necessidade: de desapropriação fundiária; da falta de recursos financeiros e humanos que dificultam e/ou impedem a criação e implementação dos mecanismos de gestão inerentes a fiscalização, ao monitoramento e a criação de estratégias para dirimir os conflitos e avançar na gestão participativa. Nesse viés, é fundamental rever as categorias que podem contribuir com a conservação socioambiental, canalizar os recursos, buscar estratégias para mediação dos conflitos via programas de Educação Ambiental crítica destinadas para os envolvidos bem como dar voz aqueles que durante muito tempo contribuíram com a conservação das florestas, as comunidades tradicionais.

Palavras-chave: Biodiversidade. Conflitos socioambientais. Educação Ambiental.

## 1 INTRODUÇÃO

No ano de 2000 no Brasil foi criada a Lei Federal n° 9.985 que institui o Sistema Nacional de Unidades de Conservação (SNUC), responsável pela criação, implementação e gestão das Unidades de Conservação (UCs), dividindo-as em dois grupos: Proteção Integral, que permitido o uso indireto dos recursos naturais; e, Uso Sustentável que visa compatibilizar a conservação da natureza com o uso sustentável de parcela dos recursos naturais. O primeiro grupo é composto por cinco categorias: Estação Ecológica; Reserva Biológica; Parque Nacional; Monumento Natural e Refúgio de Vidas Silvestres; e, o segundo por sete categorias: Área de Proteção Ambiental (APA); Área de Relevante Interesse Ecológico (ARIE); Floresta Nacional; Reserva Extrativista; Reserva de Fauna; Reserva de Desenvolvimento Sustentável; e, Reserva Particular do Patrimônio Natural (RPPN). O SNUC conceitua UC como:

> "Espaço territorial e seus recursos ambientais, incluindo as águas jurisdicionais, com características naturais relevantes, legalmente instituído pelo Poder Público com objetivos de conservação e limites definidos, sob regime especial de administração, aos quais se aplicam garantias adequadas de proteção" (BRASIL, 2000).

Diante do conceito e das práticas efetivadas nesses espaços, pode-se afirmar que as relações de poder são estabelecidas nos territórios das UCs devido aos interesses e usos diversos. Assim, em virtude dos interesses e usos atribuídos nesses territórios e dos conflitos socioambientais, os órgãos gestores, nas esferas federal, estadual e municipal, têm encontrado inúmeras dificuldades para gestão efetiva dessas áreas.

Para Little (2001) os conflitos socioambientais são resultados dos embates entre grupos sociais, com diferentes modos de se inter-relacionar com o ambiente social e natural, ou seja, o conflito ocorre quando pelo menos um dos grupos envolvidos tem sua base afetada, como exemplo as comunidades tradicionais e pequenos produtores locais que são expulsos de um território devido a criação de uma UC e/ou pelo avanço de outras atividades.

A gestão ambiental tem singular relevância para a conservação desses espaços. Nesse viés, Quintas (2006) ressalta que:

> "A gestão ambiental é um processo de mediação de interesses e conflitos entre atores sociais que agem sobre os meios físico-natural e construído. Este processo de mediação define e redefine, continuamente, o modo como os diferentes atores sociais, através de suas práticas, alteram a qualidade do meio ambiente e também como se distribuem os custos e os benefícios decorrentes da ação desses agentes" (QUINTAS, 2006, p. 18-19).

Assim, esse trabalho tem como objetivo analisar os entraves que dificultam a gestão ambiental em UCs. Para tanto, a pesquisa foi realizada a partir de levantamento bibliográfico e documental acerca da temática abordada, além de diálogos com gestores de UCs de diversos estados do país, especialmente durantes eventos nacionais e internacionais.

## 2 ENTRAVES, DESAFIOS: É PRECISO AVANÇAR NA GESTÃO DAS UNIDADES DE CONSERVAÇÃO

A gestão Ambiental em UCs tem sido marcada por dilemas que comprometem a conservação, pois muitas unidades nascem no bojo de conflitos socioambientais. Parte dessas Áreas Protegidas (APs) foi criada em gabinetes sem o conhecimento efetivo da realidade local, o que sem dúvidas amplia os desafios para conservação da biodiversidade desses territórios. Dentre os inúmeros entraves que permeiam a gestão das UCs pode-se mencionar: a questão fundiária, especialmente no que condiz a desapropriação de propriedades particulares; as restrições quanto uso dos recursos naturais em virtude da necessidade de medidas que garantam a conservação, como exemplo dos recursos hídricos utilizados para abastecimento da população; a superposição das UCs com áreas militares, reservas indígenas e outras categorias de Áreas Protegidas; a extração inadequada dos recursos naturais; a falta de conectividade entre as unidades (SILVA; SOUZA, 2009); os usos estabelecidos antes da criação das UCs, como a agropecuária e o processo de urbanização; a falta de infraestrutura, de recursos financeiros e humanos; as pressões externas provocadas pelos fatores antrópicos oriundos do próprio processo de urbanização e avanço da agropecuária; dentre outros.



Essa situação se agrava nas tanto nas UCs de Proteção Integral, que permitem o uso indireto, como grupo de Uso Sustentável, especialmente naquelas categorias que há obrigatoriedade de regularização fundiária

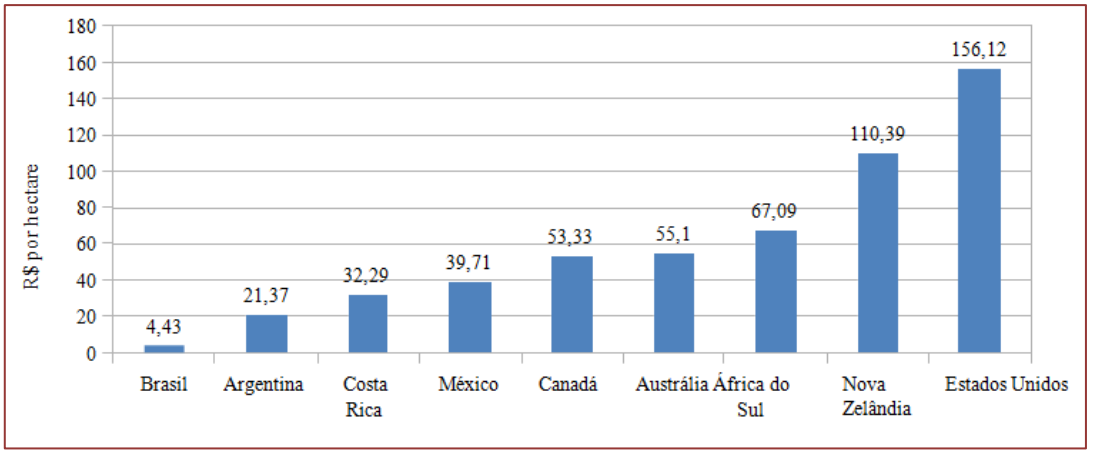
e são mantidas múltiplas territorialidades. Nessas unidades os conflitos envolvem os diversos atores sociais com interesses que vão desde a luta pela sobrevivência, como as comunidades tradicionais (pescadores artesanais, marisqueiras, catadoras de mangaba, quilombolas, quebradeiras de coco, indígenas, caiçaras e ribeirinhos), os pequenos produtores até a apropriação, controle e uso dos territórios para a mineração, a exploração florestal, a agropecuária e as atividades turísticas por aqueles que possuem poder político e econômico.

A gestão das UCs é agravada, pois parte significativa dos órgãos gestores dispõe de poucos recursos financeiros para promover a conservação da biodiversidade. Ademais, esses órgãos contam com poucos funcionários para realizar as atividades locais. Para exemplificação, com relação aos valores, em 2006 foram disponibilizados cinco milhões de dólares, equivalente a U$0,06 centavos de dólares por hectare para gestão e implementação das UCs. Com relação ao quadro humano em 1995 eram 3,8 funcionários por 1.000km2. Após quase uma década a média era ainda pior, pois foram adicionados milhões de hectares ao sistema, porém a quantidade de funcionários não aumentou proporcionalmente (DOUROJEANNI e PÁDUA, 2013).

No tocante aos investimentos, os dados mostram que o Brasil destaca-se entre os países com menor valor por hectare de AP, com apenas R$4,43 (Figura 1), ao passo que países em desenvolvimento, como o México e a África do Sul investem entre nove e quinze vezes mais que o Brasil na manutenção de APs por hectare (MEDEIROS; YOUNG, 2011).

Embora tenha havido um aumento significativo na criação de UCs, o orçamento na esfera federal continua praticamente o mesmo desde 2001, com cerca de R$300 milhões/ano. Em 2009 houve um modesto aumento em relação ao ano anterior, porém em 2010 e 2011 voltou a cair, enquanto na esfera federal as unidades tiveram um aumento de 83,5%, com uma redução de cerca de 40% por hectare entre 2001 e 2010 (MEDEIROS et al., 2011).

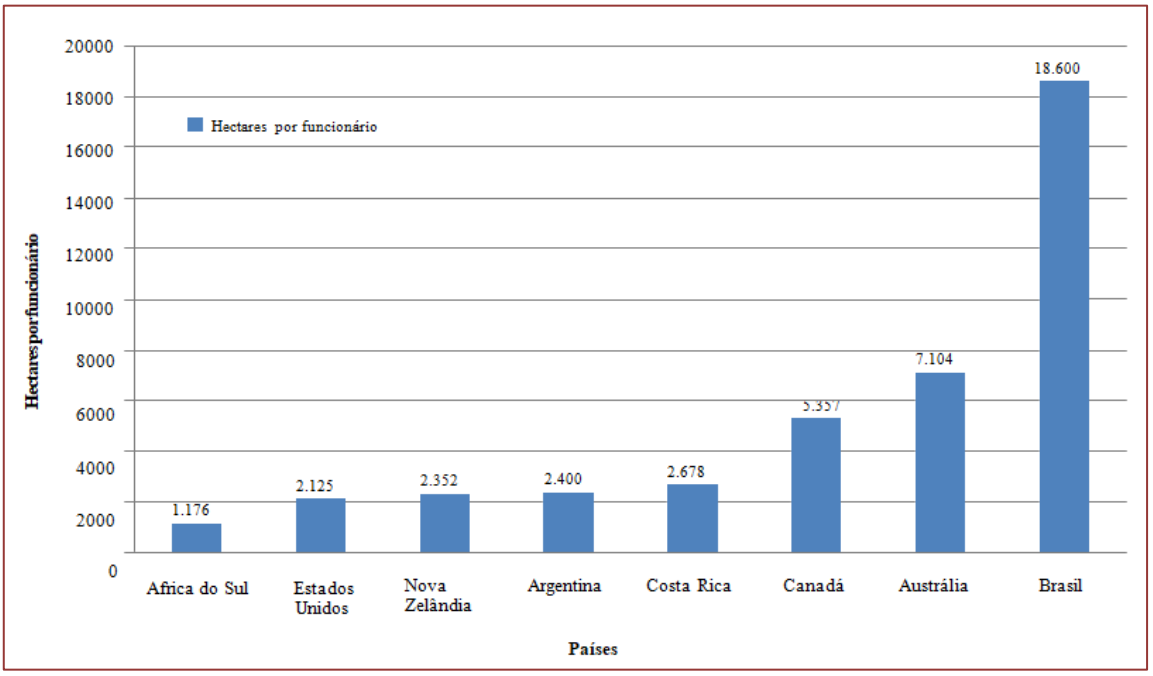
Figura 1: Investimentos na manutenção de sistemas de APs em diferentes países (valor/por hectare)




Fonte: BRASIL, MMA/CNUC (2010 apud MEDEIROS; YOUNG, 2011, p. 18)

Embora o aumento considerado na criação de APs, em 2010, os dados mostravam que cada funcionário no Brasil era responsável por 18.600ha, ou seja, valor muito elevado quando comparado com outros países, sendo cerca de 16 vezes superior a países como África do Sul e entre nove e sete vezes quando comparados com países das Américas, tais como Estados Unidos, Argentina e Costa Rica (Figura 2).

Figura 2: Relação entre o tamanho da área por funcionário por hectare em sistemas de APs em diferentes países




Fonte: BRASIL, MMA/CNUC (2010) apud MEDEIROS; YOUNG, 2011, p. 19)

Vale mencionar que a média de países em vias de desenvolvimento era de 26,9% por 1.000km2 e de países desenvolvidos, como os Estados Unidos, considerando a mesma área, era de 33 funcionários, acima da média mundial (27 funcionários) e Nova Zelândia 15 funcionários por 1.000km2. Já as médias de funcionários por região no Brasil eram de: 23,2 – Sudeste; 12,8 - Sul; 10,7 - Nordeste; 7,1 - Centro-Oeste; e, 0,5 – Amazônia (DOUROJEANNI e PÁDUA, 2013).

Nesse viés, diante da escassez de recursos e quadro humano os autores questionam: como se pretende preservar e/ou conservar a biodiversidade do país, a maior do mundo, sem dinheiro e sem pessoal adequado em número e, sem capacidade para o trabalho requerido? Nessa análise, Medeiros e Young (2011) reforçam que dentre os problemas enfrentados pelo SNUC está à quantidade de recursos financeiros e humanos insuficientes para implementação e manutenção, incluindo a criação unidades (BRASIL, MMA/CNUC, 2011).

Assim, os conflitos ocorrem e se intensificam nesses espaços devido a fragilidade na gestão ambiental atrelada a baixa aplicabilidade das leis como reflexo das forças antagônicas e dos embates políticos e econômicos (SILVA, 2012). Outrossim, a morosidade na criação e implementação dos mecanismos de gestão, como por exemplo, o plano de manejo e o zoneamento ecológico econômico, associados aos problemas elencados, estão entre os principais gargalos que comprometem a manutenção, conservação e sustentabilidade das unidades. É importante mencionar, que os conflitos engendrados nesses territórios dificultam e/ou impedem a elaboração, aprovação e implementação desses instrumentos face ao jogo de interesses.

O plano de manejo é considerado pelo SNUC como um instrumento que deve ser elaborado até cinco anos após a data de criação da UC, de modo que possa ser implementado para garantir a gestão e conservação da biodiversidade da unidade. É com base nesse documento técnico, a partir dos objetivos gerais da área, que se estabelece "zoneamento e as normas que devem presidir o uso da área e o manejo dos recursos naturais, inclusive a implantação das estruturas físicas necessárias à gestão da unidade" (BRASIL, 2000). Entretanto, muitas UCs continuam desprovidas desse instrumento, como exemplo, a APA do Morro do Urubu e a APA do Litoral Sul de Sergipe, criadas em 1993 para promover a conservação dos fragmentos florestais Mata Atlântica.



No que concerne ao uso para o turismo, pode-se citar alguns exemplos de APAs litorâneas, tais como: APA Coroa Vermelha, abrange parte dos municípios de Porto Seguro e Santa Cruz Cabrália e a APA Caraíva/Trancoso no litoral de Porto Seguro, ambas criadas em 1993; a APA de Santo Antônio, em Santa

Cruz Cabralia (PORTO SEGURO, 2010); a APA de Corumbataí, Botucatu e Tejupá, localizada em Analândia (São Paulo), aflorante do Aquífero Guarani, criada em 1983 para proteger as cuestas basálticas, fragmentos de Mata Atlântica e de Cerrado, compondo um cenário de belas paisagens (cachoeiras, represa, morros esculpidos, cuestas, cavernas) como atrativos turísticos, que movimentam a economia da região (PERINOTO, 2007), mas que é marcada por impactos socioambientais oriundos tanto da atividade turística como da agropecuária, sobretudo no Morro do Cuscuzeiro e do Camelo (ASSONI, 2007; CARMO, 2009); APA do Litoral Sul de Sergipe, criada em 1993, mas ainda não dispõe de plano de manejo, embora são percebidos e sentidos pelas comunidades tradicionais inúmeros impactos socioambientais, como a substituição de restingas e manguezais para construção de condomínios de luxo e demais empreendimentos turísticos. Além dos benefícios biofísicos da conservação desses espaços, os ecossistemas dessas áreas também eram utilizados pelas comunidades tradicionais e na atualidade são áreas cujos conflitos estão evidenciados.

Nas análises de Silva (2012), na região nordeste as implicações do turismo são fortemente percebidas ao longo do litoral do Rio Grande do Norte, Ceará, da Paraíba, de Pernambuco, de Alagoas e da Bahia cujos impactos socioambientais estão relacionados ao desmatamento, a contaminação dos recursos hídricos, a disposição inadequada de resíduos sólidos e efluentes domésticos, dentre outros.

Dourojeanni e Pádua (2013) e Silva (2012) salientam que os territórios das APAs ficam quase que em sua totalidade ou até mesmo em sua totalidade nas mãos de particulares cujas restrições de usos são aquelas previstas na legislação ambiental, portanto, válida em qualquer propriedade do país. Ou seja, só é possível restringir em APA o mesmo que se pode restringir em qualquer parte do país independente de ser APA. Para os autores foi por esta razão que essa categoria se proliferou pelo país. Entretanto, existem gastos para implementação de APAs que jamais funcionaram, como exemplo:

> "as do Descoberto e a de São Bartolomeu no Distrito Federal, entre muitas outras. Chegou-se a gastar, no passado, a bagatela de 15 milhões de dólares em nove APAs, o que significou, no mesmo período, mais do que se aplicou em todas as demais unidades de conservação. Mas, como é a categoria mais fácil de ser decretada e mais útil para fins demagógicos, foi usada a torto e direito chegando-se ao absurdo de se estabelecer APA até no Jockey Club de uma capital, ou no bairro de Laranjeiras do Rio de Janeiro. É isso mesmo, APA serve para tudo" (DOUROJEANNI; PÁDUA, 2013, p. 151).

Nessa direção Bensusan (2014) complementa, ressaltando que no tocante a representatividade, é fundamental haver um conjunto de Áreas Protegidas para assegurar a máxima proteção da biodiversidade, a qual vem sendo colocada em risco, pois os recursos, além de limitados, acabam sendo mal direcionados, ou seja, utilizados para áreas menos importantes.

Nesse viés, é importante frisar que existem APAs que também tiveram e/ou têm singular relevância para a proteção de espécies. Como exemplo, pode-se citar a APA de Guaraqueçaba, criada em 1985, no Paraná, no bioma Mata Atlântica. Dourojeanni e Pádua (2013) destacam que nessa UC foram identificadas 312 espécies de plantas, 254 espécies de aves, 118 de mamíferos, 50 espécies de répteis e 18 famílias de fauna aquática, além de oito espécies de aves e sete de mamíferos ameaçados de extinção, ou seja, uma UC de grande relevância para a conservação da biodiversidade, inclusive compondo um corredor ecológico de Mata Atlântica. Entretanto, na contemporaneidade essa APA, e tantas outras do país que tiveram importância, encontram-se extremamente ameaçadam.

A quantidade de UCs tem aumentando no país, embora esse crescimento não tenha sido acompanhado pela conservação efetiva desses espaços. Para Silva (2012) nos cenários adversos das unidades percebe-se que a política de conservação do país não tem força para barrar o uso insustentável nos territórios das UCs nos biomas nacionais face as demandas do turismo, da agropecuária e da mineração e/ou utilizadas como reserva para usos futuros.

Nesse arcabouço, há necessidade de medidas eficazes e eficientes que possam contribuir para a gestão participativa e implementação das unidades face aos recursos naturais de singular relevância para todos os envolvidos direta e indiretamente, principalmente em tempo que se discute crise hídrica.

A urgência na busca de estratégias mais dinâmicas de conservação torna-se cada vez mais evidente, pois se corre o risco de perda efetiva da biodiversidade ainda neste século. As saídas apontam para o planejamento e gestão ambiental transcendente a Área Protegida e contemple a paisagem de toda a região (BENSUAN, 2014).

Face ao exposto, fica evidente a relevância e urgência do planejamento e realização de programas e projetos de Educação Ambiental capazes de contribuir com a gestão ambiental, "prioritariamente os segmentos que são afetados e onerados e dispõem de menos condições para intervirem no processo decisório" (QUINTAS, 2006, p. 19).

Nas análises de Quintas (2009, p. 19) para almejar a conservação das UCs "a gestão ambiental é um processo que deve-se respaldar na mediação de interesses e conflitos entre atores sociais que agem sobre os meios físico-natural e construído", havendo necessidade contínua de (re)definição dos usos estabelecidos cujas práticas alteram a qualidade do ambiente.

No tocante as APAs, alguns questionamentos são pertinentes: quais os valores gastos na criação, gestão e implementação das APAs? Para que e para quem criar tantas APAs se boa parte desses territórios não tem cumprido as finalidades da conservação? Porque criar APAs com extensões territoriais que englobam áreas extremamente urbanizadas? Quanto de fato da área das APAs está conservada em cada bioma? Não seria mais pertinente criar outras categorias, ainda que sejam consideradas áreas com menor extensão territorial, mas que de fato possam cumprir os princípios estabelecidos pelo SNUC? É possível efetuar a gestão ambiental participativa em territórios privados com uso definidos e conflitos diversos?

Nesse viés Silva (2012) esclarece que não se trata de deixar de produzir, mas sim rever os padrões de crescimento considerando os usos atribuídos aos "territórios da conservação" sem levar em conta o potencial da biodiversidade e os serviços ambientais prestados gratuitamente. A autora reforça que as formações vegetais são responsáveis pela manutenção da biosociodiversidade pelo sequestro de carbono que pode reduzir os efeitos das mudanças climáticas, pela proteção de mananciais de água para abastecimento humano, pela conservação das margens de hidrovias, pelo fornecimento de polinizadores, pela proteção de espécies farmacológicas, além da manutenção dos demais fatores físicos associados.

Nesse arcabouço, o dilema que envolve a conservação na Mata Atlântica, no Cerrado e na Amazônia, por exemplo, está associado à necessidade de manutenção da "floresta em pé" versus as tramas imbricadas nos "territórios da conservação" criados sob égide de atender aos interesses do turismo e do agronegócio. Em ambos os casos os atores sociais possuem forças e interesses desiguais e certamente comprometerá ainda mais a conservação destes biomas. Nesse ínterim, há necessidade da promoção da Educação para a Gestão Ambiental no processo decisório. Para Quintas a Educação no processo de gestão ambiental deve:

> proporcionar condições para produção e aquisição de conhecimentos e habilidades, e o desenvolvimento de atitudes visando à participação individual e coletiva: na gestão do uso dos recursos ambientais; e na concepção e aplicação das decisões que afetam a qualidade dos meios físico, natural e sociocultural (QUINTAS, 2006, p. 19).

Para efetivar a participação social no processo de Gestão Ambiental, prevista no arcabouço jurídico, é preciso romper os desafios ainda arraigados ao modelo tecnocrático de gerir, cujo poder de decisão, em sua maioria, ainda está centralizado num "grupo seleto" responsável pela conservação das UCs.

Nesse sentido, a proteção da biodiversidade precisa ganhar espaço e importância junto ao público, de modo que sejam explicitas as conexões com a qualidade de vida da população, pois "sem apoio, o destino mais provável das áreas protegidas é serem ocupadas e terem seu uso transformado" (BENSUSAN, 2014, p. 77).

Dentre os obstáculos para a construção de espaços públicos de participação que possibilitem a emancipação política da sociedade, no que concerne a responsabilização compartilhada na Gestão Ambiental, pode-se destacar: a) resistência do Poder Público e das elites que se apropriaram do poder e privilégios dos espaços conquistados; b) cultura assistencialista, paternalista e clientelista com a população e reforçada pelo Poder Público; c) deficiências no processo de comunicação a partir de informações quali-quantitativas sobre as questões ambientais visando instrumentalizar e estimular os diversos atores sociais para o envolvimento na tomada de decisões; d) dificuldade de enxergar e considerar a defesa do ambiente como a defesa de um patrimônio coletivo; e) fragilidade das associações civis (LAYRARGUES, 2000), no tocante a articulação para inserção no processo decisório.

Com base na formalização de uma gestão participativa, poder-se-a avançar na efetivação de uma nova etapa na gestão de UCs no país priorizando a perspectiva prática de formação de espaço/processo educativo participativo e emancipatório (LOUREIRO, CUNHA, 2008) a partir da Educação Ambiental crítica de moco que seja capaz de efetivar a gestão ambiental participativa nos territórios das unidades e demais Áreas Protegidas.

## 3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Embora as UCs sejam criadas para garantir a conservação da biodiversidade nos diversos biomas nacionais, os gestores dessas áreas enfrentam problemas diários que de certo modo acabam contribuindo para a dilapidação dos recursos naturais ainda existentes.

Os entraves estão relacionados à questão da desapropriação fundiária, aos usos estabelecidos, aos conflitos socioambientais que colocam em risco tanto a biodiversidade como o modo de vida das comunidades tradicionais que vivem nessas áreas. Ademais, a escassez de recursos financeiros e humanos também está entre os principais gargalos enfrentados nas esferas gestoras.

A falta de instrumentos de mecanismos de gestão, como, por exemplo, o plano de manejo e zoneamento ecológico econômico contribuem para a efetivação dos usos e intensificação dos conflitos socioambientais.

Outrossim, a canalização de recursos para categorias que na prática não têm contribuído efetivamente, como a APA, acaba reduzindo oportunidades de conservar espaços prioritários para a conservação ambiental.

Nesse viés, é fundamental avançar na gestão ambiental participativa a luz da Educação Ambiental crítica, de modo que possa envolver atores sociais que convivem com os efeitos da injustiça ambiental, pois são negados os direitos de usar os recursos que ajudaram a conservar no passado. As estratégias de gestão associadas a Educação Ambiental podem contribuir para dirimir os conflitos e evitar que atinjam patamares mais elevados, bem como qualificar os atores sociais excluídos para participarem do processo decisório.

## AGRADECIMENTOS

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001.

## REFERÊNCIAS

[1] ACSELRAD, H. As práticas espaciais e o campo dos conflitos ambientais. In: ACSELRAD, H. (Org). Conflitos ambientais no Brasil. Rio de Janeiro: Relume Dumará, 2004. 294p.

[2] Áreas Protegidas - PNAP, seus princípios, diretrizes, objetivos e estratégias, e dá outras providências. Diário Oficial da União, ISSN 1677-7042. Brasília/DF, 2006.

[3] ASSONI, C. Impactos ambientais negativos causados por atividades turísticas no Morro do Cuscuzeiro. (Monografia. Curso de Turismo – UNICEP). São Carlos: UNICEP, 2007.

[4] BENSUSAN, N. Diversidade e unidade um dilema constante. Uma breve história da ideia de conservar a natureza em áreas protegidas e seus dilemas. In: BENSUSAN, N.; PRATES, A. P. (Orgs.) A diversidade cabe na Unidade?: Áreas Protegidas no Brasil. Brasília: IEB, 2014. p. 30 - 81.

[5] BENSUSAN, N. Diversidade e unidade: um dilema constante. Uma breve história da ideia de conservar a natureza em Áreas Protegidas e seus dilemas. In: BENSUSAN, N.; PRATES, A. P. (Orgs.) A diversidade cabe na Unidade?: Áreas Protegidas no Brasil. Brasília: IEB, 2014. p. 30 – 81.

[6] BRASIL, MMA/CNUC. Cadastro Nacional de Unidades de Conservação. Unidades de Conservação por Bioma. Brasília: MMA, 2011. Disponível em: <http://www.mma.gov.br/areas-protegidas/cadastro-nacional-de-ucs>. Acesso em: 19 de julho de 2018.

[7] BRASIL, MMA/SFB. Relatório de Gestão de Florestas Públicas 2017. Distrito Federal, 2018.

[8] BRASIL. Lei nº 9.985 de 18 de julho de 2000. Institui o Sistema Nacional de Unidades de Conservação da Natureza – SNUC. Brasília-DF, 2000.

[9] CARMO, J. P. A. Analândia/SP: desenvolvimento da indústria do turismo e implicações ambientais. Caminho da Geografia. Revista on line. Vol. 10, N° 32, 2009. p. 113 – 126.

[10] DOUROJEANNI, M. J.; PÁDUA, M. T. J. Arcas à deriva: unidades de conservação no Brasil. Rio de Janeiro: Technical Books, 2013. 350p

[11] GUIMARÃES, A. L. O desafio de Conservar e Recuperar a Mata Atlântica: Construindo Corredores de Biodiversidade. In: ELIEZER, B.; ROBERTO, C.; MARCO ANTONIO, F. (Org.) Caminhos da Sustentabilidade no Brasil. São Paulo: Terra das Artes Editions, 2005. 247 p.

[12] LAYRARGUES, P. P. Educação para gestão ambiental: a cidadania no enfrentamento político dos conflitos socioambientais. In: LOUREIRO, C. F. B.; LAYRARGUES, P. P.; CASTRO, R. S. Sociedade e Meio Ambiente: a educação ambiental em debate. São Paulo: Cortez, 2000. p. 87-155.

[13] LEUZINGER, M. D. Natureza e Cultura, direito ao meio ambiente equilibrado e direitos culturais diante da criação de Unidades de Conservação de Proteção Integral e o domínio público habitadas por populações tradicionais. Tese de Doutorado – Centro de Desenvolvimento Sustentável da Universidade de Brasília. Brasília-DF, 2007, 358 f.

[14] LITTLE, P. E. Os conflitos socioambientais: um campo de estudo e de ação política. In: BURZSTYN, M. (Org.). A difícil sustentabilidade: política energética e conflitos ambientais. 1ª Ed. Rio de Janeiro: Garamond, 2001.

[15] LOUREIRO, C. F. B.; CUNHA, C. C. Educação ambiental e gestão participativa de Unidades de Conservação: elementos para se pensar a sustentabilidade democrática. Ambiente & Sociedade, Campinas, v. 11, n. 2, 2008. p. 237-253.

[16] MEDEIROS, R. et al,. Contribuição das Unidades de Conservação brasileiras para a economia nacional: Sumário Executivo/Rodrigo Medeiros, Carlos Eduardo Frickmann Young, Helena Boniatti Pavese; Fábio França Silva Araújo, Editores. Brasília/DF: UNEP-WCMC e MMA, 2011. 44 p.

[17] MEDEIROS, R.; YOUNG, C. E. F. (Editores). Contribuição das unidades de conservação brasileiras para a economia nacional: Relatório Final. Brasília: UNEP-WCMC, 2011. 120p.

[18] PERINOTO, A. R. C. Geoturismo nas cuestas basálticas da Alta Bacia do Rio Corumbataí (Município de Analândia/SP). Global Tourism. V. 3. N.2. 2007.

[19] PORTO SEGURO. Capítulo 4: Unidades de Conservação. Disponível em <http://www.cprm.gov.br/pub/pdf/ps/histo rico/hist_conservacao.pdf>. Acesso em 19 de julho de 2018.

[20] PRATES, A. P.; SOUZA, N. O, M. Panorama Geral das Áreas Protegidas no Brasil: Desafios para o cumprimento da Meta 11 de AICHI. In: BENSUSAN, N.; PRATES, A. P. (Orgs.) A diversidade cabe na Unidade?: Áreas Protegidas no Brasil. Brasília: IEB, 2014. p. 82 – 119.

[21] QUINTAS, J. S. Educação Ambiental de gestão ambiental pública: a construção do ato pedagógico. In: LOUREIRO, C. F. B.; LAYRARGUES, P. P. CASTRO, R. S. C. (Orgs.). Repensar a Educação Ambiental: um olhar crítico. São Paulo: Cortez, 2009.

[22] QUINTAS, J. S. Por uma educação ambiental emancipatória: considerações sobre a formação do educador para atuar no processo de gestão ambiental. In: QUINTAS, J. S. (Org.). Pensando e praticando a educação ambiental na gestão do meio ambiente. 3 Ed. Brasília: IBAMA/MMA, 2006. p. 13-22.

[23] SILVA, M. S. F. Territórios da Conservação: uma análise do potencial fitogeográfico das UC's de uso sustentável em Sergipe. (Tese de Doutora, Programa de Pós-Graduação em Geografia, Universidade Federal de Sergipe. São Cristóvão, 2012, 292 f.

[24] SILVA, M. S. F.; MELO e SOUZA, R. Unidades de Conservação como estratégia de gestão territorial dos recursos naturais. Terr@Plural, v. 3, n. 2, jul./dez. 2009, p. 241-259.

# Autores

AUTORES

**ADRIANA FARIAS TENÓRIO NUNES**

Graduanda do curso de Ciências Contábeis

**ADRIANA GRESIELLY FABRINI**

Possui graduação em Administração com habilitação em Comércio Exterior pela Universidade Estadual de Ponta Grossa (2002), especialização em Gestão Industrial (2004) e Mestrado em Engenharia de Produção (2007), ambos pela Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Doutora em Administração pela Universidade Positivo - Curitiba. Estágio Doutoral (Sanduíche) com apoio financeiro da Cooperação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - CAPES, em 2017 na Aalborg University - Dinamarca sob orientação do Prof. Dr. Arnim Decker. Atualmente é professora adjunta da Universidade Estadual de Ponta Grossa para o curso de Administração com linha de formação em Comércio Exterior. Possui projeto de pesquisa na área de Gestão de Negócios Internacionais, especialmente na internacionalização de empresas instaladas em mercados emergentes.

**ANA PAULA OLIVEIRA DA COSTA SALGUEIRO**

Técnica em Edificações, Engenheira Civil, Engenharia de Segurança do Trabalho, Engenharia de Avaliações e Perícias Judiciais, Pós graduada em Gestão e Governança Cooperativista. Experiência nas áreas de Engenharia, Movelaria, Pericia e Comercial. Executiva de Cooperativa de Trabalho em Tecnologia da Informação.

**ANTÔNIO MATHEUS PINTO DA SILVA**

Graduado em Ciências Contábeis pela Universidade Estadual Vale do Acaraú - UVA Analista Contábil

**ARI ARCILIO CARNEIRO DE ALBUQUERQUE JÚNIOR**

Mestrando na Universidade Federal de Alagoas- UFAL- no curso de Mestrado Profissional em Administração Pública, sob a orientação do Prof. Dr. Antônio Carlos Silva Costa. Possui Especialização em Metodologia do Ensino de Língua Portuguesa e Estrangeira. Possui graduação em Curso Superior de Tecnologia em Secretariado. É Servidor Público Federal, concursado, no cargo de Secretário Executivo da Universidade Federal do Ceará- UFC-, na qual ocupa atualmente a Função de Diretor da Divisão de Assuntos Acadêmicos do Instituto de Educação Física e Esportes -IEFES e Secretário Executivo da Pós-Graduação. É membro do Núcleo de Pesquisa do IEFES. É membro do Conselho Geral do IEFES. É membro da Comissão Setorial de Avaliação Institucional da UFC. Faz parte da equipe que ministra Cursos de Capacitação para Servidores da UFC.

**ARTUR ANGELO RAMOS LAMENHA**

Mestre em Gestão Pública (2010), especialista em Psicologia Organizacional (2015); especialista em Economia (2012); especialista em Contabilidade e Controladoria (1998) e graduado em Ciências Contábeis (1995). Atualmente é Professor da UFAL (FEAC) nos cursos de graduação em ciências contábeis e administração, e do Centro de Estudos Superiores de Maceió - CESMAC nos cursos de especialização das áreas de Administração, Administração Pública e Ciências Contábeis. Atua também como Analista em Gestão da Fundação Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE. Tem experiência nas áreas de Controladoria, Contabilidade empresarial, Pública e de Instituições Sociais, bem como nas atividades de Planejamento, Orçamento e Gestão Financeira no Governo Federal.

AUTORES

**BIANCA BASTOS RODRIGUES**

Graduada em Administração (2017) na Faculdade Itaboraí - CNEC. Formada no curso técnico em Administração pelo SENAC/RJ. Trabalha como Analista Administrativo, na área de Ouvidoria, da empresa Bradesco Seguros S.A.

**BRUNO MILANI**

Doutor em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). Professor do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Farroupilha (IFFar) - Campus São Vicente do Sul.

**CAMILA MOREIRA TOMAZ DOS SANTOS**

Graduada em Administração pela Universidade de Taubaté - UNITAU (2017). Possui formação em Ensino Médio pela Escola Estadual Ministro José de Moura Resende de Caçapava (2013). Exerceu estágio na área de Finanças no Grupo Antolin em Caçapava (2014-2016). Possui experiência na área de Gestão de viagens e conhecimentos básicos nas áreas de Contas a Pagar, Contas a receber e Comércio Exterior.

**CARLOS ANDRÉ DE MELO ALVES**

Professor Adjunto do Departamento de Administração da Universidade de Brasília (UnB) e Analista do Banco Central do Brasil (BCB). É graduado em Tecnologia em Processamento de Dados (Unesp), especialista docente em Gestão de Tecnologia da Informação pela Associação de Ensino Unificado do Distrito Federal (AEUDF), com mestrado em Administração pela Universidade Federal do Paraná (UFPR) e doutorado em Administração pela Universidade de São Paulo (FEA/USP). Atua nas áreas de ensino, pesquisa e extensão, possuindo títulos como autor, avaliador de artigos científicos e orientador na área de Administração.

**CARLOS EDUARDO FRANCISCHETTI**

Economista, MBA em Gerência Financeira e Controladoria, doutor e mestre em Administração pela Universidade Metodista de Piracicaba, SP. Atua como professor da Faculdade Anhanguera de Limeira e professor/coordenador do curso de Ciências Contábeis das Faculdades Integradas Einstein em Limeira, SP. É avaliador Ad-hoc do INEP/MEC, pesquisador e consultor de aplicações de contabilometria, gestão financeira e modelagem matemática. É coautor do livro Planejamento Econômico e Orçamento, editora Saraiva, de 2017.

**CARLOS EDUARDO GERZSON DE SOUZA**

Possui graduação em Ciências Econômicas pela Fundação Educacional de São Gabriel (1984). Especialização em Economia Regional e Urbana promovido pela FISG – Faculdades Integradas de São Gabriel (1986), especialização em Sistemas de Informação e Software promovido pela UFRGS – Universidade Federal do Rio Grande do Sul (1995), mestrado em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (2000). Possui experiência na gestão de Cursos Superiores tanto como Diretor/Coordenador de Centro, como Coordenador de Curso, além disto também possui experiência na área pública com atuação na área fazendária e gestão de autarquia. Atualmente é professor titular da Universidade da Região da Campanha atuando nas disciplinas de Economia, Teoria Econômica, Métodos Quantitativos, Administração e Avaliação de Projetos e TCC. Membro do Conselho de Fiscal do Instituto de Previdência dos Servidores Públicos Municipais de São Gabriel. Foi Coordenador de Extensão, Pesquisa e Extensão (2011/2012) URCAMP - Campus São Gabriel, Membro do Núcleo Docente

Estruturante do Curso de Administração e Direito da URCAMP - Campus de São Gabriel.

**CAROLINE MARIOSI IDIART**

Tecnóloga em Gestão Pública (2016) e Tecnóloga em Processos Gerenciais (2018) pela Universidade Federal de Pelotas.

**CESAR EDUARDO ABUD LIMAS**

Doutor em Administração pela Universidade Positivo (2014-2018), Mestre em Engenharia de Produção (2007-2009) pela Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR), Graduado em Administração de Empresas pela Universidade Estadual de Ponta Grossa - UEPG (2002-2005). Pós-Graduado (Especialização) em Gestão Industrial: Linha Conhecimento e Inovação pela Universidade Tecnológica Federal do Paraná - UTFPR (2006). Professor Universitário. Experiência na área de Administração, atuando principalmente nos seguintes temas: Sistemas de Gestão Integrados - ERP, Administração da Produção e Operações, Inovação em Serviços e Empreendedorismo

**CLAUDIO ALVIM ZANINI PINTER**

Graduado em Administração pela Universidade do Sul de Santa Catarina - UNISUL (1987) , Pós-Graduado em Economia Empresarial - UNISUL (1989) e Doutorado em Europa e América Latina - Crescimento e Desenvolvimento - Universidad de Léon Espanha (2003). Professor da Universidade do Sul de Santa Catarina. Experiência na área de Administração, com ênfase em Administração Financeira, atuando principalmente nos seguintes temas: Mercado de Capitais e Bolsa de Valores, Planejamento Estratégico, Empreendedorismo, História do Pensamento Administrativo, Gestão de Micro e Pequenas Empresas, e Gestão Estratégica. Professor do Ensino Virtual da UNISUL na área de Mercado de Capitais e Bolsa de Valores. Professor do MBA em Finanças, Mercado de Capitais. Professor Gestor da Empresa da Empresa Modelo. Profissional de Investimentos Certificado pela Associação dos Analistas e Profissionais de Investimento do Mercado de Capitais (APIMEC) - CNPI 433. É membro fundador e líder do Grupo de Pesquisa em Administração Estratégica e Desenvolvimento Sustentável. Ex-Delegado do Conselho Regional de Administração de Santa Catarina desde (1998-2009). Avaliador de Cursos de Graduação (Banco de Avaliadores do Sinaes) - MEC.

**CLOVIS LUIS PADOVEZE**

Mestre em Ciências Contábeis pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP) e doutor em Contabilidade e Controladoria pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA-USP). É professor titular do mestrado profissional e do doutorado em Administração da Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Metodista de Piracicaba-SP (Unimep), na qual é responsável pelas áreas de pesquisa em finanças e controladoria. Atua em contabilidade, controladoria e finanças há mais de 40 anos. Passou grande parte da vida profissional nas Indústrias Romi S.A., companhia aberta de bens de capital sediada em Santa Bárbara d´Oeste-SP, onde foi controller. Atualmente, é instrutor de treinamentos e consultor em empresas de médio e grande porte. É responsável pela controladoria do grupo Nelson Paschoalotto, em Bauru, SP. Tem mais de 30 livros publicados sobre finanças, contabilidade e controladoria. É coautor do livro Contabilidade e gestão para micro e pequenas empresas, publicado em 2014, e autor do livro Contabilidade Geral, ambos pela Editora InterSaberes.

AUTORES

**DÉBORA ORIOLI TOZETTO**

Graduada em Administração pela Universidade de Taubaté -UNITAU (2017). Possui formação técnica integrada ao Ensino Médio em Administração de Empresas pelo Colégio Comercial de Caçapava (CCC – 2013). Exerceu estágio nas áreas de Compras e Finanças na Unimed Caçapava (2014-2015), estagiou na área de Finanças da empresa DC Refeições Coletivas (2015 – 2016) e também foi estagiária na área de Precificação de Peças de Reposição na Multinacional Embraer S.A (2016-2017). Possui experiência em Compras e Logística, com Planejamento e Compra de Suprimentos em Geral, Planejamento e Controle de Reposição de Estoque, Lançamentos de Notas Fiscais, entre outras atividades administrativas.

**DOMINGOS PIGNATEL MARCON**

Possui graduação em Administração pela Universidade do Sul de Santa Catarina (1990), especialização pela Universidade do Sul de Santa Catarina(1988) e mestrado em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina(2002). Atualmente é Professor da Universidade do Sul de Santa Catarina. É membro do Grupo de Pesquisa em Administração Estratégica e Desenvolvimento Sustentável e do Grupo de Pesquisa ENGEPRO.

**ELISABETE COENTRÃO MARQUES**

Possui graduação em Nutrição (UFF) e Administração (UNESA); Doutorado em Ciência e tecnologia de alimentos (UFRRJ)

**FABRICIA SILVA DA ROSA**

Professora do Programa de Pós-Graduação em Contabilidade da Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC
Mestre e Doutora em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC

**FILIPE BRAGA ZSCHORNACK**

Graduando em Tecnologia de Processos Gerenciais pela Universidade Federal de Pelotas (2019).

**FRANCISCA FRANCIVÂNIA RODRIGUES RIBEIRO MACÊDO**

Doutora em Ciências Contábeis e Administração pela Universidade Regional de Blumenau - FURB
Professora Adjunta da Universidade Estadual Vale do Acaraú - UVA

**FREDERICO LIMA MENESES**

Graduado em Administração pela Universidade de Brasília - UnB (2018).

**GEOVANNE DIAS DE MOURA**

Doutor em Ciências Contábeis e Administração pela Universidade Regional de Blumenau - FURB
Professor do Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis e Administração da Universidade Comunitária da Região de Chapecó – UNOCHAPECÓ

AUTORES

**GUILHERME LIMA DOS SANTOS**

Graduando do curso de Ciências Contábeis

**HÉLIO MÁRIO DE ARAÚJO**

Professor Titular da Universidade Federal de Sergipe. É Chefe do Departamento de Geografia da UFS (Campus de São Cristóvão), faz parte do quadro permanente dos Programas de Pós-Graduação em Geografia/PPGEO e PRODEMA, Coordena na UFS o Curso de Licenciatura em Geografia/ Universidade Aberta do Brasil (UAB) e atua como Professor-pesquisador I CAPES/MEC na modalidade de Educação a Distância. É Líder do Grupo de Pesquisa em Dinâmica Ambiental e Geomorfologia (DAGEO). Tem experiência na área de Geociências, atuando nos seguintes temas: Geomorfologia do Quaternário, Dinâmica e Gestão de Bacias Hidrográficas, Uso e Ocupação do Solo, Riscos Ambientais (Geológico/Geomorfológico), Processos Erosivos, Representações Cartográficas de Dados Espaciais e Didática da Cartografia.

**IANA LIS DE OLIVEIRA SILVA**

Graduanda do curso de Ciências Contábeis

**JANAINA APARECIDA JOAQUIM DE OLIVEIRA**

Mestranda em Engenharia de Produção e Manufatura (Área de Concentração em Pesquisa Operacional e Gestão de Processos) na Universidade Estadual de Campinas - Faculdade de Ciências Aplicadas (FCA - UNICAMP) Graduada em Ciências Contábeis pela Universidade Metodista de Piracicaba - UNIMEP (2015). Cursado um ano como aluna especial de Mestrado Profissional em Administração na Universidade Metodista de Piracicaba. Graduada em Administração com Habilitação em Gestão de Negócios Internacionais pela Universidade Metodista de Piracicaba - UNIMEP (2008). Possui Pós-Graduação Lato Sensu (Especialização) MBA em Gestão Financeira (2010) - UNIMEP. Experiência nas áreas de Administração, Recursos Humanos, Planejamento Financeiro e Tributário de Empresas, Custos, Comércio Exterior Recursos Humanos, Contabilidade e Departamento Fiscal. Atuou como Professora em Cursos Profissionalizantes, Cursos de Graduação, Pós Graduação e Tecnólogo na Universidade Paulista de Limeira (Unip), Faculdades Einstein de Limeira e Faculdade Anhanguera de Piracicaba.

**JÉSSICA ELIZE BRUCKHEIMER**

Graduada em Administração pela Unisul. Experiência em educação financeira e modelos de investimentos como pesquisadora. Experiência com análise de bases de dados e gestão de crédito e risco. Atualmente atua como financeiro do Grupo Fretta no segmento industrial e factoring. Interessa-se por manipulação de dados, análise de dados com estatísticas e aprendizado de máquina e comunicação de dados com visualização de informações.

**JOÃO CARLOS DA CUNHA**

Professor Titular do Programa de Mestrado e Doutorado em Administração da Universidade Positivo. Professor Titular aposentado da UFPR. Diretor da empresa ISAT Consulting. Interesse de pesquisa nas áreas de Estratégia de inovação e sustentabilidade. Doutor em Administração pela FEA/USP, Mestre em Administração pela PUC/RIO, Graduado em Administração pela UFPR. Tem experiência profissional em gestão no setor público e privado, atua em consultoria

nas áreas de estratégia de empresas, reestruturação de negócios e gestão da inovação e da sustentabilidade.

**JOÃO RICARDO FERREIRA LOPES**

Graduado em Administração de Empresas(2014) e acadêmico de Ciências Contábeis pela Faculdade Sagrada Família - (FASF). Administrador e Consultor Empresarial no setor privado desde 2012 - Diretor Presidente da Empresa Junior da Faculdade Sagrada Família (2016-2018). Palestrante de Empreendedorismo Motivacional (2015), Empregabilidade e Mercado de Trabalho (2017).

**KATIANE ROSSI HASELEIN KNOLL**

Possui Mestrado em Administração pela Universidade Federal do Pampa, é Bacharela em Administração, Especialista Executiva em Negócios e técnica em Administração pela UFSM. Atualmente possui o cargo Administradora do Instituto Federal Farroupilha - Campus Alegrete, sendo cedida provisoriamente para o INSS.

**KETER FAGUNDES BAUERMANN**

Possui graduação em Administração pela Universidade da Região da Campanha -URCAMP - Campus de São Gabriel/RS (2018). Especializada (MBA) em Gestão de Projetos pela Faculdade Educacional ANHAGUERA Pólo Santa Maria/RS e Especializanda em Educação: Práticas de Ensino Interdisciplinares pela Universidade Federal do Pampa - UNIPAMPA - Campus de São Gabriel/RS.

e-mail: keterbauermann@hotmail.com

**LARISSA DEGENHART**

Professora do curso de graduação em Ciências Contábeis na Universidade Federal de Santa Maria – UFSM. Mestre e Doutora em Ciências Contábeis pela Universidade Regional de Blumenau - FURB

**LEONARDO WERNECK PAULO**

Especialista em Serviços. Administrador com ampla experiência na área comercial gerenciando canais de vendas, projetos de Marketing e treinamento de equipes para alcance de resultados. Sólida experiência acadêmica com jovens. Busco alinhar os conceitos estudados em sala de aula com a prática de mercado, agregando valor ao aluno e preparando-o para os desafios do Mercado de Trabalho. Administrador do site www.professorleonardowerneck.com onde disponibilizo conteúdos técnicos para empreendedores, profissionais que utilizam a gestão na sua atuação diária e professores de Administração. Meu objetivo é levar informação qualificada que possa melhorar os resultados de empreendedores e pessoas transformando o país através da boa gestão. Experiência em docência de Ensino Superior em Administração de Empresas: Administração de Vendas, Negociação, Administração de Marketing, Marketing de Serviços, Comportamento do Consumidor, Empreendedorismo e Teoria Geral da Administração (TGA) e Planejamento Organizacional Integrado. Instrutor do SENAC RJ nas unidades curriculares Atendimento ao Cliente, Gestão e Análise do Desempenho Administrativo, Organizando uma Empresa, Processos Administrativos, Ferramentas de Informática, Matemática Financeira com Excel, Boas Práticas no Comércio Varejista e Criando, Organizando e Empreendendo. Experiência em

Tutoria para Ensino à Distância nas seguintes disciplinas: Gestão de Marketing II (2009, 2010, 2011), Gestão de Marketing I (2009,2010, 2011), Desenvolvimento do Projeto de pesquisa (2009, 2010, 2011), Planejamento e Gestão Estratégicos (2010, 2011), História do Pensamento Administrativo (2009), Estruturas e Processos Organizacionais (2009), Gestão de Pessoas I (2010), Gestão de Pessoas II (2010), Desenvolvimento Gerencial (2010), Comportamento Humano nas Organizações (2010), Gerência de Vendas (2010, 2011), Comportamento do Consumidor (2011), Sistemas Integrados de Gestão (2011), Gestão de Operações de Serviços (2011).

**LORENA LOPES**

Contadora Pública. Advogada. Professora Universitária. Pós-graduada em Administração Financeira e Controladoria (1992) e em Gestão Pública (2011), do Programa Nacional de Administração Pública - PNAP, pela Universidade Estadual de Ponta Grossa (UEPG), Paraná. Possui uma carreira pública de 33 anos no Governo do Estado do Paraná. Docente vinculada ao Curso de Ciências Contábeis da Faculdade Sagrada Família (FASF), na cidade de Ponta Grossa - PR.

**LUCIANA FLORENTINO NOVO**

Doutora em Educação (2017) pela UFRGS; Mestre em Administração (2004) pela UFSC e Especialista em Gestão Empresarial (UFRGS). Graduou-se em Administração (1995) pela FURG, onde atuou no cargo de Assistente em Administração (1994-2009). Atualmente é Professora Adjunta da Universidade Federal de Pelotas, junto à Faculdade de Administração e de Turismo e Coordenadora da Especialização em Gestão Pública e Desenvolvimento Regional/UFPel. Tem experiência na área de Administração, atuando principalmente com os temas: cultura organizacional, mundo do trabalho e subjetividade, gestão pública e gestão universitária. Participa de Projetos de Pesquisa voltados à Educação Superior e Gestão Universitária (GEU/Ipesq-UFPel). Integra o Grupo de Pesquisa em Administração/UFPel.

**LUIZ ALEXANDRE CORRÊA CASTELO BRANCO**

Mestrando em Administração e Desenvolvimento Empresarial pela UNESA. Pós-Graduado em Direito Previdenciário pela UCAM. Graduado em Direito pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro e em Ciências Contábeis pela UNESA. Atualmente é Procurador Municipal de Guapimirim, Advogado inscrito na OAB/RJ sob o n 144.381, Contabilista inscrito no CRC/RJ sob o n. 124.463 e Perito Judicial Contábil e Grafotécnico atuante em todo Rio de Janeiro. Presidente da Associação dos Servidores Públicos Municipais de Guapimirim, Professor e Palestrante em diversos cursos. Tem experiência na área da Advocacia e Pericial, com ênfase em Direito Trabalhista e em Cálculos Trabalhistas e Financeiros.

**MARA FEMININO VOGT**

Doutoranda em Ciências Contábeis pela Universidade Regional de Blumenau – FURB. Mestre em Ciências Contábeis pela Universidade Regional de Blumenau - FURB

**MÁRCIA REGINA DE OLIVEIRA**

Professora da Universidade de Taubaté; Graduada em Administração pelas Faculdades Integradas Módulo (1998); Pós-Graduada em Administração de Recursos Humanos (2000) pela Universidade de Taubaté - UNITAU e Pós-Graduação em Tecnologias em Educação a Distância (2015) pela Universidade da Cidade de São Paulo - UNICID. Mestre em Gestão e

Desenvolvimento Regional (2007) pela Universidade de Taubaté - UNITAU e Doutoranda em Planejamento Urbano e Regional pela Universidade do Vale do Paraíba - UNIVAP.

**MARCOS VIEIRA DE OLIVEIRA SILVA**

Graduando do curso de Ciências Contábeis

**MARIA DO SOCORRO FERREIRA DA SILVA**

É Profª Adjunta do Departamento de Geografia da Universidade Federal de Sergipe e dos cursos de Pós-Graduação PRODEMA e Mestrado Profissional para o Ensino das Ciências Ambientais (PROFCIAMB). Possui graduação em Geografia e Mestrado pela UFMS e Doutorado em Geografia pela UFS. Coordenou o PROFCIAMB/UFS - 2015-2017 e o Programa de Educação Ambiental com Comunidades Costeiras (Convênio PETROBRAS/FAPESE/UFS 2016-2017). É pesquisadora do Grupo de Pesquisa em Geoecologia e Planejamento Territorial (GEOPLAN/CNPq/UFS).Tem experiência na área de Ensino de Geografia, Gerenciamento de Resíduos Sólidos Urbanos, Unidades de Conservação, Educação Ambiental, Planejamento e Gestão Ambiental.

**MARINA COSTA CAMPOS**

Atualmente é mestranda na Universidade Federal de Alagoas no curso de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional. Possui MBA em Gestão de Projetos pela Faculdade Maurício de Nassau de Maceió (2015) e graduação em Arquitetura e Urbanismo pela Universidade Federal de Alagoas (2010). Obteve a certificação Project Management Professional (PMP®) concedida pelo Project Management Institute (PMI®) em 2015. Trabalha com gestão de projetos na construção civil para organizações públicas e privadas desde 2009.

**MATEUS LOPES DE FREITAS**

Bacharel em Administração pelo Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Farroupilha (IFFar) - Campus São Vicente do Sul

**MIKAELA D. PRESTES FLORIANO**

Mestranda pelo Programa de Pós Graduação em Administração da Universidade Federal do Pampa na linha de pesquisa Estratégia e Sistemas. Bacharela em Administração pela Universidade Federal do Pampa (2017/01). Pós-graduanda em Marketing pela Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul. Pesquisadora do Núcleo de Estudos em Redes - NERds (vinculado ao CNPQ). Bolsista CAPES.

**MOISES DA SILVA MARTINS**

Doutor em Ciências Ambientais e sustentabilidade- área de produção e Estudo de Eficiência--com uso de DEA- Análise Envoltória de Dados. Mestre em Administração -Área das Ciências aplicadas em Empreendedorismo . Possui graduação em Pedagogia - em Física, em graduação em Matemática. Atualmente é professor do Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza e professor da Universidade do Oeste Paulista. Tem experiência na área de Economia, com ênfase em Métodos e Modelos Matemáticos, projetos, contabilidade, custos Econométricos e Estatísticos, atuando principalmente no seguinte tema: negócios. Palestrante motivacional e educação financeira.

AUTORES

**MONIQUE TEIXEIRA CRESPO**

Graduada em administração de empresas pela UNIVAP, pós graduada em Gestão Cultural pelo Senac, possui interesse em diversas áreas do conhecimento humano, tendo estudado licenciatura em História pela PUC-RJ, curso que não finalizou mas segue como principal foco nos estudos atuais.

**NATÁLIA CRISTINA CORRÊA CASTELO BRANCO**

Doutora em Ciências Jurídicas e Sociais (2018) pelo Programa de Pós-Graduação em Sociologia e Direito (PPGSD) da Universidade Federal Fluminense (UFF). Mestra em Estudos Populacionais e Pesquisas Sociais (2009) pela Escola Nacional de Ciências Estatísticas (ENCE) do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). Bacharela em Ciências Sociais (2005) pela Universidade Federal Fluminense (UFF). Trabalha como Professora Titular Nível 4 da Faculdade CNEC Itaboraí e é membro do Corpo editorial da Revista Contexto (ISSN 2175-490x) vinculada à instituição. Tem experiência na área de Sociologia e Ciência Política atuando principalmente nos seguintes temas: capital social, organizações civis, movimentos sociais, participação social e política, fundações privadas e associações sem fins lucrativos com ênfase em métodos quantitativos, desenvolvimento de pesquisas sociais, eleitorais e mercadológicas.

**NEWTON RIBEIRO PARAHYBA JR.**

Economista, Pós graduação em Engenharia Econômica, Pós graduação em Gestão e Governança Cooperativista. Experiência em Finanças, Planejamento, Cooperativismo, Gestão. Atividades exercidas nas áreas privada e pública. Executivo de Cooperativa de Tecnologia da Informação e Empresas de Seguros. Idiomas Português e Inglês. Diversos cursos nas áreas de Economia e Gestão.

**OSVALDO MALTA CALLEGARI**

Doutor em Administração pela Univerdade Nacional de Misiones - Argentina/ Convênio Mercosul. Mestrado em Contabilidade e Controladoria pela Universidade Norte do Paraná (2001). Graduação em Ciências Contábeis pela Universidade Estadual de Ponta Grossa (1992), Graduação em Administração pela Universidade Estadual de Ponta Grossa (1988), Graduação em Direito pela Faculdade União (2009). Tem experiência na área de Administração, com ênfase em Administração Financeira.

**PAOLA ROSANO RODRIGUES**

Possui graduação em Administração pela Universidade Federal do Pampa. Especialista em Recursos Humanos. Mestranda pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Pampa na linha de pesquisa Estratégia e Sistemas.

**PATRICIA CARBONARI PANTOJO**

Possui MBA em Administração Financeira, Contábil e Controladoria pela Universidade Livre de São Paulo, (2017).Especialização em Docência do Ensino Superior pela Universidade Livre de São Paulo (2015), Licenciatura Plena - Resolução 2 pelo Centro Universitário de Araras Dr. Edmundo Ulson (2012), Bacharel em Administração de Empresas com ênfase em Comércio Exterior pela Universidade Bandeirante de São Paulo (1995). Atualmente é professor de nível técnico na Etec São Sebastião e Etec de Caraguatatuba, e professora de ensino superior na Fatec de São Sebastião.

AUTORES

**PAULO VANDERLEI CASSANEGO JUNIOR**

Possui graduação em Administração pelo Centro Universitário Franciscano e mestrado em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria, Doutorado em Administração na Universidade de São Paulo. Atuando como Professor da Universidade Federal do Pampa.

**RENATA ARAÚJO DA SILVA**

Graduanda do curso de Ciências Contábeis

**RENATA COENTRÃO MARQUES**

Possui graduação em Psicologia (UFF) e Letras (UNESA). Especialista em Psicossomática e Cuidados Transdisciplinares com o Corpo (UFF) e Desenvolvimento Infantil (IHA). Tem experiência na área de Psicologia

**RENATO LUIS PINTO MIRANDA**

Doutor em Administração pela Universidade Federal da Bahia - UFBA, com estágio doutoral sanduíche pela Universidad Compluentese de Madrid - UCM, Mestre em Administração pela Universidade Federal de Lavras - UFLA, graduado em Direito pela Universidade Católica de Salvador - UCSAL. Possui pesquisas nas áreas de Administração Pública, Planejamento, Estado, Federalismo, Finanças Públicas e Tributação. No âmbito do ensino, é Professor Adjunto da Universidade Federal de Alagoas - UFAL, nas áreas de Administração Pública, Planejamento, Direito e Políticas Públicas. Membro do Conselho Superior da Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Alagoas - FAPEAL, representando o campo de Ciências Sociais Aplicadas e atuando também como consultor ad hoc.

**RICARDO DOS SANTOS OLIVEIRA**

Atualmente é Mestrando na Universidade Federal de Alagoas- UFAL- no curso de Mestrado Profissional em Administração Pública, sob a orientação do Prof. Dr. Paulo da Cruz Freire dos Santos. Possui graduação em Ciências Econômicas pela Universidade Federal de Alagoas (2012). Tem experiência na área de serviço público desde 2006, Participou do Projeto do CEISP/AL - CENTRO DE ENSINO INTEGRADO DA SEGURANÇA PÚBLICA DE ALAGOAS sob a orientação do Prof. Dr. Livre Docente Waldemar Antonio da Rocha de Souza.

**RICARDO RANGEL GARDINAL**

Possui graduação em Administração - Faculdades Integradas Einstein de Limeira (2015). Tem experiência na área de finanças, onde trabalhou por 4 anos como bancário. Iniciou mestrado em Pesquisa Operacional na FCA - Faculdade de Ciências Aplicadas na Unicamp Limeira/SP. Atualmente é um dos proprietários da DogarD Club, que atua na distribuição de bebidas.

**ROBERT NADALON**

Bacharel em Administração pelo Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Farroupilha (IFFar) - Campus São Vicente do Sul

**RODRIGO SERPA PINTO**

Doutor em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina (2015); Mestre em Administração pela Universidade Federal do Paraná (2004); Especialista em Gestão

Empresarial pela Universidade Federal do Rio Grande (2001); Graduado em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande (1995). Atualmente é Professor Adjunto da Universidade Federal de Pelotas (UFPel) e Coordenador Local do Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (PROFIAP). Integrante do Banco de Avaliadores do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior - BASis/INEP. Possui experiência na área de Administração, e os principais temas de interesse em pesquisa são: gestão pública, gestão universitária, ética e relações de trabalho

**STHEFANI NOGUEIRA SARAIVA**

Mestre em Psicologia pela Universidade Federal do Rio de Janeiro. Graduada em Psicóloga e Licenciada em Psicologia pela Universidade Federal do Rio de Janeiro. Professora Titular da Faculdade Itaboraí e Faculdade CNEC Itaboraí, além de Ouvidora e Psicóloga do Núcleo de Apoio Psicológico. Professora de Psicologia da FAETEC e Psicóloga Educacional do NAPEM - Prefeitura Municipal de Itaboraí.

**SUELI SALES ALMEIDA**

Professora universitária na UNISO - Universidade de Sorocaba e Consultora de Marketing em empresa industrial. Mestre em Administração profissional pela FACCAMP, fez MBA em Gestão de Marketing na Esamc. É pós-graduada em Administração de Marketing e Bacharel em Administração de Empresas pela UNISO (Universidade de Sorocaba). Especialista em Marketing de Relacionamento Direto, CRM (Customer Relationship Management) e Administração de Vendas. Tem profundos conhecimentos em Marketing, Técnicas de Vendas, Atendimento ao cliente e Negociação Empresarial. Com mais de 20 anos de experiência profissional em docência, treinamentos e consultorias empresariais em diversas organizações do Estado de São Paulo, Brasil.

**TATIANI FERREIRA MARCELINO**

Pós graduanda Lato Sensu em Educação Tecnológica – CEFET (cursando), Graduada em Licenciatura Plena em Pedagogia – CNEC (2017), Extensão Tutoria em EAD - Teoria e Práticas – LANTE-UFF (2018). Tem experiência na área de ensino superior, onde trabalhou na secretaria acadêmica, participou da CPA da instituição. Participou como voluntária em programas do governo como: Mais Educação (2016) e o Mais Alfabetização (2018).

**VICENTINA SOCORRO DA ANUNCIAÇÃO**

Possui graduação em Geografia Licenciatura Plena e Bacharelado pela Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (1996), mestrado em Geografia pela Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho (2001), doutorado em Geografia pela Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho (2009), Pós-doutorado em Geografia pela Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho (2014) e especialização em Educação do Campo pela Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (2016).Atualmente é professora associado da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul. Tem experiência na área de Ensino da Geografia; Geociências, com ênfase em Climatologia Geográfica; Geografia da Saúde e Desastres naturais. Vem atuando principalmente nas temáticas relacionadas com ensino, clima urbano, saúde e ambiente e hazards climáticos.

AUTORES

**WALDEMAR ANTONIO DA ROCHA DE SOUZA**

Livre-docente pela Universidade de São Paulo - USP/ESALQ (2013), especialidade/disciplina: análise de decisões e gerenciamento de risco. Doutor em Ciências (Economia Aplicada) pela Universidade de São Paulo - USP/ESALQ (2010), com tese doutoral avaliada CUM LAUDE (com louvor), tema: derivativos agropecuários. Cursou doutorado sandwich na University of Illinois at Urbana-Champaign - UIUC, nos EUA, centro de referência acadêmica mundial em mercados futuros e de opções. Mestre e doutorado em Economia pela Escola de Pós-Graduação em Economia - EPGE/FGV-RJ (1993), avaliada como o melhor departamento acadêmico de Economia da América Latina.

Agência Brasileira do ISBN
ISBN 978-85-7042-070-1
9 788570 420701